

# MYYNNIN JOHTAMINEN

Amarillo Jyväskylä

Ritva Viskari

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Sukunimi, Etunimi VISKARI, Ritva	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.5.2014
	Sivumäärä 32	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkajulkaisulupa myönnetty
Työn nimi MYNNIN JOHTAMINEN AMARILLO JYVÄSKYLÄ		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma, restonomi		
Työn ohjaaja(t) KUHA, Maisa		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa, Parviainen Mikko		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Jyväskylän Amarillon myynnin johtamisen nykytilaa sekä arvioida myynnin kehittämistyön tuloksia henkilöstön näkökulmasta ja etsiä jatkoparannusideoita. Työn toimeksiantaja toimi Osuuskauppa Keskimaaasta ryhmäpäällikkö Mikko Parviainen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Työn teoria osuus perustuu kirjallisuuteen koskien myyntiä, myynnin johtamista sekä niihin liittyviä ravintolaa koskevia alueita, kuten myyntiä osana palvelua sekä myyntityötä henkilökohtaisesti.</p> <p>Työn haastattelu on tehty teemahaastatteluna, joka pohjautuu myynnin johtamisen teoriataustaan. Haastateltaviksi valikoituivat myynnin johtamisesta vastuussa olevat vuoropäälliköt, sekä työntekijöiden näkökantaa haastattelussa edustavat kaksi tarjoilija.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta myynnin johtamisen olevan melko hyvällä tasolla. Henkilökunnalla on hyvät valmiudet toteuttaa suosittelevaa myyntiä, mutta tuotetuntemuksen lisäämiseen, kouluttamiseen sekä motivointiin tulisi tulevaisuudessa panostaa entistä enemmän.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena haastatteluista sekä johtopäätösten perusteella, saatiin paljon ideoita myynnin johtamisen eteenpäin viemiseen Amarillo Jyväskylässä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) myynti, myynnin johtaminen, suositteleva, lisämyynti		
Muut tiedot		



Author(s) VISKARI, Ritva	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.5.2014
	Pages 32	Language Finnish
		Permission for web publication
Title SALES MANAGEMENT AMARILLO JYVÄSKYLÄ		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) KUHA, Maisa		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa, Parviainen Mikko		
Abstract <p>The aim of the thesis was to clear out the current state of the sales management, to estimate the results of the sales development from the personnel's point of view, and to find improvement and upgrade ideas in the sales management in the restaurant Amarillo, Jyväskylä.</p> <p>The research method of the thesis was qualitative. The theory of the thesis was based on literature of sales, sales management and matters in the restaurant business related to aforementioned, for example, sales as part of service and face-to-face sales.</p> <p>The interview of the thesis was performed as a themed interview which was based on the theory of sales management. The duty managers, who were in charge of the sales in their shifts and two waiters, who represented the staff's points of view, were selected as the interviewees.</p> <p>As an outcome of the results it can be stated that the sales management was in quite a good level. The personnel had good skills to do suggestive sales, but getting to know the merchandise, training and motivating the staff should be invested in the future.</p> <p>From the outcome of the interviews and, based on the conclusions, a lot of ideas to improve the sales management in Amarillo, Jyväskylä were achieved as a result of thesis.</p>		
Keywords sales, sales management, recommendation, additional sales		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	3
2	MYYNNIN JOHTAMISEN TIETOPERUSTA .....	5
2.1	Markkinointi ja myynti.....	5
2.2	Myynti ja johtaminen.....	7
2.3	Myynnin johtaminen .....	7
2.4	Myynti osana palvelua .....	11
2.5	Myyntityö henkilökohtaisesti .....	13
3	S-RYHMÄ.....	15
3.1	S-ryhmä .....	15
3.2	Amarillo .....	17
4	OSUUSKAUPPA KESKIMAAN MYYNNIN JOHTAMINEN.....	18
4.1	Myynnin johtamisen koulutus .....	18
4.2	Amarillon lähtötilanne .....	19
5	TUTKIMUS MYYNNIN JOHTAMISESTA .....	21
5.1	Tutkimusongelma ja -menetelmä.....	21
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus .....	22
5.3	Teemahaastattelu .....	23
5.4	Aineiston keruu .....	24
6	ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET .....	25

6.1	Teema 1 - Myynnin johtamisen näkyminen työssä.....	26
6.2	Teema 2- Myynnin johtamisen vaikutus myyntityöhön.....	27
6.3	Teema 3- Myynnin johtamisen apu suositteluun .....	28
6.4	Teema 4- Lisäapu parempaan myyntityöhön .....	28
6.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	29
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
8	POHDINTA.....	32
	LÄHTEET .....	34

# 1 JOHDANTO

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry:n mukaan matkailu- ja ravintola-alan kysyntä hiljenee. Kysyntää heikentää kuluttajien vähenevä ostovoima ja epävarmat työllisyysodotukset. Ravintoloiden pidemmän aikavälin näkymät ovat kuitenkin melko suotuisat, sillä suomalaiset ruokailevat ravintolassa yhä useammin.

Viimeisien vuosien aikana maailman rahoitusmarkkinat heilahtelevat rauhattomasti ja suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Uuden sukupolven työntekijät valtaavat työmarkkinat omine vaatimuksineen ja työvoimakustannusten nousu siirtää tuotantoa Suomen ja Euroopan ulkopuolelle heikentäen suomalaisten tuotteiden ja palveluiden hintakilpailukykyä. Myynnin ja myynnin johtamisen osaaminen puntaroidaan vasta nyt, kun olosuhteet ovat kääntyneet ja kääntyvät edelleen yhä haastavammaksi. Maailmanlaajuinen talous tuo mukanaan uudenlaisia haasteita kaikille niille jotka tekevät kauppaa. Kilpailu kiristyy asiakkaista sekä osaavasta henkilökunnasta.

Asiakaspalvelun ja myyntityön merkitys on kasvanut vuosien saatossa merkittävämmäksi tuotevalikoimien erikoistuessa. Aikaisemmin 1950-luvulla myyjän tehtävä oli vain myydä tarjolla oleva tuote asiakkaalle, nykyisin asiakaspalvelu ja myyntityö ovat ne, joiden avulla voidaan erottua markkinoilla kilpailtaessa. Henkilökohtainen palvelu tuo asiakkaalle turvaa ja luo myyjän ja asiakkaan välille luottamuksen. Kun asiakas luottaa myyjän ammattitaitoon ja siihen, että myyjä haluaa asiakkaalle parasta, myyjän on helpompi lähestyä asiakasta tuotteiden myynnissä. Hyvällä asiakaspalvelulla voidaan myös myydä enemmän. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 15–16.)

Ravintoloiden esimiesten pitäisi huolehtia henkilökuntansa kouluttamisesta nykyajan mukaiseksi, enää ei riitä se, että vain myydään. Asiakkaat ovat vaativampia ja odottavan enemmän ravintolakäynniltään. Jokainen asiakas pitäisi palvella yksilönä ja tarjoilijan tulisi kartoittaa tarkoin asiakkaan tarpeet. Näin on helpompi tarjota heille hyödyllisintä ja kannattavinta vaihtoehtoa.

Ravintoloiden myyntiä lisäisi osaava myynnin johtaminen. Osaava myynnin johtaja tarjoaa työntekijöille mahdollisuudet myyntityöhön, motivoi, kannustaa ja antaa palautetta. Myynnin johtamisen historia alkaa 1900-luvun alkupuolelta ja on käsitteenä jo melko vanha. Suomessa myynnin johtaminen etenkin ravintola-alalla on kuitenkin valitettavasti vielä aika lapsenkengissä. Vasta viime vuosina on herätty tekemään todella töitä myynnin johtamisen eteen. Mm. Taloussanomien mukaan todeta, että vain myynnillä pärjää, niin nyt kuin tulevaisuudessa.

Siksi opinnäytetyöni aiheena on myynnin johtaminen ja miten sitä voidaan kehittää työpaikassani ravintola Amarillo Jyväskylässä. Kiinnostuin opinnäytetyön aiheesta vuoden 2013, alussa jolloin kävin ensimmäisen myynnin johtamisen koulutuspäivän. Olen itse Amarillon ravintolapäällikkö ja toimin siellä myynnin johtajana. Myynnin johtaminen vaati paljon omistautumista niin työntekijöiltä kuin esimieheltäkin.

Myynnin johtamista Amarillossa olen tehnyt opettamalla työntekijöille suosittelun merkityksen yrityksen tuloksenteon kannalta. Lisäksi olen suunnitellut ja toteuttanut suosittelutuotteiden myyntiä ja seurantaan helpottavan työkalun. Yhteisissä palavereissa olen kertonut avoimesti niin onnistumisista kuin heikommistakin suorituksista. Lisänä palavereissa käymme henkilökunnan kanssa läpi Amarillossa tehtävien tutkimusten tulokset. Näistä tutkimuksista kerron työssäni myöhemmin. Motivoinnin kannalta olen antanut työntekijöille palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista ja puuttunut alisuorituksiin. Lisäksi olen antanut työntekijöille myyntiin selkeät mutta realistiset tavoitteet käyttäen apuna myyntibudjettia.

Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään, miten myynnin johtamisella Amarillossa saataisiin parempia myynnin ja suosittelun tuloksia. Tutkimus tehtiin teemahaastatteluna Amarillon vuoropäälliköille ja kahdelle tarjoilijalle. Haastatteluilla pyrittiin saamaan konkreettista apua myynnin johtamiseen ja sen kehittämiseen. Haastattelukysymysten pohjalta selvitettiin, miten myynnin johtaminen näkyy Amarillossa ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden myyntityöhön. Lisäksi selvitettiin mitä myynnin johtamisen keinoja Amarillossa on käytössä, miten näitä keinoja voisi kehittää ja mitä uusia keinoja voisi sen jälkeen ottaa käyttöön.

Ensin käsitellään myynnin johtamisen teoriaa, ja esitellään tutkimustavoitteet, tutkimusmenetelmät ja tulokset. Työ päättyy pohdintaan, jossa tuodaan esille ajatuksia myynnin johtamisesta, siihen liittyvistä keinoista ja haasteista.

## **2 MYNNIN JOHTAMISEN TIETOPERUSTA**

### **2.1 Markkinointi ja myynti**

Usein arkikielessä markkinoinnin ja myynnin ero häviää. Tässä luvussa määritellään kyseiset käsitteet ja selkiytetään niiden suhdetta. Niin markkinoinnissa kuin myynnissäkin toteutetaan asiakaspalvelua ja henkilökohtaista myyntityötä. Asiakaspalvelua ja henkilökohtaista myyntityötä myynnin kannalta käsitellään myöhemmin tässä työssä.

Professori Philip Kotlerin määritelmän mukaan "markkinointi on sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja halujaan vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa. (Kotler 2000.) Isoviita ja Lahtinen (2001) toteavat, että yleisellä tasolla markkinoinnin voi määritellä toiminnaksi, jonka tarkoituksena on varmistaa tavaroiden ja palvelujen ostajien eli asiakkaiden tyytyväisyys. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

Markkinoinnin tarkoituksena pidetään sitä, että sen kautta voi tuoda asiakkaiden tietoon tuotteita ja palveluita sekä edistää myytävien tuotteiden tai palvelujen myyntiä. Tyypillisesti markkinointi on pitkäjännitteistä ja pitkälle ajalle ulottuvaa toimintaa, jonka tulokset näkyvät vasta aikojen kuluttua. Markkinointi on ajattelutapa ja toimintakokonaisuus, johon sisältyvät suunnittelu, toteutus ja seuranta. Markkinoinnissa markkinatutkimuksella tai markkina-analyysillä selvitetään asiakkaiden tarpeet ja näiden tarpeiden pohjalta myytävät tuotteet ja palvelut tuodaan asiakkaiden ostettaviksi. Markkinoinnin tärkeä osa on myös viestintä eli mainonta. Markkinointi on tulovirtojen johtamista eli sisältää kaikki aktiviteetit ja toimenpiteet, jotka johtavat siihen, että yrityksen tuotot saadaan aikaiseksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9-15.)



Vaativimpia markkinoinnin tehtäviä on yrityksen kilpailukeinojen määrittäminen eli ne keinot, joiden avulla erotutaan muista saman alan yrityksistä. Kilpailukeinoja yrityksissä ovat hinta, tuote, saatavuus, viestintä, henkilöstö, asiakaspalvelu ja suhdeverkostot. Erityisesti asiakaspalvelun merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Ilman toimivaa asiakaspalvelua ei saada tyytyväisiä asiakkaita, mikä kuitenkin on markkinoinnin perimmäinen tavoite. (Lahtinen & Isoviita 2007, 5-8.)

Markkinointi on myyntityön viestintämuoto. Myyntityö taas on yksi monesta markkinoinnin lajista. Toisin sanoen markkinointi on laaja käsite joka kattaa myyntityön, mainonnan, hinnat, ihmiset, prosessit ja tietysti tuotteet. Tarkoituksena on herätellä asiakkaiden ostovoimaa, esimerkiksi ennen varsinaista myyntityötä.

Myynti on yrityksen keino tarjota tuotteita ja palveluitaan asiakkaille kasvoitusten, puhelimitse tai sähköisesti. Myyntityöllä pyritään saamaan asiakas vakuuttuneeksi ja ostamaan niitä tuotteita tai palveluja, joita yrityksellä on tarjolla. Myyntityössä yrityksen edustaja keskustelelee asiakkaan kanssa niistä vaihtoehdoista, hyödyistä, ratkaisuksista ja mahdollisuuksista, joita yrityksen tuotteet tai palvelut tarjoaisivat asiakkaalle. Myynti tapahtuu yleensä aina kasvoitusten tai on niin sanottua live-tilassa tapahtuvaa kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta. (Isoviita & Lahtinen 2001, 1-11.)

Myynti ja markkinointi eroavat toisistaan siinä, että myyntitilanteessa myyjä on henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Markkinointi taas voi olla esimerkiksi mainontaa tuotteista, joita työntekijä myy. Jokainen työntekijä markkinoi tehdessään työtään. Parasta markkinointia on hyvin tehty myyntityö. Yhteinen tekijä myynnille ja markkinoinnille on asiakas. Molemmat haluavat ja molempien pitää tavoitella asiakkaita ja olla heihin yhteydessä – vain keinot eroavat.

Tässä työssä tutkitaan myyntityötä, ja markkinointi rajataan pois, vaikka markkinointi tukee onnistunutta myyntiä. Myynnissä ja markkinoinnissa on paljon yhteistä, kuten esimerkiksi se, että asiakas saadaan ostamaan yrityksen tuotteita. Molempien päätehtävä on kuitenkin tyytyväinen asiakas. Ja molemmat ovat tärkeä osa yrityksen menestymisessä.

## 2.2 Myynti ja johtaminen

Myynti on varmasti yksi niistä suurimmista ja haasteellisimmista osa-alueista, jotka liittyvät yrityksen toimintaan. Usean asian myynnin taustatekijöistä on oltava täysin kunnossa, jotta myyntiä syntyy toivotulla ja tulosta tekevällä tavalla. Myynnin johtaminen, onnistunut rekrytointi, jatkuva koulutus, tuotetietouden ylläpitäminen, laadun valvonta ja henkilökunnan motivointi ovat asioita, joilla voidaan varmistaa yrityksen myyntiä.

Ravintolassa myynnin pitäisi tapahtua aina asiakaspalvelutilanteessa, jossa se on mahdollista. Asiakaspalvelutilanenne pitäisi sisältää mm. asiakkaan kuuntelua ja vuorovaikutusta. Näin asiakaspalvelija voi parhaiten kartoittaa asiakkaan mieltymyksiä. Tilanteen pitäisi sisältää myös suosittelua ja lisämyyntiä, jolla tuotteelle ja palvelulle saadaan lisäarvoa ja asiakkaalle tulee tunne, että hänestä huolehditaan.

Ravintolassa myynnin johtamisella pyritään siihen, että asiakaspalvelijat tietävät, miksi ja miten he tekevät myyntiä. Myynnin johtaja suunnittelee asiakaspalvelijalle myyntitavoitteet, tai tavoitteet voivat olla myös yhteisiä. Tavoitteet ovat haasteellisia, mutta ammattitaitoisella myyntityöllä saavutettavissa. Tavoitteita seurataan ja asiakaspalvelijat ovat jatkuvasti tietoisia myyntimääristä. Myynnin johtaja puuttuu alisuorituksiin ja antaa ohjeita ja ideoita, joilla asiakaspalvelija voisi onnistua paremmin myyntityössä. Myynnin johtajan on pidettävä hyvää ”myyntifiilistä” yllä positiivisella palautteella sekä suosittelusta ja lisämyynnistä muistuttamisella. Toistojen määrällä myynnin johtaja iskostaa myymisen asiakaspalvelijoiden jokaiseen asiakaspalvelutilanteeseen.

## 2.3 Myynnin johtaminen

Myyntityö vaatii aina taakseen hyvät ja osaavat resurssit. Myynnissä onnistuminen vaatii paljon niin myynnin taustatoiminnoilta kuin itse myyjiltäkin. Myynnin taustatoiminnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä kaikkia toimenpiteitä, jotka tukevat yrityksessä tapahtuvaa myyntiä. Näitä taustatoimintoja ovat mm. myynnin tukimate-

riaalit, myynnin resursointi ja osaava myynnin johtaja. Näillä tarkoitetaan koko sitä myynnin johtamiseen liittyvää työtä, jota yrityksessä pitäisi tehdä, jotta saavutetaan myynnissä paras mahdollisen tulos. Myynnin johtamisen tehtävät voidaan jakaa neljään eri osa- alueeseen:

1. myynnin suunnittelu
2. myynnin organisointi
3. motivointi
4. myynnin seuranta.

Jokainen näistä osa-alueista sisältää lukuisan määrän tehtäviä, jotka myynnin johtajan olisi huomioitava, jotta myynnin onnistumiseen johtavat tekijät olisivat kunnossa. (Rope 2003, 117.)

### **Myynnin suunnittelu**

Vanha viisaus ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee myös myynnissä.

Myynnin suunnittelussa on huomioitava yrityksen aiemmat myynnit, ja niiden perusteella tehdään uusia myyntiennusteita. Myyntiennusteiden perusteella laaditaan tulostavoitteita. Tulostavoitteet voivat olla joko tuotteittain, kohderyhmittäin, alueittain ja myyjittäin. Tärkeimmät tavoitteet, jotka ohjaavat myyjiä, ovat yrityksen kokomaisynti euroina, mahdollisimman hyvä myyntikate hyväkattuisilla tuotteilla sekä henkilökohtainen myyntimäärä euroittain tai kappaleittain. Myös yritykselle on tehtävä työsuunnitelma myynnistä, eli asetetaan välitavoitteita, joita ovat mm. asiakasmäärien seuranta, uusien asiakkaiden hankinta sekä myynnin tukitoimien kustannukset, kuten esimerkiksi kampanjamainosten painatuskulut. Myynnin suunnittelun avaimia tulokselliseen myyntityöhön ovat myyntitavoitteet ja niistä sopiminen yhdessä henkilökunnan kanssa. Tavoitteet on oltava mahdollisimman tarkat, ja ne on vietävä yksilökohtaiselle tasolle. Tavoitteisiin on tehtävä välitavoitteita, sillä kokomaisynti ei välttämättä näy työntekijälle välitavoitteiden onnistumisessa. Suunnitteluun kuuluvat myös osaava ja riittävä myyntitiimi ja henkilöstön lisäkouluttaminen. (Rope 2003, 118-119.)

Tavoitteet pitää asettaa niin, että ne ovat realistiset, mutta silti tarpeeksi haastavat. Tarpeeksi haastavien tavoitteiden eteen on ponnisteltava, sillä tavoitteiden pitäisi olla saavutettavissa. Tavoitteiden haastavuus on aina perusteltava työntekijöille. Tällä tavoin työntekijät ymmärtävät paremmin tavoitteiden kuuluvan yrityksen toimintaan ja laajempaan kokonaisuuteen. (Nissinen 2004, 158.)

Tavoitteiden olisi oltava konkreettisia, helposti ymmärrettäviä, selkeitä ja kompakteja. Yrityksen tavoitteiden ja myyjän henkilökohtaisten tavoitteiden on myös tuettava toisiaan. Myyjän on oltava tietoinen omista tavoitteistaan, ja hänelle on annettava tarkka tieto siitä, kuinka tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden asettamisen ja sopimisen apuna voidaan käyttää lyhyemmän ajan tavoitteita, esimerkiksi viikko- tai päivätavoitteita, joita on mahdollisimman helppo seurata. Esimiehen kommunikointi ja suora palaute työntekijän aktiivisuudesta antaa konkreettisen kuvan tekemisestä. Näin saadaan parhaat tulokset myynnillisesti ja myyjä on tietoisempi tekemisestään ja tulevista haaveista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51- 55.)

Hyvän tavoitteen olisi oltava sellainen, että se on helppo muistaa. Hyvä muistisääntö sellaisen toteuttamiseksi on SMART:

Specific - tarkka

Measurable - mitattavissa oleva

Achievable - saavutettavissa oleva

Realistic - mielekäs ja kytköksissä strategiaan

Time- bound - aikaan sidottu

Teoksessa Myynnin johtamisen uusi aika Nieminen ja Tomperi toteavat, että tavoitteiden ja mittareiden rakenteet pitäisi kuvata yrityksen strategiaa. Näin tavoitteiden ja mittareiden valinta on helpompi perustella työntekijöille. Kun työntekijät ymmärtävät tavoitteiden ja mittareiden rakenteen, sitoutuvat he työhönsä paremmin. Tällöin tavoitteet saavutetaan onnistumisen kautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 50.)

Esimiehen sitoutuminen ja osallistumien tavoitteiden toteutumiseen on äärimmäisen tärkeää. Tämä ei kuitenkaan ole yrityksessä aina itsestään selvä asia. Asiantuntija-ammateissa esimies voi kokea roolinsa kyseenalaiseksi, sillä ammattinsa osaava työntekijä on tiedon asiantuntija eikä esimies. Esimiehen rooli on silti hyvin merkittävä, sillä hän on vastuussa kokonaisuuden hallinnasta ja myös siitä, että eri henkilöiden työ- ja kehitystavoitteet muodostavat toimivan kokonaisuuden yrityksessä. Esimiehen osallistumien on tärkeää myös työyhteisöllisesti. Silloin kun esimies itse sitoutuu myös tavoitteisiin, vapauttaa hän työntekijän tekemään tärkeää myyntityötä. Tällöin hän toimii oikein ja koko työyhteisön edun mukaisesti.

### **Myynnin organisointi**

Myynnin organisointiin sisältyy myyntitehtävien täsmällinen määrittäminen, selkeiden toimintaohjeiden laatiminen sekä myynnin suunnittelun tehokasta organisointia. Organisointi voidaan tehdä myyjäkohtaisesti, tuotekohtaisesti, myyntialueittain tai asiakaskohtaisesti. Jokaiselle myyjälle on selvennettävä hänen tehtävänsä, vastuualueensa ja kaikki tehtävänsä tehtäväkorttien avulla. Toisin sanoen myyntityölle luodaan yhtenäiset ennalta sovitut pelisäännöt. Myynnin organisoinnin oleellinen osa on etenkin avainasiakkaiden hyvä palvelu, näin saadaan asiakassuhde syvenemään ja asiakas tulemaan uudelleen. (Rope 2003, 119.)

### **Motivointi**

Motivoitunut, yrityksen liikeidean hyvin sisäistänyt ja yritykseen sitoutunut työntekijä on ehdoton resurssi myyntitavoitteiden- ja tuloksien teossa. Motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi kouluttaminen, työpisteen vaihto, tarpeeksi hyvä palkka, mahdollisuus tulospalkkaan sekä työntekijän kokonaisvaltainen arvostaminen. Usein myyjän motivoimiseksi esimiehen on pystyttävä tarjoamaan tarpeeksi paljon haasteita. Hänen on annettava tilaa myös myyjän luovuudelle sekä kannustettava alaistaan tavoittelemaan myynnin ja katteen kasvua sekä auttaa häntä henkilökohtaisessa kehittymisessä. Selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet lisäävät motivaatiota, innostavat ja haastavat työntekijää tekemään parastaan. Työntekijällä olisi hyvä olla mahdollisuus vaikut-

taa omalla työllään hänen omien myyntitavoitteidensa asettamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)

Tavoitteiden määrittely ja asettaminen vaatii työtä, mutta tavoitteissa onnistuminen on erittäin palkitsevaa niin työntekijälle kun koko yritykselle. Onnistunut tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteen saavuttaminen on työntekijän kannalta palkitsevaa. Se luo työntekijälle merkittäviä positiivisia vaikutuksia kuten itseluottamuksen kasvua, sitoutumista yritykseen sekä luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. Sitoutuminen ja tyytyväisyys lisäävät suorituskykyä ja motivaatiota tuleviin haasteisiin.

### **Myyntin seuranta**

Myyntin seurannalla seurataan myyntitoimintaa ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamista. Myyntin seuranta voi olla joko yksittäisen myyjän tai koko organisaation toiminnan määrää, laadun tai kannattavuuden seuranta. Asioita joita seurataan voivat olla muun muassa asiakaskäynnit, myyntin määrä, myyntikate, jonkun tietyn tuotteen myyntimäärä tai vaikka keskiostos per kuitti. Seurannan ei tulisi olla myyntiprosessin viimeinen vaihe, sillä seurannalla voidaan ohjata ja tehostaa tulevia myyntitoimenpiteitä. Seurannan avulla myyntiä saadaan ohjattua haluttuun suuntaan. Useimmiten suuntana on kasvava myynti tai myyntimäärät. Vain jatkuva seuranta mahdollistaa myyntin ohjaamisen aina vain parempiin myyntituloksiin. (Rope 2003, 121-122.)

## **2.4 Myynti osana palvelua**

Palvelu on aineetonta. Se ei sisällä mitään konkreettista eikä käsin kosketeltavaa, mutta se sisältää paljon muita asioita, jota on vaikea määritellä. Palvelu on luonteeltaan tapahtuma, joka muodostuu vuorovaikutustilanteesta. Palvelun luonteeseen kuuluu se, että usein asiakas itse osallistuu palvelutapahtuman tuottamiseen. Esimerkiksi tanssiravintolassa asiakas itse tuottaa tanssimalla osan palvelusta. Tärkeää palvelussa on myös asiakkaan kuuntelu.

Palvelun keskeinen osa on usein aineetonta. Se tuotetaan ja kulutetaan useimmiten samanaikaisesti. Tämä merkitsee silloin myös sitä, että palvelua ei voi tehdä varastoon. Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavan arvoiseksi. Se tehdään aina asiakasta varten ja parhaimmillaan asiakkaan "mittojen mukaan kuin mittatilauspuku". (Rissanen 2005, 17.)

Palvelutilanteet muuttuvat jatkuvasti, joten asiakkaiden palveleminen on kiinni myyjän yritteliäisyydestä ja oma-aloitteisuudesta. Aloitteelliset ja innostuneet myyjät rohkenevat tarttua isoihinkin haasteisiin ja jakaa osaamistaan työyhteisön muille jäsenille. Asiakaskontaktit ovat aina ainutkertaisia ja se vaatii myyjältä kykyä sopeutua aina uuteen tilaisuuteen. Onnistuneessa palvelukontaktissa näkyy aina myyjän oma persoonallinen tapa toimia. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 2000, 165.)

Asiakaspalvelussa myyjän on äärimmäisen herkästi pystyttävä ennakoimaan ja tunnistamaan asiakkaan niin näkyvät kuin piilotetutkin tarpeet ja odotukset. Varsinaisen palvelun lisänä asiakas ottaa mielellään vastaan lisäpalvelua tai lisätuotteita ja asiakas on myös usein valmis maksamaan siitä. Lisäpalvelut ja lisätuotteet ovat lisäksi hyvin kannattavia yrityksen toiminnalle. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että myyjä tyrkyttää kaikkia yrityksen mahdollisia lisäpalveluja tai lisätuotteita. Oikean lisäpalvelun tai lisätuotteen myyminen on palvelussa se, joka jättää asiakkaalle myönteisen kuvan yrityksestä sekä myyjien palvelualltiudesta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 26-30.)

Rope (2003, 59) nimeää myynnin vaiheiksi seuraavat: valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Valmisteluvaiheessa asiakaspalvelijalle ravintolassa on tärkeää tutustua tuotteisiinsa ja varmistaa siisti palveluympäristö. Myyntikeskustelu alkaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan molemminpuolisella havainnoinnilla sekä asiakkaan tarpeiden kartoituksella. Tässä vaiheessa omaksutaan yhteinen toimintarytmi ja mitä tarkemmin asiakkaan tarpeet kartoitetaan, sitä toimivammaksi myynti voi muodostua. Tarjousvaiheessa tärkeää on myynnillisuus. Asiakaspalvelijan on osattava tuotteen ominaisuudet. Kaupan päättäminen on myynnin lopputulos. Asiakas ostaa ja maksaa tuotteesta.

Jälkihoitoon kuuluu erityisesti asiakastyytyväisyyden varmistaminen. On tärkeää, että myyjä asiakaspalvelutilanteen niin, että asiakassuhde säilyy. (Rope 2003, 59–85.)

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 3) määrittelemässä asiakaspalvelutapahtumaan kuuluu yhteensä seitsemän vaihetta: saapumis-, odotus-, tarvetäsmennys-, myyntikeskustelu-, palvelun päätös-, poistumis- ja jälkihoitovaihe. Edellä tarkasteltuihin asiakaspalvelutilanteen ja myynnin vaiheisiin Lahtinen ja Isoviita lisäävät vielä odotusvaiheen. Odotusvaihe seuraa palvelutilanteeseen saapumista ja on se vaihe, jolloin asiakkaat mahdollisesti jonottaa vuoroaan palvelutiskillä tai pöytään pääsyä. On tärkeää palveluasiakkaat saapumisjärjestyksessä ja huolehtia, että odotusvaihe ei veny liian pitkäksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 5.)

Myyntiä tapahtuu koko palvelutapahtuman ajan, sen muoto vain vaihtelee tilanteen edetessä. Rope (2003, 158–159) muistuttaa, että suosittelun hetki täytyy olla oikea. Asiakas haluaa tilata tuotteita omassa tahdissaan. Mikäli myyjä keskeyttää asiakkaan tilauksen tai tyrkyttää jotakin ennen ostopäätöstä, saattaa ei-vastaus irrota herkästi. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 152) kommentoivat, että usein lisämyynti tapahtuu välittömästi perushankinnan jälkeen. He muistuttavat, että silloin asiakas miettii vielä ostostaan ja on mahdollisesti halukas täydentämään sitä puuttuvalla tuotteella.

## **2.5 Myyntityö henkilökohtaisesti**

Henkilökohtainen myyntityö on suora vuorovaikutuksellinen kontakti myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntiä tekevällä henkilöllä voi olla eri nimike yrityksen toiminnasta riippuen. Kaupan alalla on myyjiä ja myyntiedustajia kuin taas ravitsemusalalla myyjän nimike on tarjoilija. Henkilökohtainen myyntityö pitää sisällän muun muassa:

- asiakassuhteen kehittäminen
- asiakkaiden tarpeiden selvittäminen
- sopivien tuotteiden löytäminen
- asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen
- asiakassuhteen ylläpito.



Useimmat meistä ovat synnynnäisiä myyjiä. Lapset osaavat myydä vanhemmilleen esimerkiksi ajatuksen siitä, että saisivat olla myöhään ulkona, tai saisivat mennä ystävän luokse yöksi. Lapset käyttävät myyntityön keinoja kuten suosittelua, neuvottelua täysin sitä itse ajattelematta. Luonnollinen myyntitaito vain useimmiten katoaa siirtyäessä työelämään. Työelämässä myyntitaitoa arvostellaan ja se aiheuttaa myyjissä epäonnistumisen pelkoa sekä pelkoa torjutuksi tulemisesta. Tehokkaassa myymisessä kuitenkin tarvitaan oikeaa ajoitusta, kärsivällisyyttä ja peräänantamattomuutta. Henkilökohtainen myyntityö vaatii sitkeää panostusta ja perusteellista pohjatyötä. Myyjän ominaisuudet tukevat usein ammatinvalintaa, vaikkakin jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii myyjän kouluttautumista. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 2000, 25-27.)

Henkilökohtainen myyntityö on yksi parhaista yrityksen tavoista erottua kilpailijoista. Esimerkiksi ravintola- alalla asiakkaat arvostavat hyvää ja suosittelevaa palvelua, sillä yritysten tuotteet voivat olla hyvin samankaltaisia ja kilpailevat keskenään. Myyjä erottuu asiakkaan mielestä muista hyvillä vuorovaikutustaidoillaan. Henkilökohtaisen myyntityön etuina on, että myyjä voi tuoda esille eri myyntitilanteissa hyviä vuorovaikutustaitojaan sekä persoonaansa. Myyjällä on myös mahdollisuus antaa uusinta tietoa tuotteista ja näin vähentää asiakkaiden ennakkoluuloja. Tällä tavoin myyjä herättää asiakkaan luottamuksen ja saa yllä pidettyä sitä. (Alanen, Mäkiä & Sell 2005, 15-16.)

Myyjältä vaaditaan vahvaa osaamista alaltaan, jotta hän voisi tehdä myyntityötä ammattinaan. Ammattitaito harjaantuu ajan kuluessa. Henkilökohtaisella myyntityöllä mahdollistetaan vaikeankin tuotteen myynti tai tietyn tuoteryhmän lisämyynti. Lisämyyntiä on esimerkiksi sesonkituotteiden tai myynnistä poistuvien tuotteiden suosittelu asiakkaalle. Tällainen suosittelu onnistuu, mikäli myyjä saavuttaa asiakkaansa luottamuksen hyvällä asiakaspalvelutoiminnallaan. Lopputuloksena on se, että asiakas kokee itsensä tervetulleeksi. Ratkaisevassa asemassa ovat myös myyjän oma asenne ja jaksaminen myynti-yössä. (Alanen, Mäkiä & Sell 2005, 13-16.)

Pääasiassa myyjä on asiakkaalle sama kuin yritys, myyjä luo yritykselle kasvot. Myyjä on hyvin ratkaisevassa roolissa siinä syntyykö kauppaa vai ei. Tästä syystä yrityksen panostus myyjään on erittäin tärkeää. Työssään myyjä edustaa yritystä ja osaavalla työllään lisää yrityksen myyntiä. Myyjältä vaaditaan paljon ammattitaitoa eri myyntivaiheissa. Myyjä tarvitsee myös kattavan tiedon kaikista myytävistä tuotteista. Myyjän tulisi olla luonteeltaan myös sosiaalinen ja palveluhaluinen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22.)

Rope kirjassaan (2003, 10) toteaa, että myyminen on pohjimmiltaan taitavaa psykologista asiakkaan ohjaamista myyjän oman kiinnostuksen kohteiden mukaan niin, että asiakas ei koe tyrkyttämistä, tai että tuote/ palvelu on myyty hänelle väkisin. Onnistuneeseen myyntiin kuuluu kuitenkin se, että asiakas saadaan haluamaan myytävää asiaa. Olennaista ei ole tapahtuuko ostaminen myyjän vai asian erinomaisuudesta, sillä näitä ei täysin pysty erottamaan toisistaan. Tapahtuvan kaupan onnistumisen edellytyksenä on se, että myyjän osaamisen ja myytävien tuotteiden oltava laadukkaita ja kunnossa.

## **3 S-RYHMÄ**

### **3.1 S-ryhmä**

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavara-kaupan, Liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille.

Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajat ovat myös asiakkaita, S-ryhmän kielellä asiakasomistajia. S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alue-

osuuskaupasta ja niiden omistamista Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S- ryhmään kuuluu 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen panostus. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat.

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S- ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S- ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla.

SOK- yhtymän muodostavat puolestaan SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueelliset ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa market kauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa.

### **Matkailu- ja ravitsemiskauppa**

S- ryhmän matkailu –ja ravitsemiskauppaan kuulu lukuisia valtakunnallisia ravintolaketjuja sekä kaksi hotelliketjua, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotel & Resorts. Ketjujen lisäksi S- ryhmään kuuluu suuri joukko erillisravintoloita. Suomessa matkailu- ja ravitsemiskauppaa harjoittaa sekä alueosuuskaupat että SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. S-ryhmällä on ravintolatoimipaikkoja Suomessa vuoden 2013 lopussa yhteensä 760 ja hotelleja 58. Lisäksi Sokotel Oy:n tytäryhtiöt hoitavat Tallinnan Sokos Hotel Virun ja Pietarin kolmen Sokos Hotellin toimintaa.

### **Osuuskauppa Keskimaa**

Osuuskauppa Keskimaa on market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa harjoittava monialayritys, joka tarjoaa palveluja yli sadassa toimipaikassa. Keskimaa on Keski- Suomen maakunnan suurimpia yrityksiä noin 700 miljoonan euron vuosimyynnillään. Asiakasomistajia on ly 115 000. Keskimaa työllistää lähes 2000 keskisuomalaista.

Toiminta- ajatus: Tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluita asiakasomistajille kannattavasti.

Visio: Halutuimmat ja kattavimmat palvelut Keskimaasta - omasta osuuskaupasta.

Arvot: Olemme asiakasta varten, Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, Uudistamme jatkuvasti toimintaamme, Toimimme tuloksellisesti. ([www.S-kanava.fi](http://www.S-kanava.fi).)

### **3.2 Amarillo**

Amarillo on yksi S-ryhmän valtakunnallisista ketjubrändeistä. Amarilloja on yhteensä 24, joista Suomessa 23, ja yksi Tallinnassa. Osuuskaupoilla ja SOK-yhtymällä on yhteisesti ketjuohjaus jonka tarkoituksena on yhdistää S-ryhmässä oleva kokemus ja erityisammattitaito jatkuvaksi kaupalliseksi menestykseksi. Kukin ketjuohjausorganisaatio vastaa oman toimialansa ketjutoiminnan koordinoinnista, kehittämisestä, ohjauksesta ja valvonnasta. Amarillo Jyväskylä kuuluu Amarillo ketjuun ja ketjupäällikkönä sekä ketjuohjauksen yhdyshenkilönä toimii Jukka Kaartinen.

Amarillon liikeidea on olla Suomen suosituin texmex- baari. Amarillossa on kaupungin parasta texmexiä, burgereita ja margaritoja sekä rokkaavaa baaribailausta, Amarillon taatulla aurinkoisella asenteella nuorille ja nuorekkaille aikuisille saluunamaisessa ronskissa miljöössä.

Amarillon kilpailuetuja ovat reilut ja rehelliset maut ja annoskoot houkuttelevat asiakkaita ravintolaan. Baarissa saa aidoista raaka- aineista tehtyjä juomia. Ruokalistan annokset ovat ei- kotona tehtäviä annoksia ja raaka- aineet ovat erikoisempia kuin tavallisessa kotikeittiössä. Palvelu on rentoa ja myyvää. Lisäksi ohjelmisto erottuu ja takaa ettei ravintolasta lähdetä kotiin ennen aamunkoittoa.

Amarillon toiminta on vastuullista ja kannattavaa. Amarillossa halutaan saada hyvä vuorovaikutus asiakkaiden ja kanssa ja vuorovaikutuksen tuloksista kerrotaan avoimesti. Tuloksista kerrotaan vähintään niissä kanavissa, missä asiakkaalla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan ravintoloiden uutiskirjeissä, verkkopalveluissa tai Facebookissa / sosiaalinen media.

Vuoden 2012 alusta myynnin johtaminen siirtyi SOK:n ketjuohjaukselta alueosuuskaupoille. Merkittävintä myynnin johtamisen työtä on tehnyt Osuuskauppa Arina. Arinassa myynnin johtamista kävi kouluttamassa Rubanovitsch. Selkeä ja innostava koulutus on siivittänyt Arinan alueen ravintoloiden päälliköt osaavaan ja tulokselliseen myynnin johtamiseen. Ravintolapäälliköt ovat tehneet selkeät myyntitavoitteet, osannet motivoida henkilökunnan sekä luoneet myynnille toimivan seurannan.

## **4 OSUUSKAUPPA KESKIMAAN MYYNNIN JOHTAMINEN**

### **4.1 Myynnin johtamisen koulutus**

Myös Osuuskauppa Keskimaa on kouluttanut myynnin johtamiseen ravintolapäälliköitä ja vuoropäälliköitä Jollas-opiston kouluttajan kautta. Ns. ”Oma rafla”-koulutuksessa olivat pohjana Rubanovitschin ajatukset myynnin johtamisesta. Näitä ajatuksia avasin jo myynti ja johtaminen osiossa. Valmennuksen tuloksena jokaiseen Keskimaan ravintolaan tehtiin arjen myynnin johtamista helpottava työkalu. Työkalu on suosittelutuotteiden euromäärää ja kappalemäärää seuraava taulukko. Myyntiä seurataan aktiivisesti päivä- tai viikkotasolla.

Valmennukseen olivat tervetulleita kaikki ravintolapäälliköt ja vuoropäälliköt. Kaikkien vuoroja johtavien henkilöiden kutsuminen yhteiseen valmennuspäivään mahdollisti yhtäläisten tavoitteiden toimintamallien – ja tapojen saattamisen tehokkaasti osaksi jokaisen ”vuoronjohtajan” arjen tekemisiä. Valmennuspäivän aikana pureuduttiin myynnin johtamisen nykytilaan, tavoitetilaan sekä käytännön tekemisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Päivä sisälsi aiheen tiimoilta luento-osuuksia, osallistujien haastamista, työryhmäryhmä - ja vastuualue-pohdintoja ja päätöksiä sekä avointa keskustelua ja ristiinoppimista kaikkien läsnäolijoiden kesken.

Valmennuksessa annettiin vinkkejä lisämyyntiin ja lisämyynnin tekemiseen. Jollas opiston kouluttaja Juha- Pekka Mäkelä konkreettisesti havainnollisti kuinka paljon

esimerkiksi 1,50 euron dipin myynti joka toiselle burger- aterialle lisää myyntiä kuukausi- sekä vuositasolla. Kouluttaja vahvisti myös suosittelun merkitystä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Osuuskauppa Keskimaan ravintoloissa on teemana suosittelua tuotteita aina nimellä. Nimellä myynnin on todettu oleva tehokkaampaa kuin ”jotain muuta” myynti. Tuotteiden nimellä tehdyssä myynnissä, on mahdollista myös myydä pieni ”tarina” asiakkaalle. Esimerkiksi on huomattavasti myyvämpää myydä omassa keittiössä leivottua tuoretta Brownie- suklaakakkua kuin vain jotain jälkiruokaa.

## 4.2 Amarillon lähtötilanne

Lähtötilanne alkaa vuoden 2013 alusta. Lähtötilanteessa käyttämäni tutkimukset ovat S-ryhmän konseptoitujen ravintoloiden asiakastytyväisyystutkimus, jota Amarillossa kutsutaan nimellä Hombre, sekä S-ryhmän ravintoloiden konseptin toteuttamista tutkiva secret visitors tutkimus. Amarillossa tehdään asiakastytyväisyystutkimus Hombre kolmesti vuodessa, ensimmäinen on keväällä, toinen kesällä ja kolmas syksyllä. Tutkimustulokset kokoaa ja raportoi päälliköille ulkopuolinen Qualitemsin yritys. Tutkimus kestää neljä tuntia ja kyselylomakkeet asiakkaille jakaa ulkopuolinen henkilö. Hän myös kerää täytetyt kyselylomakkeet ja lähettää ne Qualitemsinille. Näin tutkimustulokset ovat luotettavat eikä asiakkaiden vastauksia voi Amarillon henkilökunta missään vaiheessa muuttaa. Tulokset tutkimuksesta lähetetään ravintolapäällikölle käyntikerroittain sekä kumulatiivisesti.

Secret visitor on täysin ulkopuolinen tutkija. Hänen käyntiään henkilökunta ei koskaan voi tietää etukäteen. Secret visitor käy kahdeksan kertaa vuodessa. Secret visitorin käynneistä tulee päällikölle raportti aina käyntikerran tuloksista sekä käyntikerrojen tulos kumulatiivisesti.

Molemmissa tutkimuksissa kysytään henkilökunnan suosittelua ja tapahtuiko suosittelu tuotteiden nimellä. S-ryhmän ravintoloissa painotetaan myymisen tärkeänä osana nimenomaan suosittelua tuotteiden nimellä. Suosittelun on todettu lisäävän huomattavasti asiakkaiden ostohalukkuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ostaa

mahdollisesti suosittelun avulla jo päättämänsä annoksen lisänä vaikka esimerkiksi mozzarellatikut alkuruuaksi.

Amarillossa vuonna 2013 tehdyissä asiakastyytyväisyystutkimuksissa suosittelu oli viikon 14 tutkimuksessa 28/100, viikon 28 tutkimuksessa 47/100 ja viimeisessä viikon 40 tutkimuksessa 78/100. Kumulatiivisesti suosittelu oli 50/100.

Secret visitor-tutkimus vuonna 2013 meni kokonaisuudessaan huonosti. Tulos suosittelussa kumulatiivisesti oli 21/100. Tulokset kerroittain olivat 4. helmikuussa tehdyllä kerralla 0/100, 15. maaliskuuta 40/100, 5. huhtikuuta 0/100, 4. toukokuuta 20/100, 12. kesäkuuta 60/100, 15. heinäkuuta 20/100, 14. syyskuuta 17/100 ja 15. marraskuuta 15/100

Amarillossa myynnin johtaminen on ravintolapäällikön vastuulla. Ravintolapäällikkö jakaa vastuuta myynnin johtamisesta lisäksi neljälle vuoropäällikölle. Näin vastuu on jaettu tasaisesti jokaiseen vuoroon ja viestintä myynnistä henkilökunnalle on tehokasta. Myymistä ja suosittelun merkitystä on käyty läpi osastopalavereissa. Ravintolapäällikkö on havainnollistanut lisäämyymisen mm. 1,50 euron hintaisen dipin avulla. Dippien päivämyynti 20 kpl on euroissa 30 euroa päivässä, mutta vuodessa myyntiä tulee 10 890 euroa. Mikäli dippejä suositellaan ja myydään aktiivisemmin, saadaan niitä enemmän vähintään 60 kpl päivässä. Lisää myyntiä suosittelulla saa 21 780€ enemmän vuodessa. Työntekijöille on näin ”avattu”, että pienelläkin teolla ja suosittelulla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen vuosittain.

Niin sanottuun ”päiväplaniin”, joka on paperi, jossa on ko. päivän työvuorot ja muuta yleistä asiaa, on lisätty myyntiosio. Siihen laitetaan päivän suositteluannokset ja annosten myyntimäärätavoite. Tavoitteet perustuvat edellisvuoden vastaavan ajan myynteihin ja annosten menekkimääriin. Lisäksi siihen lisätään budjetoitu päivän euronääräinen myyntitavoite. Suosittelutuotteet ovat kaikkien yhteisiä eikä niitä useimmiten jaeta työntekijäkohtaisesti. Suosittelutuotteiksi valikoituu useimmiten kampanjatuotteita ja kokkien kanssa yhdessä sovittuja ruoka-annoksia. Suosittelussa olevat tuotteet ovat aina hyväkatteisia, sillä Amarillo-ketju hinnoittelee tuotteet vain hyväkatteisiksi.

Seuranta on mahdollistettu niin, että suosittelutuotteet ovat ns. seurantatuotteita, joiden myyntimäärää jokainen työntekijä voi seurata reaaliaikaisesti kassaraportilta. Myyntimääristä tehdään viikkoyhteenveto, josta näkee, onko tavoitteisiin päästy. Myyntimäärien tavoitteet asetetaan korkeammalle kuin mitä edellisviikolla kyseisten tuotteiden myyntimäärät ovat olleet. Tiedot myyntimääristä saadaan helposti kassa-järjestelmän taustatilastoinnista. Seurannassa ovat myös myyntibudjettiin pääsy ja keskiostos eli myynti jaettuna kuitti määrällä. Budjetoidun myynnin seuranta tehdään päivittäin ja kuukausittain. Keskiostosta seurataan viikon syklissä, ja tulosta verrataan edellisvuoden vastaavaan aikaan. Keskiostoksen odotetaan kasvavan yli eurola edelliseen vuoden keskiostokseen verrattuna.

Myyminen on jokaisessa vuorossa puheenaihe ja on todettu, että tarpeeksi usea toisto saa ihmisen vasta muistamaan ja sisäistämään asian. Vuorossa vastuussa olevalla henkilöllä on velvollisuus puuttua suosittelun ja myymisen alisuorittamiseen ja antaa palautetta, auttaa sekä haastaa pieniin kilpailuihin. Hyvän yhteishengen luominen on myös tärkeä osa Amarillon myynnin johtamista. Positiivinen yhdessä tekemisen henki ja se, että apua myymiseen saa työkaverilta, rohkaisee ja vahvistaa heikoimmankin myyjän itsetuntoa. Lisäksi kilpaileminen on useimmiten hyvä keino saada hyvä ”työfiilis”, sillä siinä on mahdollisuus haastaa työntekijä ja itsensä tekemään huippumyyn-tiä.

## **5 TUTKIMUS MYYNNIN JOHTAMISESTA**

### **5.1 Tutkimusongelma ja -menetelmä**

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää Jyväskylän Amarillon myynnin johtamisen nykytilaa ja arvioida myynnin kehittämistyön tuloksia henkilöstön näkökulmasta ja etsiä jatkoparannusideoita. Tutkimuksella on pyritty selvittämään mitä myynnin johtamisen keinoja on jo käytetty ja miten se näkyy tarjoilijoiden myyntityössä ja suosittelussa. Ongelmaa on lähdetty ratkaisemaan tekemällä laadullinen teemahaastattelu Amarillon vuoropäälliköille ja muutamalle työntekijälle. Laa-



dulliseen haastatteluun päädyttiin, koska pyrittiin selvittämään tutkimuskohdetta eli myynnin johtamista ja avaamaan sitä paremmin. Tarkoituksena ei ole saada suurta otantaa vaan haastatella asiasta eniten tietäviä henkilöitä. Tutkimuksella on tarkoitus saada selville myös kehitysehdotuksia ja mitä uusia keinoja ja työkaluja henkilökunta tarvitsee parempaan myyntityöhön. Lisäksi tarkoitus olisi saada ongelmakohdat selville ja saada apuja myynnin johtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivien, eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tarkoituksena tutkimuksessa ei ole saada suurta otantaa eikä selville absoluutista totuutta. Lähinnä pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia totuuden väittämiä. Tarkemmin tutkimus on tehty teemahaastatteluna.

## **5.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään tutkimuskohdetta ja avaamaan sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään, mutta analysointi tehdään silti mahdollisimman tarkasti. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on se, että tällä tutkimusmenetelmällä tavoite ei ole täyden totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksessa tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä tässä tutkimuksessa käytetä satunnaisotantaa. Tutkittavien henkilöiden valinnassa on pidettävä mielessä se, mitä asiaa ollaan tutkimassa. Tutkittavat on helpointa valita tutkittavan asiaa koskevan asiantuntemuksen tai omakohtaisen kokemuksen perusteella.

Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään usein sisään kohteen psykologiseen päätöksen tekemiseen, eli vastauksiin miksi vastaaja vastaa jollain tietyllä tavalla. Tutkimuksessa on tavoitteena lähinnä ymmärtää, ei niinkään selvittää suuria määriä tai saada mahdollisimman isoa otantaa. Toiminnan kehittämisen tai tehostamisen vaihtoehtojen etsimisessä käytetään yleensä kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisella menetelmällä ei niinkään pyritä suurehkoon tilastolliseen edustavuuteen, vaan lähinnä

löytämään selitykset selvitettävänä oleviin ongelma-alueisiin. Selvittämällä kohde-ryhmän arvoja, asenteita, tarpeita ja odotuksia saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin, tuotekehittelyn tai myynnin pohjaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan antaa uutta innostusta erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2008, 16-17.)

### **5.3 Teemahaastattelu**

Tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta kerätään tärkeimmät aiheet tai teema-alueet, jotka olisivat tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta välttämättömiä käsitellä. Tutkimushaastattelun aikana ei ole merkitystä teemojen käsittely järjestyksellä. Haastattelun aikana tavoitteena on saada vastaaja antamaan oma näkemys kaikista teema-alueista. (Vilka 2007, 101.)

Tässä työssä on päädytty teemahaastatteluun, koska haastattelu halutaan ohjata tiettyihin teemoihin tai teemaan. Teemahaastattelulla saadaan parhaiten selville se mitä on oleellista ja yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee jonkun tietyn teeman tai tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haastateltavien omat tulokset asioista ja keskeistä on haastateltavien antama merkitys asioille. Samoin se ottaa huomioon sen, että merkitykset asioille syntyvät hyvässä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu ei ole niin vapaa kuin syvähaastattelu ja siitä puuttuvat strukturoidulle lomakehaastattelulle ominaiset kysymyksille asetetut tarkat muodot ja niiden järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Teemahaastattelussa haastattelijan voi paremmin syventyä haastateltavien antamiin vastauksiin ja pyytää lisäselvitystä tai mahdollisesti perusteluja joihinkin aihealueisiin. Teemahaastattelu on joustava menetelmä, jonka avulla saadaan paremmin tietoa tuntemattomasta, vähemmän kartoitetusta alueesta, kuten esimerkiksi myynnin johtamisesta. Haastattelussa haastattelija pystyy paremmin syventymään ja selventämään haastateltavien antamia vastauksia ja pyytämään perusteluja tietyille asioille

Tämän haastattelun monimuotoisuus ei ole mahdollista esimerkiksi kvantitatiivisessa kyselylomakehaastattelussa. Teemahaastattelu on hieman hidasta tehdä, mutta oikeoppisesti tehtynä se tarjoaa monipuolisia ja syvällisiä tuloksia. (Vilka 2005, 109-110.)

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analysoinnille määritellään teemat joiden mukaan aineistoa lähdetään purkamaan. Teemat eivät välttämättä ole täysin samoja, joita käytetään itse haastattelussa, vaan ne voivat olla tutkimuksessa esille nousseita piirteitä, joista muokataan analysoinnille sopivat teemat tulkintaa varten. Vastauksista etsitään yhtäläisyyksiä ja toisaalta taas poikkeavuuksia, joista voitaisiin tehdä päätelmiä tutkimuksen kannalta olennaisella tavalla. Teemoittelulle tyypillistä on kerätä paloja tekstistä, osittain todisteeksi siitä, että pohjalla todella on aineisto, jonka perusteella analysointia suoritetaan. Näiden käytettyjen sitaattien pitäisi kuitenkin olla hyvin perusteltuja, jottei niitä tule liikaa tekstiin. Sitaattien esittämisessä puolestaan pitäisi ajatella, että halutaanko luotettavuus säilyttää vastaajien keskuudessa. Luotettavaa on se, ettei ketään haastatelluista voida tunnistaa sitaattien ulkoasuista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141 - 143.)

#### **5.4 Aineiston keruu**

Aineisto on kerätty teemahaastatteluna Amarillossa maaliskuun viimeisenä päivänä. Haastattelu on tehty osaksi ennen ravintolan avaamista klo 11.00 ja osaksi avaamisen jälkeen ravintolan rauhallisella alueella ilman häiriötekijöitä. Näin sekä itse haastattelijana että kaikki haastateltavat pystyivät täysin keskittymään haastatteluun. Haastattelu kesti yhteensä viisi tuntia. Haastattelut on nauhoitettu. Nauhoitus on tehty siksi, että haastattelun yksityiskohtiin on helppo myöhemmin palata. Haastattelu eteni kaikissa haastatteluissa hyvin loogisesti kysymysten perusteella sekä lisäksi virisi monta hyvää keskustelua jotka ”rönsyilivät” joskus kauemmaksi varsinaisesta kysymyksestä. Tutkimushaastatteluun haastateltaviksi valikoituivat vuoropäälliköt sekä kaksi työntekijöiden edustajaa. Vuoropäälliköt siksi, että he ovat ravintolapäällikön lisäksi vastuussa myynnin johtamisesta. Kaksi henkilökunnan edustajaa on valittu,

koska he edustavat henkilökunnan näkökantaa Amarillossa tapahtuvasta myynnin johtamisesta. Teemahaastattelussa haastateltavina olivat ensin vuoropäällikkö A ja työntekijä E. Toisena haastateltiin vuoropäällikkö B ja vuoropäällikkö C. Viimeisimmät haastateltavat olivat vuoropäällikkö D ja työntekijä F. Teemahaastattelu sisälsi neljä teemaa joihin oli mahdollisuus vastata laajemminkin, oman tietotason mukaan.

Teemahaastattelun teemat olivat:

**Teema 1.**

Kerro omin sanoin, miten myynnin johtaminen näkyy työpaikallasi ja työssäsi?

**Teema2.**

Miten myynnin johtaminen on vaikuttanut tai muuttanut työtäsi?

**Teema 3.**

Miten myynnin johtaminen ovat auttaneet sinua suosittelemaan?

**Teema 4.**

Mitä apua tarvitset, jotta pystyisit parempaan myyntityöhön?

Lisäksi oli vapaata keskustelua teemojen ulkopuolelta liittyen myyntiin, suositteluun ja lisämyyntiin.

## **6 ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET**

Tallennettu laadullinen aineisto useimmiten kirjoitetaan puhtaaksi sanallisesti. Tätä tapaa kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai esimerkiksi teema-alueittain. Aineiston litterointi on yleisempää kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoituksista. Ennen litterointia on tiedettävä, minkälainen analyysi on aikomuksena tehdä ja aiotaanko analyysissä käyttää jotakin tietokoneen analyysiohjelmaa. Pääperiaate on helppo, eli valitaan sellainen analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksia ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisesti, mutta useimmin käytetyt menetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisessa tutkimuk-

sessä aineiston paljous ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheesta mielenkiintoisemman ja haastavamman. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 217-220.)

Analysoinnissa analysoidaan teemoittain myynnin johtamisen onnistumista Amarillonassa. Lisäksi otetaan huomioon haastateltavien vastaukset S-ryhmän ”suosittelua nimellä”- teemasta. Amarillon asiakastytytyväisyystutkimus ja Secret visitors tutkii suosittelun onnistumista kysymyksellä ”suositeltiinko sinulle tuotteita nimellä?”.

## 6.1 Teema 1 - Myynnin johtamisen näkyminen työssä

Myynnin johtaminen näkyy vuoropäällikkö A:n mielestä myynnin johtajan jatkuvalla ohjeiden antamisella. Ohjeistusta tulee tuotteista, joita kannattaa myydä ja joista saa eniten tuottoa. Ohjeistusta saavat lähinnä vuoropäälliköt, jotka vievät vuorossaan saatua tietoaan tarjoilijoille. Vuoropäällikkö B oli sitä mieltä, että myynnin johtaminen näkyy erilaisina kilpailuina ja kampanjoina. Myynnin johtamisessa painotetaan paljon suosittelun ja lisämyynnin merkitystä. B:n mielestä kannustus ja tsemppaus ovat parasta, millä motivaatiota saadaan kohotettua koko työyhteisössä. Vuoropäällikkö C:n ajatus myynnin johtamisen näkymisestä on se, että esille on nostettu suosittelutuotteita, joita myydään ja joiden myyntiä seurataan. Hän korostaa myös kannustuksen merkitystä ja sitä, kuinka sillä saa työntekijän innostumaan aina uudelleen. Hänen mielestään myös uusista myytävistä tuotteista tiedotetaan hyvin ja myyntikilpailut lisäävät intoa myydä. Vuoropäällikkö B kiitteli myös, että myynnin johtaja antaa sopivasti rakentavaa palautetta niin onnistumisista kuin hieman heikommistakin tuloksista. Vuoropäällikkö D myötäilee toisen vuoropäälliköiden mielipiteitä ja korostaa, että päiväkohtainen suosittelutuotteiden asettaminen ja seuraaminen kannustaa hyviin suorituksiin. Hän lisää, että myynnin seuraaminen ja tavoitteiden asettaminen motivoi häntä parhaiten. Myös oikeiden ihmisten asettaminen oikeille osaamisalueille eli ns. palvelumalli tehostaa myyntiä.

Työntekijä E kertoo, että myynnin johtaminen näkyy selkeiden tavoitteiden asettamisena ja erilaisina kampanjoina. Lisäksi hän kertoo, että tärkeänä osana myyntiä ovat hyvät ”myytifiilis” ja tavoitteisiin pääsystä tiedottaminen. Työntekijä F myötäilee työn-

tekijä E:n mielipidettä, että kampanjat ovat hyvin tiedossa ja suosittelutuotteet auttavat myyntityössä, kun ei itse tarvitse tehdä päätöstä, mitä suosittelee. Hänen mielestään hyvää ilmapiiriä ja kannustusta antavat vuoroissaan niin myynnin johtaja kuin kaikki vuoropäällikötkin.

## 6.2 Teema 2- Myynnin johtamisen vaikutus myyntityöhön

Vuoropäällikkö A kertoo, että myynnin johtaminen on vaikuttanut hänen myyntityöhönsä siinä, että hän on entistä tietoisempi myymisestä ja myytävistä tuotteista. Hänen mielestään myyminen sisältää muitakin asioita kuin pelkän hyvän mielen luominen asiakkaalle. Hän osaa nykyään suositella tuotteita asiakkaille paremmin ja osaa rohkeammin myydä tuotteita tyrkyttämättä niitä. Vuoropäällikkö B on samaa mieltä A:n kanssa, että suosittelu on helpompaa ja tullut osaksi työtä. Hän kokee myös, että kaikki työntekijät ovat parantaneet suositteluaan ja ihmettelee tutkimusten huonoja tuloksia. Vuoropäällikkö C kuvailee asiaa niin, että myynnin johtaminen on auttanut häntä lisämyyntiin ja asiassa on auttanut hänelle annettu palaute. Vuoropäällikkö C haastaa nykyään itseään enemmän esimerkiksi myymää enemmän jälkiruokia. On huomattava, että vuoropäällikkö C on ollut Amarillossa yli 23 vuotta, ja pidän hänessä tapahtunutta suosittelun ja lisämyynnin lisääntymistä suurimpana onnistumisena, mitä voin tehdä alaiseni motivoinnissa. Vuoropäällikkö D lisää, että hänestä myyntityö on mieluisampaa, kun se on tavoitteellisempaa.

Työntekijä E on huomannut, että myynnin johtamisen myötä hän on alkanut luonnollisesti tehdä lisämyyntiä ja omasta mielestään kommunikoi enemmän asiakkaiden kanssa. Työntekijä F kertoo rehellisesti, että myynnin johtamisen myötä tullut suosittelu on sekä riesa että kannustava tekijä. Omin sanojensa mukaan hänelle tulee ”morkkis”, kun hän jälkepäin huomaa, ettei tajunnut asiakaspalvelutilanteessa myydä ja suositella tuotteita, joita olisi pitänyt. Se luo hänen mielestään hieman negatiivisen heijastuman koko myyntityöhön, ja hän huomaa olevansa entistä kriittisempi itseään ja tekemäänsä työtä kohtaan. Hän kuitenkin kertoo, että myynnin joh-

taminen on lisännyt suosittelua ja myymistä eikä hän ole enää vain tilausten vastaanottaja.

### **6.3 Teema 3- Myynnin johtamisen apu suositteluun**

Myynnin johtaminen on auttanut kaikkia vuoropäälliköitä suosittelemaan. Vuoropäällikkö A:ta myynnin johtaminen on auttanut, ja hän on alkanut suosittelemaan tuotteita nimellä. Hän kyllä korjaa, että vakiintuneen jälkiruoka-sanasta on joskus vaikea sanoa tuote nimellä. Yleiseksi suosittelun esteeksi hän kertoo kiireen. Hänen mielestään aina ei ole tarpeeksi aikaa suosittelulle. Vuoropäällikkö B on samoilla linjoilla ja lisää, että etenkin iltavuoroissa on kiire ja suosittelu helposti unohdetaan. Vuoropäällikkö C myöntää, että hänelle hankalinta on pääruokien suosittelu nimellä. Hän ei ole vielä löytänyt oikeita sanoja pääruuan suosittelulle ja intoa on laannuttanut useampi asiakkaan kieltäytyminen. Vuoropäällikkö D kiteyttää, että nimellä suositeltu tuote on asiakkaalle selkeämpi ja konkreettisempi. Hän huomauttaa, että esimerkiksi jälkiruoka-sanasta on hankalampi keksiä laatusanoja, joilla asiakkaan saa helpommin ostamaan. Työntekijä E kokee myynnin johtamisen auttaneen häntä myynnissä ja suosittelussa nimellä. Yleisin suosittelun este hänelle on asiakkaan valmiiksi tehty ostopäätös. Hän ei halua tyrkyttää ja siksi luopuu suosittelusta. Työntekijä F on samoilla linjoilla ja kertoo saaneensa hyviä myyntejä tuotteiden suosittelusta nimellä. Asiakkaat ostavat helpommin tuotetta kuin ”jotain muuta”.

### **6.4 Teema 4- Lisäapu parempaan myyntityöhön**

Vuoropäälliköt ja työntekijät ovat lähes samaa mieltä siitä, että heitä helpottaisi myynnissä tuotteiden kohtuullinen hinnoittelu ja tieto tuotteiden katemääristä. Tuotetietouden lisääminen ja kouluttaminen lisäisivät vuoropäälliköiden mukaan myymistä. Myyntiä helpottavaksi asiaksi mainittiin tuotteen laatu. Kaikkien haastateltavien mielestä on huomattavasti helpompaa myydä tuotetta, joka on varmasti kunnossa niin maultaan kuin ulkonäöltään. Omalla mielipiteellä tuotteen laadukkuudesta, on suuri vaikutus siihen, suositellaanko sitä asiakkaalle.

Itse koen tärkeimmiksi suosittelutuotteiden ja myyntitavoitteiden asettamisen ja myyntimääristä tiedottamisen. Tärkeänä pidän myös sitä, että kaikki ovat tietoisia kaikista myyntiin liittyvistä asioista, kuten siitä, mikä merkitys lisämyynnillä on yrityksen tulokseen. Korostan vuoropäälliköiden asemaa viestin viejinä. Myös erilaisten myyntikampanjoiden tekemisen ja niihin liittyvien myyntikilpailuiden on todettu lisäävän intoa myymiseen, joka saa välillä hurmosmaiset piirteet.

Itse huomaan saman asian kuin työntekijä F. Myynnin johtamisen tuottaman suositelun ja lisämyynnin olisi oltava positiivinen asia. Myyntityö pitäisi saada työntekijän sisimpään intona ja haluna, ei pakonomaisena tekemisenä.

## **6.5 Luotettavuus ja eettisyys**

Koen, että luettuani riittävästi kirjallisuutta myynnin johtamisesta opinnäytetyöhöni, työn luotettavuus on kohdallaan. Monella kirjailijalla tosin oli hyvin samantapaisia ajatuksia aiheista mitä käsittelin. Teemahaastattelu suoritettiin luottamuksellisesti haastateltujen kesken. Teemojen vastaukset on kirjoitettu mahdollisimman oikein tulkittuina haastattelujen perusteelta. Valitsin ihmiset teemahaastatteluun puhtaasti osaamisen perusteella. Vuoropäälliköt työnsä johdosta, koska ovat osaltaan myynnistä vastuussa sekä kaksi työntekijää osaavina myyjinä. Mietin työntekijöistä myös ne, kenestä saattaisin saada mahdollisimman paljon kyseiseen aiheeseen liittyvää materiaalia.

Oli ehkä hieman etiikan vastaista, että tein opinnäytetyötä omalle työpaikalleni ja omasta työstäni myynnin johtajana. Olen kuitenkin ylpeä siitä, että lähdin tekemään tätä työtä. Useampi saattoi epäillä työn tuloksien luotettavuutta, sekä hyödyllisyyttä. Itse kuitenkin uskon, että opinnäytetyöstä on hyötyä ainakin minulle itselle myynnin johtajana.



## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tutkimusongelma oli selvittää Jyväskylän Amarillon myynnin johtamisen nykytilaa, arvioida myynnin kehittämistyön tuloksia henkilöstön näkökulmasta ja etsiä parannusideoita. Haastattelun perusteella myynnin johtamisen nykytila vuoropäälliköiden mielestä on melko hyvä. Työntekijät olivat hieman kriittisempiä, joten heille pitää paremmin kertoa, miksi suositellaan tiettyjä tuotteita ja miten se auttaa tuloksen teossa. Työntekijöille pitäisi myös paremmin kertoa kuukauden myyntibudjetti ja sen seuranta. Kun jokainen työntekijä tietää kyseisen kuukauden myyntibudjetin ja heillä on jatkuvasti tieto budjetissa pysymisestä, auttaa se myynnin tehostamiseen ja sitä kautta suosittelun lisääntymiseen.

Myynnin johtaminen Amarillossa on melko suunniteltua ja tavoitteellista. Suositellutuotteet asetetaan päiväkohtaisesti ja se on koettu myyntiä helpottavaksi tekijäksi. Suositellutuotteiden jakaminen työntekijöiden kesken saattaisi lisätä kilpailua ja näin lisätä myyntiä. Tarkoitan täällä, että jokaisella työntekijällä olisi omat tavoitteet suositellutuotteiden myyntimäärissä. Myyntimäärät päättäisi myynnin johtaja jokaisen osaamistason mukaisesti. Uskoisin tällä olevan haastava vaikutus ja sisunnuttavan pienemmällä määrällä olevat työntekijät lisäämään omaa myyntimääräänsä. Suunnittelussa on otettava huomioon myös tuotteiden kehittäminen sekä myyntikampanjoiden suunnittelu. Yhtäaikaisesti saattaa olla useampi kampanja ja on tärkeää tiedottaa, mikä kampanjatuote milloinkin on suosittelussa.

Myynnin suunnittelussa työvuorolistan laadintaa tulisi hieman parantaa. Laadinnassa tulisi ottaa paremmin huomioon myyntihuiput. Työvuorolistan laadinnassa on huomioitava se seikka, ettei laatija täysin voi olla tietoinen tulevasta. Kiire ei kuitenkaan saisi olla myynnin este ja siksi tarpeellinen miehitys tulisi varmistaa. Tarpeellinen miehitys antaa paremman mahdollisuuden antaa aikaa asiakkaalle ja näin taata onnistunutta asiakkaasta huolehtivaa palvelua.

Pienemmät asiat luovat isompaa kokonaisuutta ja pienehköihin asioihin on kiinnitettävä huomiota. Tarkoitan tällä tapaa, jolla tuotteita Amarillossa myydään. Tällä het-

kellä suosittelu on hyvin jalkautettu myynnin johtajan toimesta. Suosittelun avulla saadaan ohjattua asiakkaiden valintoja ravintolan haluamaan suuntaan ja lisäävän näin ollen myyntiä. Suosittelua tulisi tapahtua kaikkien työntekijöiden jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Omien kokemusten perusteella valitettavasti kuitenkin näin ei tapahdu. Tärkeintä olisikin saada kavennettua parhaan ja heikoimman myyjän välistä eroa. Tehtävänä on heikoimpien myyjien aktivoiminen. Heille tulisi henkilökohtaisesti havainnollistaa ravintolan käytäntöjä myynnissä ja suosittelussa. Myös uusille työntekijöille on perehdytyksen osana oltava myyminen ja tätä kautta avattava myymisen merkitys sekä käytössä olevat käytännöt. Lisäksi tuotetuntemusta tulee lisätä koulutuksilla, palavereilla sekä tuote- esittelyillä. Havaintojeni mukaan osaksi suosittelemattomuus johtuu heikosta tuotetuntemuksesta ja tarjoilija ei osaa vastata asiakkaan mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Viimeisenä asiana nostan työntekijän motivoinnin. Tämä on yksi mahdollinen asia, joka voisi parantaa Amarillon myyntiä. Motivoinnin keinoina on yhtenä osana tulospalkkaus, joka on sidoksissa suosittelun onnistumiseen. Tulospalkkioon sisältyy useampi osa- alue kuten myynti, tehot sekä suosittelu. Lisäksi kampanjoista parhaalla on mahdollisuus voittaa tuotepalkinto tai rahallinen palkinto. Rahallisissa kilpailuissa palkinnot eivät ole henkilökohtaisia vaan palkinnon voittaa eniten myynyt työporukka. Motivointia suosittelun osalta olisi mahdollisuus parantaa esimerkiksi ottamalla käyttöön palkitsemisen. Palkinnon saisi ”kuukauden paras myyjä” tai ”kuukauden paras kehittyjä”. Palkinto voisi olla lahjakortti ravintolaan tai majoituslahjakortti. Pieni panostus esimiehen puolelta edesauttaa tarjoilijan halua onnistua suosittelussa ja kasvattaa myyntihalua. Lahjakortit eivät olisi yrityksen kannalta liian suuri panostus, kun ohjaa ne S- ryhmän sisäisiin toimipaikkoihin. Motivoinnin keinoina ottaisin vielä käyttöön jatkuvan palautteen antamisen. Myynnin johtajan tulee antaa jatkossa palautetta tarjoilijalle aina vuoron jälkeen. Kiittäminen ja kehuminen onnistumisista lisäävät itsetuntoa ja tekemisen halua. Myös järjestelmällinen, mutta kuitenkin opastava tyyli puuttua alisuorituksiin lisäävät työntekijän intoa. Yhdessä myynnin johtaja sekä alisuorittaja voivat pureutua suosittelun puuttumisen syihin ja etsiä niihin ratkaisuja.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyö on ollut minulle haasteellinen tehdä, lähinnä ajankäytöllisesti. Ravintolapäällikkönä minulla on työni puolesta paljon vastuuta niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Kevät on ravintolapäällikön kiire aikaa, on terassin suunnittelua, uusien kesätyöntekijöiden rekrytointia ja kaikenlaista muuta hommaa. Siitäkin huolimatta päätin, että nyt opinnäytetyö on tehtävä ja aihe on itseäni kiinnostava. Sydäntäni lähellä oleva aiheena päätin tehdä työn myynnin johtamisesta. Myynnin johtaminen työni aiheena on mielestäni kaiken kaikkiaan haastava, tätä päivää ja tämän ajan yritysten huulilla oleva asia. Myynnin johtamisesta puhutaan paljon, mutta usein se jää vai puheiksi. Konkreettinen tekeminen unohtuu, ja ilman sitä ei saavuteta toivottua lopputulosta.

Myynnin ja suosittelun korostumisen huomaa helpoiten nykypäivänä kaupoissa ja etenkin vaatekaupoissa. Ostaessani farkkuja myyjä suosittelee siihen sopivaa toppia ja vyötä. Ei tämän tapaista suosittelua tapahtunut kaupoissa vielä muutamia vuosia sitten. Ravintola-alallakin myyminen ja suosittelu ovat kehittyneet, mutta vaativat vielä pitkäjänteistä työtä. Ravintolatyöntekijät ovat kuitenkin tottuneet kartoittamaan asiakkaan tarpeita ja ostohalua ja tehneet suosittelua ja myyntiä jo pidempään. Myyntiä on tehty, mutta siitä on puuttunut suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, joten monelle työntekijälle myynnin johtaminen on uusi asia.

Työpaikallani Amarillossa myynnin johtaminen vie ison osan esimiestyöstäni. Pureuduttuani syvemmälle myynnin johtamisen teoriaan huomasin, kuinka paljon minulla on vielä opittavaa. Myynnin johtamisesta ei koskaan tule valmista, aina riittää kehitettävää. Myynnin johtamisen teoriaa kirjoittaessani tuli vastaan moni asia, joista koen saavani paljon hyötyä omaan työhöni. Tätä työtä tehdessäni sisälläni syttyi vielä suurempi kipinä aiheeseen, ja aionkin tehdä myynnin johtamista vielä tehokkaammin. Tarkoitin tällä parempien myynnin ja suosittelun tuloksia sekä vetovastuun jakamista vuoropäälliköille.

Haastattelua tehdessäni huomioin kiinnittyi seikkaan, jota en aiemmin ole huomannut. Myynnin johtamisen vetovastuu on ollut täysin minun harteillani, ja osa tästä vastuusta kuuluu vuoropäälliköille. Minun on opetettava myynnin johtamisen taito vuoropäälliköille ja saatava heihin sama kipinä, joka minulle syttyi. Yksin ei ole mahdollista näin suurta sarkaa hoitaa, vaan vastuu kuuluu myös vuoropäälliköille.

Iloisena voin ilmoittaa, että tuoreimman asiakastytyväisyystutkimuksen mukaan Amarillon suosittelu- osioon 100%. Suosittelua on näin ollen aktiivisesti tehty ja saatu myös lisämyyntiä. Tästä on hyvä jatkaa, ja on ilo huomata, että opinnäytetyö on jo auttanut minua myynnin johtamisessa.

## LÄHTEET

Alanen, V. & Mälkiä, T & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. uud. p. Porvoo: WSOY.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13- 14 p. osin uud. p. helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Ingram, t., LaFoggne, R., Avila, R., Schwepker Jr. & William, M. 2006. Sales management. Analysis and Decision making. Six edition. USA: Thomson South-Western.

Kotler, P. 2000. Marketing management. The millenium editon. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelu ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2007. Markkinoinnin perusteet. 2.p. Tampere: Avaintulos.

Lämsä, A-J. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1-6.p. Helsinki: Edita.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Taletum.

Pekkarinen, E., Sääsä, K. & Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Pohjantähti.

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

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 4.p. Helsinki: Imperial Sales.

Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. 3.p. Helsinki: Taletum.

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

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Mara. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 4.4.2014. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. Viitattu 4.4.2014. <http://www.mara.fi/suhdannekatsaus/>.

S-kanava. Suomen Osuuskauppojen keskuskunta. 3.4.2014. Tietoa S-ryhmästä. Luettu 3.4.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/>.