



Lisämyynti henkilöstön motivoinnin kautta - Case Fazer Café

Sini Ollikainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lisämyynti henkilöstön motivoinnin kautta - Case Fazer Café

Sini Ollikainen

Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2020

Sini Ollikainen

Lisämyynti henkilöstön motivoinnin kautta - Case Fazer Café

Vuosi

2020

Sivumäärä 43

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten henkilöstön oikeanlainen motivointi kasvattaa lisämyyntiä. Työn tarkoituksena on antaa yritykselle tietoa ja kehitysehdotuksia siitä, miten henkilöstön tietynlainen motivointi voi kasvattaa yrityksen tulosta ja mikä saa työntekijät yltämään parempiin myyntituloksiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Fazer Ravintolat Oy ja tutkimus sijoittui erääseen Fazer Caféeseen. Tutkittava café on yksi Fazer Ravintoloiden kahvilasta, joka sijaitsee aivan Helsingin ydinkeskustassa. Työn teoreettinen viitekehys koostuu motivaation, palkitsemisen, lisämyynnin, myyntiosaamisen ja myynnin johtamisen käsitteistä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelua apuna käyttäen. Haastateltavina olivat tutkittavan Fazer Cafén työntekijät sekä esimies. Esimiehen haastattelussa käsiteltiin sitä, millä tavoin hän pyrkii motivoimaan tiimiään lisämyyntiin, minkälaisena esimerkkinä tämä näkee itsensä myyntitiimin johtajana sekä miten hän antaa palautetta työntekijöilleen. Työntekijöiden haastattelussa tutkittiin sitä, miten he kokevat hallitsevansa lisämyynnin tekemisen, mikä heitä motivoi siihen ja millä tavalla he saavat palautetta tehdystä työstä. Tutkimuksessa tarkasteltiin näiden kaikkien vaikutuksia lisämyynnin tekemiseen. Haastattelujen lisäksi palvelualoille toteutettiin kysely koskien lisämyyntiä ja motivointia työssä.

Haastattelun ja kyselyn avulla kerättiin aineisto, jolla saatiin tietoa henkilöstön oikeanlaisesta motivoinnista ja sen merkityksestä lisämyyntiin. Oikeanlaisen motivoinnin ja palkitsemisen merkitys lisämyynnin tuloksellisuuteen tulee selkeästi esille saaduista tutkimustuloksista. Menestyksekkäs lisämyynti on mahdollista vain motivoituneen ja työhönsä omistautuneen henkilöstön kautta.

Asiasanat: Henkilöstö, Lisämyynti, Motivaatio, Myyntiosaaminen, Palkitseminen

Sini Ollikainen

Additional Sales through Staff Motivation: Case Fazer Café

Year	2020	Pages	43
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to investigate how the right staff motivation increases additional sales. The purpose of the work is to provide the company with information and development suggestions on how motivating the staff can increase the company's result and what makes the employees achieve better sales results. The thesis was commissioned by Fazer Ravintolat Oy and the research was located in a Fazer Café. The Café to be explored is one of Fazer Restaurants' cafés, located right in the heart of Helsinki. The theoretical framework of the work consists of the concepts of motivation, rewarding, additional sales, sales competence and sales management.

The research of the thesis was carried out as qualitative research with the help of a thematic interview. The employees and the supervisor of the Fazer Café under investigation were interviewed. The supervisor's interview discussed how she seeks to motivate her team to make additional sales, what example she sets as a sales team leader, and how she gives feedback to her employees. The employee interview examined how they feel they are in control of making additional sales, what motivates them to do so, and how they receive feedback on the work. The thesis analyzed the effects of all of these on making additional sales. In addition to the interviews, a survey was conducted in the service sector regarding additional sales and motivation at work.

The interview and the survey were used to gather material that provided information on the correct motivation of the staff and its significance for additional sales. The importance of the right motivation and rewards for the profitability of additional sales are obvious from the research results obtained. Successful additional sales are only possible with motivated and dedicated staff.

Keywords: Additional Sales, Motivation, Recompensing, Staff, Sale Skills

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kahvila toimintaympäristönä	6
2.1	Fazer Cafés	7
2.2	Kahvilatoiminta Helsingissä	8
2.3	Työympäristö kahvilassa	9
3	Myyntiosaaminen	10
3.1	Menestyksellinen myyntityö	11
3.2	Lisämyynti	13
3.3	Asiakaskohtaaminen	13
3.4	Palvelutapahtuma - totuuden hetki	15
4	Henkilöstön ja myynnin johtaminen	16
4.1	Myyntitiimin johtaminen	17
4.2	Palkitseminen ja palautteen antaminen	18
4.3	Motivaatio ja työn imu	19
4.4	Sisäinen motivaatio ja vuorovaikutus	22
4.5	Ulkoinen motivaatio ja autonomia	23
5	Aineistonkeruumenetelmät	24
5.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	26
5.2	Kysely palvelualojen työntekijöille	28
5.3	Lisämyynnin nykytila kahvilassa	29
6	Tutkimuksen tulokset	30
6.1	Esimiehen roolin merkitys työntekijän motivaatioon	30
6.2	Esimies lisämyynnin kannustajana	31
6.3	Palautteen antajan rooli	31
6.4	Motivoituneen henkilöstön merkitys lisämyyntiin	32
6.5	Palauttejärjestelmä	33
6.6	Palvelualojen työntekijöiden kokemuksia	34
7	Kehitysehdotukset	36
8	Johtopäätökset	37
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Liitteet	41

1 Johdanto

Monesti väitetään, että myyjäksi synnyttään. Huippumyyjäksi voi myös oppia opettelemalla oikean myyntitekniikan ja panostamalla oman itsensä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 10.) Myyjällä tulee olla rohkeutta kohdata asiakas ja paneutua hänen meneillään olevaan tilanteeseensa. Tavoitteena on, että järjestelmällisellä toiminnalla myyjän työmotivaatio parantuu ja pysyy korkealla. Myyjä saa asiakkailtaan kiitosta hyvin tehdystä työstä ja kokee samalla onnistumisen tunteita. Kun myyjä kokee työnsä mielekkääksi, hän voittaa itsensä. Onnistuneen myyntiprosessin myötä asiakastyytyväisyys kasvaa ja samalla yrityksen tulokset kehittyvät pysyvästi ja nopeasti. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 10 - 11.)

Lisämyynti on nykypäivänä läsnä lähes jokaisen yrityksen tai organisaation toiminnassa. Lisämyynnin avulla yrityksen on mahdollista ansaita enemmän ja tehokkaammin. Sen tarkoituksena on saada asiakas ostamaan jotain, mitä tämä ei alun perin ollut tullut ostamaan. Lisämyynti on tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, joten aihe on ajankohtainen ja tärkeä.

Kiinnostus aiheeseen syntyi omasta työhistoriastani. Olen ollut pian kolme vuotta työntekijänä Fazerilla, joten lisämyynti ja motivaatio kiinnostavat itseäni suuresti niiden ollessa osa jokaista työpäivääni. Koen aiheet myös erittäin ajankohtaisiksi vallitsevan maailmantilanteen takia, koska hyvää myyntitulosta ei voida saada ilman lisämyyntiä eikä ilman motivoitunutta henkilöstöä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Fazer Ravintolat Oy ja tutkimus sijoittui erääseen Fazer Caféeseen. Työ alkaa toimeksiantajan sekä Fazer Cafe - kahvilakonseptin esittelyllä ja keskeisten käsitteiden läpikäymisellä.

2 Kahvila toimintaympäristönä

Kahvilat ovat tauko- ja levähdyspaikkoja kiireisen arjen keskellä. Perinteisesti kahvilat ovat julkisia paikkoja, missä tavataan ystäviä ja seurustellaan kahvin juonnin lomassa. Kahvilaympäristölle ominaista on olla viihtyisiä ja kutsuva, sillä kahvilaan tullaan viihtymään ja viettämään aikaa. Kahvilakulttuuri kehittyy jatkuvasti ja kahviloissa kulutetaankin entistä enemmän aikaa. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 50.) Aikoinaan kahviloita pidettiin enemmänkin uutisten vaihtopaikkana, eikä kahvilaan jääty pidemmäksi aikaa oleskelemaan, mutta uusien sukupolvien tulon myötä tämä on kuitenkin muuttunut. Urbaani kahvilakulttuuri sekä hyvinvointipalvelujen rakennemuutos ovat osaltaan vaikuttaneet tähän. (Yle Uutiset, 2011.)

Tyypillisesti kahvilat sijaitsevat keskeisillä paikoilla ruuhkaisten kulkuväylien yhteydessä, kuten kauppakeskuksissa tai ydinkeskustassa. Palvelukokemuksen parantamiseksi tuotteiden esillelaittoon, myyvyyteen ja järjestykseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tasokkaimmat kahvilat eli cafés ovat monipuolisia yrityksiä, joissa valikoimaan sisältyy erilaisia kahvi- ja teelaatujia, sekä useimmiten myös alkoholijuomia. Kahvien, teen, sekä muiden kuumien juomien lisäksi kahviloissa tarjotaan usein myös lounasta, kuten salaatteja tai keittoa. Leivonnaiset ovat usein oman leipomon tuotteita. Monen kahvilan yhteydessä toimii oma konditoria, joiden valikoimaan kuuluvat usein erilaiset kakut, leivokset, suklaatuotteet sekä marsipaanikoristeet. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 50 - 51.)

Kahvilat ovat usein itsenäisiä toimipaikkoja, mutta usein ne myös sijaitsevat esimerkiksi hotellin, juna-aseman tai jonkin muun vapaa-ajanviettopaikan yhteydessä. Fyysisesti kahvilassa oleskelun sijaan yhä useammassa kahviloissa on nykyään mahdollisuus tilata ruokaa kotiin esimerkiksi yhteistyökumppanin Woltin kautta. (Ammattinetti, Ravitsemispalvelut.)

2000-luvun vaihteessa Suomeen on alkanut kehittyä lukuisia uudentyyppisiä kahvilaketjuja, jotka ovat ottaneet mallia keskieurooppalaisista historiallisesti tunnetuista kahviloista, joista nykypäivän suomalainen kahvilakulttuuri on ottanut omat vaikutteensa. Kaupunkikulttuuri on ajan saatossa muuttanut käyttäytymistapojamme, eikä iltapäiväkahveja juoda enää vain kotona. Arvokkaista ja vanhoista liikehuoneistoista on luotu tyylikkääntä vapaa-ajan viettoon sopivia pistäytymispaikkoja. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 50 - 51.)

2.1 Fazer Cafés

129 vuotta vanha perheyritys syntyi, kun Karl Fazer avasi ensimmäisen konditoriansa Helsingin Kluuvikadulle vuonna 1891. Siitä päivästä lähtien Fazerin missiona on ollut luoda ruokaa, jolla on merkitys, samalla tarjoten ainutlaatuisia makuelämyksiä. Nykypäivän bränditeemat - pohjoinen vapaus, rohkea luovuus sekä aidot suhteet ovat vahvasti näkyvillä Fazerin päivittäisessä toiminnassa - niistä syntyy täydellisten hetkien resepti. (Fazer 2020.)

Fazer Cafés on osa Fazer konsernia. Vuonna 2019 Fazer-konsernin liikevaihto oli 1,1 miljardia euroa ja samaan aikaan yrityksessä työskenteli lähestulkoon 9000 henkilöä. Fazer keskittyy kuluttajatuotteisiin, toimii kahdeksassa eri maassa ja vie tuotteita noin 40 eri maahan. Fazerin yritysmuoto on osakeyhtiö ja toimiala elintarviketeollisuus. Fazerilla on tytäryhtiöitä, jotka ovat Fazer Leipomot Oy, Fazer Makeiset Oy, Fazer Ravintolat Oy, Fazer Food Services Oy, Fazer Invest Oy sekä Fazer Lifestyle Foods Oy. Konsernijohdossa ja yhteisissä palveluissa toimii noin 200 henkilöä kuudessa maassa. Vuonna 2014 Fazer - konserni jakautui vielä kolmeen liiketoiminta-alueeseen: Fazer Leipomot, Fazer Makeiset ja Fazer Food Services. (Fazer 2020.)

Fazerin keskeisimpinä arvoina voidaan pitää laadukkuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä yhteistyötä. Asiakkaiden tarpeet ja makumieltymykset ohjaavat tuotekehitystä vastuullisuustyössä ja sidosryhmäyhteistyössä. Yritys pyrkii luomaan merkityksellisiä ruokakokemuksia ymmärtämällä asiakkaiden odotuksia perusteellisesti ja ylittämällä ne päivittäin. Fazer vaatii itseltään parasta mahdollista laatua kaikissa toiminnoissaan - tuotteista ja palveluista logistiikkaan, taloushallintoon ja johtajuuteen. (Fazer konsernin vuosikatsaus 2019.)

Fazer Cafésiin kuuluu 13 modernia, uuteen konseptiin sopivaa kahvilaa. Perinteisin niistä on Helsingin Kluuvikadulla sijaitseva Karl Fazer Café. Kluuvikadun lisäksi Helsingistä löytyy Fazer Café Itis, Fazer Café Munkkivuori, Fazer Café Tripla, Fazer Café Citycenter, Fazer Café Töölö, Fazer Café Sanomatalo, Fazer Café Kamppi ja Fazer Café Forum. Espoosta löytyy Fazer Café Ainoa, Turusta Fazer Café Aurakatu ja Tampereelta Fazer Café Hämeenkatu. Myös Vantaalta Fazerin omasta vierailukeskuksesta löytyy yksi kahvila, Fazer Café Fazerila. (Fazer Cafés 2020.) Opinnäytetyössä keskitytään yhteen Fazer Cafén toimipisteeseen.

Tutkittava Fazer Café on yksi Fazerin kolmestatoista kahvilasta. Kahvila sijaitsee aivan ydinkeskustassa. Helsingin sydämessä sijaitsevan modernin kahvilan sijainti on keskeinen ja erittäin vilkas ja asiakaspaikkoja löytyykin lähemmäs 100. Myyntitiski on suuri, U-mallinen. Modernista kahvilasta löytyy niin isoja kuin pienempiäkin pöytiä. Lähes koko kahvilaa reunustaa sohva, jonka takaa löytyy runsaasti pistorasioita, joten töiden tekeminen kahvilassa on vaivatonta.

Toiminta on jatkunut samaisella liikepaikalla reilut 30 vuotta. Kahvilassa työskentelee 12 henkilöä ja sen aukiolot ovat melko laajat: kahvila on avoinna arkisin 7.30-20.00, lauantaisin 9.00-19.00 ja sunnuntaisin 11.30-18.00. Kahvila tarjoilee kahvijuomia ja virvokkeita, makeita ja suolaisia herkkuja, aamiaistuotteita sekä erilaisia lounaita. Myös yritysten on mahdollista saada tilauksesta tuotteita esimerkiksi kokouksiin. Kahvilasta löytyy makeishylly, josta on runsaasti erilaisia makeis- ja lahjatuotteita.

2.2 Kahvilatoiminta Helsingissä

Viime vuosien aikana kahvilaketjut ovat levittäytyneet vauhdilla ympäri Suomen. Saman ketjun toimipisteitä voi olla useampi jopa samalla kadulla tai samassa kauppakeskuksessa. Jos kannattavuus on arvioitu riittäväksi, saman ketjun kahviloita voi olla erittäin lähekkäinkin. (Helsingin Sanomat.)

Ruotsalaislähtöinen jättiketju Espresso House on rynninyt vauhdilla Helsinkiin, ja Espresso House-kyltti osuu Helsingin ydinkeskustassa silmään vähän joka suunnalla. Espresso Housella

on Helsingissä nyt jo 20 kahvilaa, kun taas Fazerilla kahviloita löytyy Helsingistä kymmenen. Muita tunnettuja kahvilaketjuja Helsingissä ovat esimerkiksi Roberts Coffee, Picnic, Ciao Caffè, Arnolds, Wayne's Coffee, Coffee House, La Torrefazione sekä Starbucks. (Aromi.)

2.3 Työympäristö kahvilassa

Kahvilassa työympäristö muodostuu asiakaspalvelutiskistä tai linjastosta sekä keittiö- ja asiakastiloista. Asiakastiloista näkymättömissä ovat usein jääkaapit, pakastimet, tiskaustilat sekä erilaiset tuoretavara- ja kuiva-ainevarastot. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 53.) Näin on myös tutkittavassa Fazer Cafessa. Asiakastilasta eli salista likaiset astiat kerätään tarjottimelle ja pöydät pidetään puhtaina. U-mallisen myyntitiskin järjestykseen kiinnitetään huomiota, jotta ruuhkaa ei pääsisi liaksi syntymään. Keskeisen sijaintinsa vuoksi kahvila on hyvin kiireinen, mutta palvelu pyritään silti pitämään sujuvana riittävällä vuoromiehityksellä. Kassoja on kolme, joten kaikkien asiakkaiden ei tarvitse jonottaa vain yhdelle kassalla, vaikkakin pääkassa on eniten käytössä.

Kahvilan palvelu perustuu useasti hajautettuun tai yhtenäiseen itsepalvelulinjastoon, josta asiakas kerää kaikki tai osan tuotteistansa tarjottimelle, maksaa kassalla ja menee asiakaspöytänsä istumaan. Toisena vaihtoehtona on pöytiintarjoilu, jolloin asiakas istuu saapuessaan pöytään ja kahvilatyöntekijä saapuu hänen luokseen, kirjoittaa tilaukset muistiin, noutaa tuotteet ja tarjoilee ne asiakkaalle. Asiakas saa joko laskun tai käy maksamassa kassalla. Kolmas vaihtoehto on näiden kahden välimuoto esimerkiksi niin, että joihinkin pöytiin tarjoillaan ja osa pöydistä on itsepalvelualueeseen kuuluvaa. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 54.) Toimipisteessä asiakkaille tarjoillaan kaikki muu, mutta kahvit ja veden asiakas saa linjaston päästä ottaa itse. Pöytiin tarjoillaan aina tilanteesta riippuen, esimerkiksi silloin, kun kahvilassa ei ole ruuhkaa. Näitä hetkiä on esimerkiksi aikaisin aamulla ja myöhään illalla, jolloin työntekijöillä on aikaa huomioida yksittäistä asiakasta enemmän. Myös vanhukset ja liikuntarajoitteiset huomioidaan aina erikseen. Lounastuotteet ja lämpimät ruoat viedään asiakkaalle pöytään poikkeuksetta, koska niiden valmistuksessa kuluu enemmän aikaa.

Toiminta kahviloissa on monimuotoista ja samalta tiskiltä myydään useasti sekä nouto- ja lounasruokia että kahvilatuotteita. Tuotteiden laatuun ja tuoreuteen panostetaan esimerkiksi jauhamalla kahvi tarpeen ja menekin mukaan ja paistamalla leivonnaisia tarpeen vaatiessa. Myyntitiski on U-mallinen ja se on aivan kauppakeskuksen vilkkaassa käytävässä kiinni. Käytävältä katsottaessa ensimmäisenä asiakas näkee suolaisen-, kakkuvitriinin sekä pullapöydän. Pullapöydän jälkeen on kylmäallas, jossa erilaisia virvokkeita, smoothieita ja alkoholijuomia säilytetään. Myyntitiskin keskellä sijaitsee pääkassa, johon suurin osa asiakkaista maksaa. Pääkassan eteen on sijoitettu erilaisia houkuttimia, esimerkiksi erilaisia

uutuussuklaita, joita asiakkaan on viime hetkellä helppo napata mukaan. Kahvilatyöntekijän on myös helppo suositella niitä. Tarjottimet löytyvät tämän kassan alta. Kaksi muuta kassaa löytyvät myyntitiskin päädyistä. Toinen niistä on lounasaikaan salaatinrahastuskassa ja toinen jäätelöiden rahastusta varten. Pääkassan jälkeen asiakkaan otettavilla on kahvikupit, kahvipannut, maito- ja kermakannut sekä erilaiset lisätarvikkeet, kuten servietit, aterimet, sokerit, makeutusaineet ja hunajat. Myös vedenottopiste ja vesilasit löytyvät tältä suoralta. Myyntitiski päättyy jäätelöaltaaseen ja viimeiseen kassaan.

Aukiolot vaikuttavat kahvilan toimintaan ja asiakaskuntaan. Useimmat kahvilat ovat avoinna 7:n ja 20:n välillä, aivan kuten tutkittavankin toimipisteen. Ensimmäinen työvuoro alkaa jo 6.30 ja päättyy 20.30. Työntekijät tekevät vaihtelevia vuoroja aamu- ja iltavuoroja sekä keittiö- ja tiskausvuoroja. Kaikki työskentelevät kahvilatyöntekijän, baristan tai kassatarjoilijan nimikkeellä ja työvuorosta on useimmiten vastuussa vuorovastaava tai kahvilaesimies. Suomalaisiin kahviloihin on muodostunut oma ammattikuntansa, jota kutsutaan nimellä baristat. Barista tarkoittaa alun perin espressokahvien valmistuksen osaavaa baarimestaria. Suomalaisissa kahviloissa baristan ajatellaan hallitsevan kuumat sekä kylmät kahviuomat sekä erilaiset drinkit. Olennainen työtehtävä on asiakaspalvelu.

3 Myyntiosaaminen

Myyntityö ammattina vaatii monipuolista ja laajaa osaamista. Myyntityötä ammatikseen tekevän on oltava ahkera, monitaitoinen ja tilanneherkkä. Tätä tekemällä pyritään asiakastyytyväisyyteen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, hyviin suosituksiin asiakkaalta toiselle sekä toistuviin ja säännöllisiin kauppoihin. Myyntityö on prosessi. (Leppänen 2007, 49.) Myyntityö sisältää monenlaisia erilaisia tehtäviä. Myyjälle on asetettu tietynlaisia vaatimuksia ja varsinaisessa myyntitilanteessa myyjän sanoma koostuu puhutuista sanoista, eli siitä, mitä myyjä sanoo ja miten, ulkoisesta olemuksesta ja toiminnoista sekä ilmeistä ja eleistä, eli kehon kielestä. (Vuokko 2003, 177.)

Myyntiprosessin suunnitteluosaa kutsutaan strategiaksi, sillä se tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin esimiehet kehittävät strategian jo ennen varsinaista myyntityötä eli asiakaskohtaamista. Ajallisesti myyntistrategia tulee ennen myyntitaktiikkaa. Myynnin tavoitteet johdetaan yrityksen markkinoinnin tavoitteista, jotka määräytyvät koko yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet pyritään saavuttamaan strategioiden avulla. Myyntitaktiikka tarkoittaa asioiden oikein tekemistä. Kun ollaan kontaktissa asiakkaan kanssa, myyntitaktiikka alkaa. Myyntitaktiikalla siis toteutetaan myyntistrategiaa. Yrityksen markkinointistrategia johdetaan liikeideasta. Kun myyntiprosessi onnistuu, asiakastyytyväisyys parantuu ja palveluun tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat myyntituotot. Myyntiprosessin tarkoituksena on saada aikaan asiakkaalle myönteinen

ostopäätös. Asiakas päättää itse, mitä hän ostaa ja millä rahamäärällä. Asiakas ostaa sitä, mitä hän haluaa, eikä aina sitä, mitä hän oikeasti tarvitsee. Ostokykyyn myyjä ei voi vaikuttaa, mutta esimerkiksi maksuaikatauluilla voidaan maksamisesta tehdä joustavampaa. (Leppänen 2007, 49 - 52.)

3.1 Menestyksellinen myyntityö

Huippumyyjältä odotetaan kokonaisvaltaista ja laajaa myyntiprosessin hallintaa. Hänen pitää tuntea kilpailijoiden tuotteet ja hallita tarpeiden kartoittaminen. Myyjän pitää olla vakuuttava, tehokas, oma-aloitteinen, ystävällinen, kohtelias ja helposti ymmärrettävä. Myyjän ei pidä antaa omien ennakkoluulojensa ohjata tekemäänsä myyntityötä. Monet myyjät tietävät, kuinka asiakasta kuuluu oikeaoppisesti kohdella, mutta he toimivat silti toisin - usein välinpitämättömyyttään ja laiskuuttaan. Myyjä on yrityksen käyntikortti ja vaikuttaa merkittävästi yrityksen imagoon. Monet asiakkaat arvioivat yritystä sen asiakaspalvelun ja myyntihenkilöstön perusteella. Hyvä myyjä suhtautuu myönteisellä asenteella niin asiakkaisiin, myyntityöhön kuin myytäviin tuotteisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 18 - 19.)

Ammattitaitoinen myyjä voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ostopäätökseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 54.) Myyntiprosessin on oltava korkean tasalaatuinen. Yrityksen imagolle on erittäin tärkeää, että jokainen asiakas saa yhtäläisen myyntikokemuksen. Myyntiprosessin pitää edetä valtakunnallisesti tai maailmanlaajuisesti johdonmukaisesti ja asiantuntevasti myyjästä tai toimipisteestä riippumatta. Kun myyntiprosessi on korkean tasalaatuista, asiakastyytyväisyys pysyy halutulla tasolla. Yrityksen koko henkilökunnan on noudatettava sovittuja rutiineita. Näin yritykseen syntyy yhteinen toimintatapa ja asiakas tietää joka kerta, mitä saa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30.)

Vuorion (2011, 11-13) mukaan asenne on suhtautumistapa, eli se, miten myyjä suhtautuu vastoinkäymisiin, asiakkaan vastaväitteisiin tai torjumisiin. Asenne ohjaa toimintaamme, joka vaikuttaa myynnin lopputulokseen. Tämän päivän taidoilla ei pärjää huomisen kilpailussa, vaan jatkuvasti on kehityttävä pärjätäkseen markkinoilla. Myyntityöstä, jossa ollaan tekemisissä toisten ihmisten kanssa yrittäen vaikuttaa heidän ostopäätöksiinsä, ei saisi tulla liian rutinoitunutta, vaan innostuksen pitäisi säilyä.

Parhaat myyjät ovat taitavia ennen kaikkea henkilökohtaisessa kommunikoinnissa. He osaavat kuunnella asiakkaitaan ja asiakkaat haluavat työskennellä heidän kanssaan. Suhde rakennetaan niin, että asiakkaat pystyvät luottamaan ja samalla kunnioittamaan heitä. Myymisessä asiakkaan oman edun täytyy olla prioriteetti numero yksi. Onnistuneessa myyntitilanteessa myyjä ratkaisee asiakkaan ongelmia ja osaa tulkita tämän tunnetiloja

ilman, että toimii asiakkaan etujen vastaisesti. Myyjällä täytyy olla aito halu ratkoa asiakkaan ongelmia. (Kortelainen & Kyrö 2015, 26.)

Nieminen & Tomperi (2008, 20 - 22) painottavat, että erinomaiseksi myyjäksi kehittyminen vaatii jatkuvaa opiskelua, harjoittelua ja työtä. Huippumyyjän anatomia koostuu oikeanlaisista lahjakkuuksista, oikeasta asenteesta ja arvoista, motivaatiosta sekä alan osaamisesta. Myyjä tarvitsee kaikessa tekemisessään itsetuntemusta, kykyä muuttaa ja ymmärtää omia tuntemuksiaan, motiivejaan, asenteitaan ja ajattelumallejaan. Ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon liittyvä looginen lahjakkuus on myös suureksi avuksi myyjänä toimivan ammatissa. Tunneällyn merkitystä ei voida tarpeeksi korostaa.

Asiantuntijuus ja tuotetuntemus ovat ensiarvoisen tärkeitä myyjän ominaisuuksia, sillä ne herättävät luottamuksen tunteen asiakkaassa. Tutkimusten mukaan hyvällä myyjällä on takanaan paljon harjoittelua, tukea ja kannustusta ympärillään sekä tavoitteisiin pyrkimyksen tarve. Myyjän asiantuntemuksen lisäksi tärkeät pelivälineet ovat tietysti tuotteet ja palvelut. Tuotekoulutukset, tuotetiedoitteet ja kaikki tuotteista esille tuotu faktatieto on tarkoitettu helpottamaan myyjän työtä saada asiakas oivaltamaan tuotteen hyödyt. Kun myyjä tuntee itse tuotteen, on sitä helpompi tarjota asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. (Ojanen 2010, 12, 19.)

Tunneälystä puhutaan nykyään paljon. Myyjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys myyntityössä, sillä ne ovat osa hänen persoonallisuuttaan ja vaikuttavat näin vuorovaikutustilanteisiin. Kyky kuunnella asiakkaan puhetta, ystävällisyys, luotettavuus, lämminhenkisyyttä sekä kyky tulkita eleitä ja ilmeitä ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa ihmisten kanssa työskennellessä. Nämä ominaisuudet näkyvät henkilön ihmissuhteissa yleensäkin. Kun asiakaspalvelija on aidosti kiinnostunut asiakkaiden tarpeista, on lopputulos myyntitilanteessa yleensä hyvä. (Vuokko 2003, 178.)

Rope (2009, 52-53) toteaa, että myynnissä ei voi kuitenkaan aina onnistua, koska myyntityö on aina monen eri tekijän summa. Epäonnistunut myyntitilanne voi johtua esimerkiksi siitä, että asiakas ei välttämättä kokenut tarvitsevansa tuotetta, kilpailija pystyi tarjoamaan paremman tuotteen edullisemmin tai asiakkaalla saattoi olla henkiset sidokset kilpailijaan. Usein ajatellaan, että myyjän tulisi pystyä vastaamaan näihin kaikkiin seikkoihin, mutta taitavakaan myyjä ei pysty kaikkeen. Myyjän tulee hyväksyä, ettei kaikki epäonnistuminen johdu hänestä. Oikea suhtautuminen omaan myyjänä kehittymiseen on sitä, että myyjä pyrkii hakemaan todellisen syyn myynnin epäonnistumisen hetkiin, oli syy sitten mikä tahansa ja näin seuraavalla kerralla on mahdollista olla viisaampi.

3.2 Lisämyynti

Aarnikoivun (2005, 82 - 83) mukaan asiakaspalvelijan toimintaa ohjaavana mottona tulisi olla ”älä tee pelkästään mitä asiakas pyytää, vaan tee enemmän.” Kun asiakaspalvelija ottaa aktiivisen roolin ja tekee enemmän mitä asiakas odottaa, se oikeuttaa asiakaspalvelijan toiminnan pitämisen palveluna ja näin asiakkaan luottamus yritystä kohtaan paranee. Kulttuurillemme on tyypillistä ”asioihin puuttumattomuuden” sääntö: jos puutumme toistemme asioihin, se koetaan usein tungetteluksi välittämisen sijaan.

Monesti luullaan, että asiakkaan ostopäätös on rationaalinen, eli järkipäätös. Näin ei kuitenkaan useimmissa tapauksissa ole, vaikka asiakkaat kertovatkin useita päätöksiään järjestyksellä. Tunteisiin vetoamisella asiakas voidaan saada ostamaan esimerkiksi kalliimpia asioita, kuin mitä tämä oli alun perin tullut ostamaan. Asiakas ei usein osta sitä, mitä hän oikeasti tarvitsee, vaan mitä hän haluaa. Hankinta saa asiakkaan tuntemaan olonsa tietynlaiseksi ja näin ostopäätös jostakin ei niin tärkeästä tehdään. (Leppänen 2007, 8.)

Yritysten kilpailutilanne ja koko toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Voidaan sanoa, että muutos on ainoa pysyvä asia. Myyntijohdon täytyy osata reagoida jatkuvaan muutokseen. Tämä edellyttää koko henkilöstöltä valmiutta pysyä mukana erilaisissa uudistuksissa. Henkilöstön täytyy kehittää itseään jatkuvasti. (Leppänen 2007, 7.)

Kahvilan ydin koostuu palvelutiskistä ja ennen kaikkea asiakkaiden silmien eteen aukeavasta vitriinistä, josta löytyy merkittävä osa kahvilan tarjonnasta. Vitriinissä olevat tuotteet nähdessään asiakkaalle syntyy vaikutelma siitä, mitä on tarjolla. Kun vitriini on siisti, koottu oikein ja samalla myös houkutteleva, on suurempi mahdollisuus sille, että asiakas tekee myönteisen ostopäätöksen. Runsa ja näyttävä esillelaitto kiinnittää asiakkaan huomion nopeasti. Kahvilassa ei ole kahta samanlaista päivää ja vitriinin oikein täyttämisen on varsin haastavaa. Tarjottavaa pitäisi olla runsaasti, mutta hävikkiäkään ei saisi tulla mahdollisesti. Muuttuviin tilanteisiin tulee reagoida nopeasti. (Fazerpro.)

3.3 Asiakaskohtaaminen

Palvelu on aina toimintaa ja myös asiakas itse osallistuu siihen. Palvelu on vuorovaikutustilanne, jossa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on suora yhteys. Palvelu on aineetonta toimintaa, minkä takia sitä on vaikea vakioida eikä sitä voi myöskään varastoida. Vuorovaikutustilanne ratkaisee koko palvelutilanteen onnistumisen. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Ojasen (2010, 72) mukaan yrityksen myymäläkonsepti aukeaa asiakkaan silmien eteen heti, kun tämä astuu sisään liikkeeseen. Heti ensimmäisten sekuntien aikana asiakas tekee monta

ratkaisevaa ja merkittävää päätöstä. Nämä päätökset perustuvat siihen, miten hänet otetaan vastaan ja huomioidaan, mitä hän näkee ja tuntee kohdatessaan myyjän. Lämminhenkinen alkutervehdys osoittaa myyjän hyvää pelisilmää.

Hyvä palvelu syntyy useasta eri tekijästä: tarvitaan asiakkaan tarpeita tyydyttävä palvelupaketti, palveluilmapiiriä, toimiva palvelutuotanto sekä luotettava mielikuva palvelun laadusta. Palveluilmapiiri on kaikkea sitä, mitä asiakas itse kokee, näkee, aistii ja tuntee asiakkaana ollessaan. Ilmapiiri rakentuu yrityksen omista sisäisistä suhteista ja henkilöstön sitoutumisesta yrityksen toimintaan. Asiakas pystyy vaivattomasti huomaamaan työntekijöiden viestittämän ilmapiirin. Hyvän palvelun vaikutelma syntyy innostuneesta, ystävällisestä ja työhönsä sitoutuneesta henkilökunnasta. Se, millainen palveluhenkisyys työntekijöillä on, vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. Toimiva ja vahva yhteistyö on erityisen tärkeää, sillä palvelu koostuu usein usean henkilön yhteisestä työpanoksesta. Yrityksessä jokaisen työntekijän on otettava vastuu siitä, että joka ikistä asiakasta palveleaan parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä asiakaspalvelija tulee hyvin toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa, ja näin ollen työympäristöön on mahdollista syntyä vahva me-henki, jolloin kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Palvelupaketti rakentuu itse ydinpalvelun ympärille. Kahviloissa ydinpalveluita ovat ruoat, juomat, makeiset ja virvokkeet, eli asiakkaille tarjottavat tuotteet. Asiakkaat valitsevat yrityksen usein kokonaisuutena: jokaisen alalla toimivan yrityksen on luotava itselleen sellainen palvelupaketti, jonka avulla on mahdollista tyydyttää asiakkaiden odotukset ja tarpeet. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Palvelun tuottamiseen tarvitaan asiakaspalvelijaa, asiakasta, viihtyisää ympäristöä sekä muita asiakkaita. Asiakas on osa palvelutuotantoa, koska hän itse osallistuu palvelun tuottamiseen ja siitä seuraavaan lopputulokseen. Myös muut asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamiseen, sillä esimerkiksi pitkät jonot tai todella tyhjä ravintola luovat erilaiset mielikuvat. Viihtyisä ympäristö syntyy siisteistä ja miellyttävistä asiakastiloista, joissa on käytännölliset varustukset ja kalusteet. Muiden asiakkaiden määrä ja käytös vaikuttavat suoraan asiakaspalvelun tuottamisen onnistumiseen ja lisäksi toiset asiakkaat voivat toimia suosittelijoina luomalla palvelutapahtumasta erilaisia odotuksia ja toiveita. Erittäin tärkeänä seikkana voidaan pitää asiakkaan mielipidettä palvelun laadusta, mutta ratkaisevaa on siitä huolimatta asiakaspalvelijan oma ammattitaito ja halu palvella. Hyvät tavat ja luonteva alalle sopiva käytös ovat tärkeitä asiakaspalvelijan ominaisuuksia. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34.)

Asiakkaalla on aina etukäteisodotuksia, koska asiakkailla on tietty mielikuva yrityksestä ja sen palvelun laadusta ja ennen koko palvelutapahtumaa. Asiakkaalla voi olla aiempia kokemuksia tai mielikuvia muiden ihmisten mielipiteiden tai mainonnan kautta. Laatumielikuva syntyy

kaikista näistä osatekijöistä: asiakas arvioi palvelun laatua tuntemustensa perusteella: saiko hän omaan ongelmaansa tarvitsemaansa apua, oliko hän lopputulokseen tyytyväinen, miten vuorovaikutus toimi hänen ja myyjän välillä ja oliko palveluympäristö tarpeeksi miellyttävä. Tyytyväiset asiakkaat tulevat aina uudestaan, joten on tärkeää, että asiakkaan etukäteisodotuksiin pystytään vastaamaan. Parasta olisi kuitenkin ylittää ne. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34.)

Jokainen myyntitilanne on erilainen, joten myyjän tulee olla kykeneväinen sopeutumaan erilaisiin ja haastaviinkin tilanteisiin sen mukaan, kenelle myy, mitä myy ja millaisessa tilanteessa. Esimerkiksi tutulle vakioasiakkaalle on helpompi myydä tiettyjä tuotteita uudestaan, koska tämä tietää jo niiden olevan esimerkiksi laadukkaita, koska tuotteet ovat hänelle tuttuja. Sen sijaan uusi asiakas voi olla vaikeampi saada vakuuteltua ostamaan jokin tietty tuote. (Vuokko 2003, 172.)

3.4 Palvelutapahtuma - totuuden hetki

Asiakaspalvelijan kohdatessa asiakkaan, kyseessä on aina ainutlaatuinen hetki, joka ei tule koskaan toistumaan samanlaisena: puhutaan totuuden hetkestä. Ensivaikutelma on kaikessa erittäin ratkaisevassa roolissa. Asiakas alkaa tehdä johtopäätöksiä jo sisään tullessaan. Ensimmäisenä kiinnitetään usein huomiota paikan siisteyteen ja henkilökunnan palveluallttiuteen. Myös muut asiakkaat vaikuttavat ensivaikutelman syntyyn. Myönteisen ensivaikutelman avulla voidaan saada hyvä ja vahva pohja koko palvelutapahtumalle. Vastaavasti kielteinen ensivaikutelma jättää asiakkaan mieleen ja tuntemuksiin epämiellyttävän olon, joka leimaa koko kokonaisuutta. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34 - 35.)

Kauppaamismaailman ongelmallisuus liittyy usein siihen, että ostajalla on niin monia eri vaihtoehtoja. Myyjän tärkeimpänä tehtävänä on saada ostajalle aikaan ostohalu juuri oman yrityksen tuotteeseen, jotta oma tuote menisi kaupaksi ennen kilpailijaa ja että asiakas tekisi valinnan jonkin muun seikan kuin hinnan perusteella. Liiketaloudellisesti myyjän tehtävä on aikaansaada pitkäkestoisia, katetta jättäviä asiakassuhteita, eli toisin sanoen kahvilassa vakioasiakkaita, jotka tulevat kerta toisensa jälkeen uudelleen, koska kokevat tuotteen ja palvelun niin hyväksi. (Rope 2009, 73.)

Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu. Laadun sanotaan olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Laatu on tarpeen määrittää samalla tavalla, kun asiakkaatkin sen määrittävät, eli tärkeää on laatu sellaisena kuin kukin asiakas sen kokee. (Grönroos 2010, 100.) Laatu pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä avaintekijöistä. Yrityksen tai

organisaation kilpailuetu riippuu siitä, kuinka laadukkaita ja arvokkaita tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat. (Grönroos 2010, 104.)

Yritys ei voi muuttaa brändiä mielensä mukaan, koska asiakkailta on tietty mielikuva yrityksestä. Asiakkaat integroivat eli yhdistelevät menneitä kokemuksia ja muistikuvia. Fazer on yleisesti ottaen suosittu sekä laadultaan ja palvelultaan arvostettu yritys Suomessa. Fazerille tullessaan asiakkaat odottavat jo ikään kuin ennakkoon hyvää ja laadukasta palvelua, minkä olen huomannut itsekini työskennellessäni.

4 Henkilöstön ja myynnin johtaminen

Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi opitaan. Toisilla on luontainen tarve ja halu johtaa, toiset joutuvat tekemään erittäin paljon töitä omakseen esimiehen vaativan roolin. Ilman taipumusta ja tahtoa kenestäkään ei tule menestyvää johtajaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007 - 2008, 20.) Esimiehellä ei ole johtotehtäviä ilman alaisiaan, ja myynnin esimies saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet vain myyjiensä työn kautta. Hänen tehtävänä on siis pitää alaisensa uskollisina, tyytyväisinä ja sitoutuneina työhönsä. Ainoastaan lojaalit työntekijät voivat muodostaa tiiviin ja vahvan yrityksen, jota erilaiset kilpailijat eivät pääse vahingoittamaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007 - 2008, 118.)

Myynnin johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan rooleihin. Myyjän roolissa myyntijohtaja osallistuu itse aktiivisesti myyntityöhön, ja se on hallitseva tekijä hänen ajankäytössään. Hallintojohtajan rooliin kuuluu suunnittelu-, seuranta-, raportointi- ja hallinnolliset työnkuvat. Valmentajan roolissa johtaja taas auttaa myyjiään hyödyntämään kaikkea sitä potentiaalia, joka heissä on. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Myynnin johtamisessa johtamisella pyritään vaikuttamaan ihmisiin antamalla suuntaa ja motivaatiota niin, että koko organisaation yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Myyntitiimi kokee kannustavan ilmapiirin ja esimiehen valmentavan otteen ja roolin helpottavan työtään. Hyvä esimies kiinnittää huomiota myös myyjien vastoinkäymisiin, ei vain ongelmiin. Myyjien välinen kokemusten jakaminen auttaa merkittävästi jaksamista ja rakentaa hyvää työilmapiiriä. Hyviä ja erinomaisia tuloksia voidaan saavuttaa valmentavalla otteella, ei vain myyntilukuja tuijottamalla. Hyvä esimies nostaa myyjänsä potentiaalinsa esiin organisaation strategioiden mukaisesti, mikä edellyttää vahvaa toimialan ja organisaation visioiden tuntemusta. Valmentajan on myös tunnettava valmennettavansa yksilölliset voimavarat, heikkoudet ja vahvuudet erittäin kattavasti. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 81 - 82.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on laaja-alaisempi kuin usein ajatellaan. Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevasti liiketoimintastrategioiden luomista ja

toteuttamista. Johdon pitää pystyä varmistamaan yrityksen muuttuviin tarpeisiin laadultaan ja määrältään riittävä henkilöstö, joka toimii hyvin yhteen. Henkilöstöjohtamisen tärkeänä päämääränä on varmistaa työntekijöiden motivaatio ja halu sitoutua yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Tehtäväkenttään kuuluu myös huolehtia siitä, että henkilöstöön liittyviä lakeja, sopimuksia ja asetuksia noudatetaan. (Viitala 2013, 10.)

Palveluorganisaatioissa johto on uusien haasteiden edessä. Johto vaatii muutakin kuin käskemistä, eikä nuoria motivoi enää vain rahallinen korvaus ”menetetystä vapaa-ajasta.” Johtajana toimiminen ja nuorten johtaminen erilaisissa verkostoissa on aivan erilaista työtä kuin tämän päivän hierarkkinen johtaminen. Ihmisten johtaminen vaatii johdolta uusia asenteita ja kykyä huomata, että kun ihmiset muuttuvat ja uudet sukupolvet kehittyvät, ei voida johtaa enää vain yhdellä ainoalla tavalla. Ihmiset ovat valmiita kehittymään, jos heille annetaan siihen vapaasti mahdollisuus. Tulevaisuuden menestyvä johtaja kiinnittää avoimesti ja aidosti huomiota inhimillisiin asioihin ja tuntee ne välineet, joilla ihmiset pystyvät keskustella ja välittää tietoa. Nykyään ihmiset haluavat fyysisesti nähdä henkilöt, jotka toimivat heidän esimiehinään ylemmällä taholla. (Valvio 2010, 35 - 36.)

Valvio (2010, 63 - 66) korostaa, että yrityksessä kaikkien tulisi toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaan pitäisi voida luottaa siihen, että johto sekä muut yrityksessä työskentelevät toimivat yrityksen arvojen ja palvelulupausten mukaisesti laadukkaasti. On tärkeää, että asiakas voi olla tyytyväinen ja ”liputtaa” yrityksen luoman laatumielikuvan puolesta. Ihmiset saavat asioita tehdyksi, eivät vain organisaatiot tai hallintajärjestelmät. Muutosta tapahtuu jatkuvasti ja johdon pitää pystyä kartoittamaan, miten omat tuotteet ja palvelut pysyvät alati muuttuvan ajan hermolla.

4.1 Myyntitiimin johtaminen

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Tämän päivän johtamisen avainsana on tehokkuus. Tehokkuus on tapa saada resursseista irti niin paljon kuin on mahdollista. Se on kykyä tuottaa tuotteita ja palveluja nopeasti, sujuvasti ja samalla myös laadukkaasti ja myös mahdollisimman matalin kustannuksin. Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen monin eri tavoin. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa oleellisesti tehokkuuteen. Jos osaaminen on riittämätöntä, virheitä syntyy helpommin. Henkilöstö on monissa organisaatioissa suurin yksittäinen kustannuserä ja näin sen vaikutus kustannustehokkuuteen on keskeinen. Kustannustehokkuuden sekä tuotannollisen tehokkuuden paras tae on osaava, oikein kohdennettu, motivoitunut, riittävä sekä hyvinvoiva henkilöstö. Jos työntekijä on tyytymätön työoloihin ja työmotivaationsa menettänyt, saattaa tämä alkaa etsiä uusia työmahdollisuuksia, eikä sitoudu täysipainoisesti kehittämään ja edistämään työtään ja toimintaansa yrityksessä. Jos yrityksen aikomuksena on näyttäytyä laadukkaana ja

luotettavana asiakkaille, ainoa vaihtoehto on pitää huolta siitä, että työntekijät tekevät hyvää työtä ja haluavat pysyä yrityksen palveluksessa. (Viitala 2013, 8-9.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työn tuloksiin sekä työmotivaatioon. Ilmapiiri muodostuu työntekijöiden kokemuksista, minkälaista on työskennellä osana organisaatiota. Erityisen paljon ilmapiiriin vaikuttavat johtaminen ja muut sosiaaliset suhteet. Ilmapiiri koetaan hyvänä tai huonona, innostavana ja vapauttavana tai ahdistavana. Parhaimmillaan työilmapiiri on silloin, kun se on kannustava, luottamuksellinen ja avoin. (Viitala 2013, 18.)

Organisaation toimintaa verrataan usein joukkoopeliin. Puhutaan yhteen hiileen puhaltamisesta ja tiiminä toimimisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi tärkeistä urheilujoukkoeissakin käytetyistä teeseistä ”ole aidosti kiinnostunut pelaajistasi” pätee myös työelämäyhteisöissä. Valmentajan, tässä tapauksessa myyntitiimin johtajan olisi tärkeää tuntea tiimensä jäsenet myös heidän yksityiselämäänsä liittyvistä asioista. Ihmiset tuntemalla heitä on myös helpompi ohjata ja saada heidät innostumaan. Koska ihmiset motivoituvat eri asioista, motivaation aikaansaaminen ja ylläpito edellyttävät ihmisten tuntemista. Esimerkiksi esimiehen pitämässä kehityskeskusteluissa pitäisi uskaltaa myös varmistaa, että työntekijän yksityiselämässään kaikki on tasapainossa ja hyvin. (Valvio 2010, 125.)

4.2 Palkitseminen ja palautteen antaminen

Palaute kuuluu olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutusprosessiin ja sillä tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Se auttaa ohjaamaan oppimista, motivaatiota ja tunne-elementtejä. Palautetta on kahdenlaista: palaute, joka annetaan jo ennen tapahtumaa ja palaute, joka annetaan tehdystä suorituksesta. Etukäteen annetun palautteen tulee olla aina motivoivaa ja kannustavaa, ja palaute, joka annetaan jo tehdystä työstä, voidaan antaa joko myönteisenä eli kannustava tai kielteisenä eli korjaavana. Useat kokevat palautteen tärkeimmäksi motivaatiota ja voimavaroja lisääväksi tekijäksi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 233 - 234.)

Yksilöt kaipaavat ja haluavat jatkuvaa palautetta ja avointa keskustelua. Palautetta halutaan saada myös oikein tehdystä työstä ja hyvistä suorituksista, ei vain virheistä huomauttamista. Palautteen toimivuus riippuu vastaanottajasta ja siitä, millainen valmius tällä on vastaanottaa palautetta. Valmiuden kaksi pääelementtiä ovat halu ja kyky, eikä se ole henkilökohtainen ominaisuus. Halu koostuu siitä, kuinka paljon työntekijällä on motivaatiota ja itseluottamusta päästä tavoitteeseen. Kyky koostuu taidoista, tiedoista ja siitä kaikesta kokemuksesta, joita työntekijällä on kyseistä tehtävää varten. Useissa työpaikoissa on ryhdytty jakamaan niin sanottua 360 asteen palautetta. Mallissa työntekijä saa yksilönä palautetta monelta eri

taholta: asiakkailta, kollegoilta, esimieheltä, yhteistyökumppaneilta ja itseltään, sillä monesta suunnasta saatu palaute auttaa ja opettaa hyvää itsetuntemusta. Palautetta kannattaa aina antaa, jos siitä koituu hyötyä. Päinvastaisessa tapauksessa palautteen antoa on syytä miettiä kaksi kertaa. On tärkeää, että palaute annetaan oikeaan aikaan, esimerkiksi korjaava palaute annetaan nopeasti, etenkin kun kyseessä on työsuoritus. Moite ja kritiikki on hyvä käydä läpi kahden kesken, kun taas kannuste kannattaa antaa muiden kuullessa. Palautejärjestelmä on toimiva, kun palautekulttuuri koostuu luottamuksesta, avoimuudesta, toisten tukemisesta, reilusta yhteishengestä, valmennuksellisesta johtamisesta sekä kannustamisesta oppimiseen. Palaute on kokonaisvaltaisesti tehokkaampaa, jos se tukee työntekijän itseluottamusta auttaen tätä ratkaisemaan ongelmansa itse. (Liukkonen 2006, 234 - 237.)

Valvion (2010, 91-99) mukaan ihmiset tarvitsevat palautetta suoritettusta työstä. Jos yksilöt eivät saa tunnustusta tekemisistään, he eivät pysy motivoituneina samalla tavalla. Myönteinen palaute on parasta, mikä työntekijä voi saada. Palaute voi olla myös korjaavaa. Hiljaisuus on myös yksi palautteen muoto ja se on palautteen antamisen vaihtoehtona kaikkein huonoin. Myönteisen palautteen tulisi olla rehellistä, vilpitöntä ja henkilökohtaisesti annettua, kun taas korjaavan tulisi olla tarkoitukseltaan myönteistä, kahden kesken läpikäytyä sekä yhteisymmärryksessä läpikäytyä.

Työntekijä olisi tärkeää palkita kehityksestä ja myyntituloksesta. Menestys rakentuu osaamisesta, motivaatiosta ja työilmapiiristä. Moni myyjä tulee useammin torjutuksi kuin palkituksi työssään. Joissakin yrityksissä palkitseminen saattaa kohdistua vain tiettyihin henkilöihin, jolloin työyhteisössä herää kateuden tunteita. Tehokkain tapa tappaa työntekijän motivaatio on jättää hyvin suoritettu työ huomioimatta ja palkitsematta. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 186.)

4.3 Motivaatio ja työn imu

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, järkipäiset ja tunteenomaiset tekijät sekä ympärillä vallitseva sosiaalinen ympäristö. Motivaatio selittää sen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Nykyisin motivaatiolla kuvataan enimmäkseen toiminnan ärsykettä, joka saa ihmisen tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai tietyn yhteisön tavoitteita. Toiminnan ärsykkeet, vaikuttimet, heijastuvat käyttäytymisemme osallistuessamme tavoitteelliseen toimintaan, jossa ihmistä arvioidaan ulkopuolelta käsin tai jossa henkilö pyrkii saavuttamaan tietyn normin tai standardin. Tyypillinen tilanne on esimerkiksi omaan työhön liittyvät tilanteet tai tehtävät. (Liukkonen 2006, 11 - 12.)

Viitalan (2013, 16 - 17) mukaan työhönsä motivoitunut henkilöstö on jokaisen yrityksen toive. Yrityksissä on jo vuosikymmenten ajan kannettu huolta siitä, miten esimiehet ovat kykeneväisiä motivoimaan työntekijöitään parhaalla mahdollisella tavalla. Uuden oppiminen ja kehittyminen tarvitsevat kokemuksen siitä, että edistyminen on mielekästä ja arvokasta. Nykyään yhä useammat työtehtävät ovat sisällöltään niin monipuolisia ja rikkaita, että työn sisältö itsessään on arvokkain motivaation lähde.

Motivaatio on se liikkeelle paneva voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan itselle tärkeäksi kokeman asian eteen. Se, minkä ihminen kokee tärkeäksi ja omakseen ja mihin hän haluaa sitoutua, pohjautuu hänen arvoihinsa. Motivoinut myyjä on innostunut tekemästään työstä ja saa muutkin innostumaan. Myyjän motivaatio on ratkaiseva tekijä työssä viihtymiselle ja tulokselliselle toiminnalle. Oppimisorientoitunut myyjä motivoituu sisäisistä palkinnoista, on erittäin kiinnostunut kehittymään ja kokee oppimisen palkitsevaksi. Hän haluaa lisätä pätevyyttään myyntityön tuomalla kokemuksella yhä enemmän ja enemmän. Mahdolliset virheet hyväksytään osana oppimisprosessia. Suoritusorientoitunut myyjä taas motivoituu työn avulla saavutettavien ulkopuolisten palkintojen etsimisestä. Toiminta perustuu tällöin olemassa oleviin taitoihin ja kykyihin, eikä uutta haluta kokeilla. (Hänti 2016, 89 - 90.)

Motivaation peruskysymys on ”miksi?”. Pohditaan, mikä saa ihmisen esimerkiksi opiskelemaan itsensä tiettyyn ammattiin, urheilemaan kellon ympäri tai miksi valitsemme tietyn työtehtävän. Tutkimukset osoittavat, että voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaansa ja työyhteisöönsä, keskittyy tarkemmin ja suoriutuu tekemisistään laadukkaammin. (Liukkonen 2006, 12.)

Motivaatio ei ole ominaisuus vaan tietyn prosessin tulos. Jos se olisi ominaisuus, meillä olisi koko elämämme ajan vain yksi ja sama motivaatiotila. Motivaatio voi kuitenkin vaihdella erittäin voimakkaastikin, riippuen esimerkiksi mielialasta ja elämäntilanteesta. Motivaatioon sisältyy ajallinen komponentti: tämänhetkiset meneillään olevat olosuhteet saattavat vaikuttaa tulevaan motivaatioon. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12.)

Puhutaan myös yleisestä ja erityisestä motivaatiosta. Jokaisella ihmisellä on tietty määrä motivaatiota ja jokaisella on tietynlaisia toiveita ja tavoitteita, jotka vaikuttavat motivoivasti. Yleisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua kehittää jotakin, vaikuttaa johonkin ja saavuttaa jotakin. Kaikki ihmiset omaavat tämän halun, mutta sen voimakkuudessa on suuria eroja ihmisten välillä. Yleisestä motivaatiosta voidaan erottaa erityinen motivaatio, joka on suhteessa riippuvainen yleisestä motivaatiosta. Erityinen motivaatio liittyy konkreettisiin tilanteeseen ja saavutettaviin tavoitteisiin. Erityinen motivaatio on syy siihen, että ihminen sitoutuu tiettyyn tavoitteeseen päämäärällisesti. Erityinen motivaatio syntyy subjektiivisesta merkityksestä, joka tavoitteella on ihmiselle ja vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten tarmokkaasti ja intohimoisesti hän edistää tavoitettaan. Se, miten voimakkaasti johonkin

voidaan sitoutua, riippuu erityisestä motivaatiosta ja sen hetkistä psyykkisistä ja fyysisistä voimavaroista, joita on mahdollista käyttää tavoitteiden saavuttamiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14-15.)

Omiin voimiin on uskottava. Sitoudumme johonkin vain ja ainoastaan silloin, kun se on kannattavaa ja kun meidän on mahdollista saada toiminnallamme jotakin aikaiseksi. Usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin on erityisen tärkeää, kun jotakin tavoitetta pyritään saavuttamaan. Ihmisen täytyy olla vakuuttunut siitä, että hänen on mahdollista vaikuttaa häntä ympäröiviin asioihin niin, että toivottuja tuloksia syntyy. Hypoteeseilla ”olosuhteet vaikuttavat minuun” ja ”luon itse olosuhteet” on merkittävä ero onnistumisen kannalta. (Niermeyer & Seyffert 2004, 17.)

Work engagement eli työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Vuonna 1990 ensimmäisenä työn imua tutkinut tutkija professori William Kahnin mukaan työn imu tarkoittaa täyttä fyysistä, tiedollista ja tunnetason läsnäoloa työssä. Ihminen hyödyntää ja ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti ollessaan työn imussa. Työn imu on tarmokkuutta, työhön omistautumista ja samalla myös nautintoa työhön uppoutumisesta. Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä innokkaana töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja nauttii siitä. Omasta työstä ollaan ylpeitä, eikä vastoinkäymistenkään hetkinä lannistuta. Työhön ollaan usein hyvin uppoutuneita syvässä keskittyneisyyden tilassa ja näin ollen aikakin kuluu kuin huomaamatta. (Hakanen, Työterveyslaitos, 38.)

Työn imu on hyvinvoinnin tila, sillä siihen sisältyvä energisyyden ja omistautumisen kokemus tuottavat onnellisuutta ja hyvinvointia itse työntekijälle, samalla tarjoten parempia tuloksia työssä. Koska työn imu merkitsee kokonaisvaltaista hyvinvointia työntekijälle, seuraa siitä myös parempi tuottavuus yritykselle. Vaikka työ olisi raskasta ja vaativaa, työn imun seurauksena työssä viihdytään silti. Työn imun suotuisaa merkitystä tuottavuudelle selittävät monet mekanismit: työn imuun liittyy paljon myönteisiä tunnetiloja kuten iloa, ylpeyttä ja innostusta ja nämä myönteiset tunteet vahvistavat yksilöllisiä psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia taitoja ja voimavaroja, jotka mahdollistavat yhä laadukkaamman työtoiminnan. Työn imu tarttuu usein myös muihin työntekijöihin. Kun työyhteisössä voidaan hyvin, myös työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, mikä on erittäin positiivista yritykselle tai organisaatiolle alati kovenevilla markkinoilla. Mitä pitkäaikaisemmat työntekijät, sitä osaavampi on henkilökunta, josta on taas selvä yhteys parempiin myyntituloksiin. (Hakanen, Työterveyslaitos, 6. 42.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana käsite työn imu on saanut paljon huomiota, koska yritykset ja organisaatiot ovat ymmärtäneet työntekijöidensä valtavan merkityksen liiketoimintansa sujuvuuteen. Kansainväliset liike-elämän yritykset ovat kehittäneet itselleen työkaluja ja keinoja työntekijöiden työhön sitoutumisen parantamiseksi. Tietokantojen

perusteella suuret yritykset ovat arvioineet prosentuaalisesti kuinka suuri osa työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä. (Schaufeli 2012, 3.)

Työhyvinvointikeskustelussa on viime vuosien aikana painottunut positiivinen näkökulma negatiivisuuden sijaan. Kun aikaisemmin keskustelu painottui työpahoinvoinnin, sairauspoissaolojen ja stressin tarkasteluun, nykyään on keskitytty enemmän työn mielekkyyden ja voimaantumisen tarkasteluun. Hankalimmissakin olosuhteista työstä voidaan innostua ja siitä voidaan nauttia, kun työolosuhteet mahdollistavat kehittymisen ja innostuksen. Kun henkilö voi käyttää työssä vahvuuksiaan ja näin kokea työn imua, tuottavuus paranee. Monipuoliset ja haastavat työtehtävät, hyvä johtaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä saatu tuki ja arvostus tukevat tätä prosessia. (Viitala 2013, 212.)

Suomalaisten työpaikkojen menestymiseksi ja samalla koko työelämän pelastamiseksi on peräänkuulutettu uudenlaista innostavaa ja yksilön tarpeet huomioon ottavaa johtamista. Servant leadership, eli ”palveleva johtaminen” edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän omien henkilökohtaisten mahdollisuuksiensa toteutumista ja sitä kautta työn imua. Näin työntekijät haluavat tehdä parhaansa työssä ja työpaikat voivat menestyä pitkälläkin tähtäimellä. Parhaimmillaan tuloksellinen johtaminen on oman työporukan ja henkilöstön palvelemista. (Hakanen, Työterveyslaitos, 76.)

4.4 Sisäinen motivaatio ja vuorovaikutus

Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa työntekijän hetkellä, ei vain tulevaisuudessa. Parhaimmillaan työ tuottaa sisäistä nautintoa ja mielihyvää. Palkitseminen ja erilaiset palkkiot energisoivat jatkuvaa työn tekemistä ja hyviin suorituksiin pyrkimistä kerta toisensa jälkeen yhä uudelleen ja uudelleen. Peruskysymys työmotivaatiossa onkin, kokevatko työntekijät saavansa palkkiota itse työn tekemisestä. Se, että kokee saavansa energiaa itse työstä, merkitsee, että palkinto tulee suoraan työstä itsestään. (Liukkonen 2006, 101.)

Vastavuoroinen ja avoin keskustelu on viime vuosien aikana noussut yhdeksi tärkeäksi työvälineeksi, kun työntekijöiden motivaatiota ja työyhteisön sisäistä ilmapiiriä kehitetään ja edistetään. Keskustelua kutsutaan sosiaalisesti vaihdoksi, jossa osapuolet vaihtavat keskenään ajatuksia, kokemuksia, arvoja ja mielipiteitä. Yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa muihin vuorovaikutuksen hetkellä. Interventiolla eli väliintulolla esimiehen on mahdollista nostaa motivaatiota ja saada työntekijät innostumaan. Väliintulolla on tarkoitus ja tavoite, joka vie vuorovaikutusprosessia eteenpäin esimerkiksi yrityksen työntekijöiden välillä. Vuorovaikutus voi olla työpaikan innoittaja tai latistaja. Keskeisten päämäärien, strategioiden ja arvojen tiedostaminen on erittäin tärkeää yrityksen kannalta: kun kaikilla on selkeä kuva siitä, mihin

ollaan menossa, voidaan huomata, että vaikka kaikki eivät ajattelisi samalla tavalla, yhdessä kannattaa kuitenkin työskennellä yhteisen päämäärän eteen. (Liukkonen 2006, 222 - 225.)

Hyvä keskustelu etenee usein kysymysten kautta. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa sopii hyvin haastattelutilanteisiin, kuten esimiehen ja työntekijän väliseen keskusteluun. Esimerkiksi kehitys- tai motivaatiokeskustelussa esimies haluaa auttaa työntekijöitään oivaltamaan itse omat voimavaransa ja suhtautumaan tulevaan optimistisella asenteella. Ratkaisukeskeisten kysymysten pitäisi edetä tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnassa. Ensimmäisenä kysymyksenä ei tulisi olla mistä johtuu- kysymykset, vaan mieluummin kysytään ”miten?” tai ”mitä tulisi tapahtua?” tai ”mikä jo toimii hyvin?” Keskustelutilanteessa esimiehen on tärkeää uskoa ihmisen kykyyn muuttaa toimintatapojaan ja löytää omat vahvuudet ja voimavarat. Esimiehen on tuettava ja valmennettava alaisiaan ottamaan itse vastuuta omasta päätöksenteosta. Työntekijöitä ei saa jättää roikkumaan ”ilmaan” olettaen että he itse ratkaisevat kaiken. (Liukkonen 2006, 230.)

Menestyksen tärkeä pilari on ihmisen oma kyky motivoida itse itsensä. Oma tahdonvoima on avainasemassa, kun keskitytään haasteellisiin tavoitteisiin ja kannustetaan itseään yhä uudelleen ja uudelleen. Menestykseen vaikuttavat myös kyvykkyys ja pätevyys, sillä ilman tietoja ja taitoja ei pelkkä tahdonvoima yksin riitä. Myös ympäristö ja sen tarjoamat edellytykset vaikuttavat menestykseen. Ympäristö vaikuttaa vääjäämättömästi tavoitteen saavuttamiseen tai saavuttamatta jättämiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 24 - 25.)

4.5 Ulkoinen motivaatio ja autonomia

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Nämä palkkiot voivat olla esimerkiksi palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, turvallisuutta tai arvostusta. Palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella, ja niiden tavoittelemiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Töitä tehdään sitä motivoituneemmin, mitä houkuttelevimpina palkkiot nähdään. Sosiaaliset suhteet, turvallisuus ja fyysinen hyvinvointi ovat tietynlaisia motivaationlähteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työelämässä. Kun työ muuttuu mielenkiinnottomaksi ja samaa kaavaa toistavaksi, ulkoisten palkkioiden merkitys nousee erittäin suureksi, koska tyydytys ei tule työstä itsessään. Motivoiva ja mielekäs työ merkitsee eri ihmisille eri asioita, mutta aikojen saatossa yleisiä hyvän työn kriteereitä on määritelty paljonkin: työn sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus, rakenteeltaan kokonainen työ, monipuolinen sisältö, työn merkityksellisyys, vuorovaikutus sekä ihmisen autonomialle tilaa antava työ. (Viitala 2013, 17-18.)

Autonomian ja valinnan vapauden tunne syntyy tietoisuudesta, että käsityksillämme ja ajatuksillamme on merkitystä työhön liittyvistä yksityiskohdista. Työn tulisi taata tekijälleen

riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä. Ulospäin autonomia näkyy kokeilunhaluna, luovuutena, innovatiivisuutena ja aloitteellisuutena. Jos autonomia on vähäistä, ihminen tuntee olevansa toisten käskyttävänä eteenpäin työntämiä ja että omat näkemykset asioihin ovat epäolennaisia - aivan kuten lapsella, jota aikuiset ohjailevat. Tästä seuraa alentunut vastuun tunne työn tuloksista sekä alhainen luovuus ja innovatiivisuus. Esimies pystyy edistämään työntekijän autonomiaa kunnioittamalla heitä aikuisina, ei aikuinen-lapsi-riippuvuutta. Autonomia on meille sisäisesti palkitsevaa ja jos meitä käskytetään, ja jos tehdyt päätökset tuodaan esiin ilmoitusasioina eikä ajatuksiamme kuunnella, koemme samoja tunteita kuin lapsena aikuisten määrätessä meitä. Lapsuuden jälkeen alamme ymmärtää, että auktoriteeteilla on hänen itsensä lisäksi käsityksiä ja ajatuksia asioista, jotka yhdessä johtavat parhaaseen lopputulemaan. Näin on mahdollista luoda pohja ainutlaatuiselle yhteistyölle ja jokaisen mielipiteiden tasa-arvoiselle kunnioittamiselle. (Liukkonen 2006, 105-106.)

Aikuisuuteen kuuluu keskeisesti mahdollisuus ja kyky tehdä erilaisia valintoja, koska muuten minuutemme ei kehity. Jos emme voi itse päättää asioistamme, koemme ulkoisten voimien ohjaavan meitä. Näin irtaudumme tunnetasolla vastuusta työtämme kohtaan ja koemme, että teemme asioita, jotka tuntuvat ajanhaaskaukselta. Tästä seuraa turhautuminen. Jos työntekijälle annetaankin valinnanvapaus, kokee tämä voivansa toteuttaa asioita, jotka koetaan merkityksellisinä työn tarkoituksen toteuttamiseksi. Näin aika voidaan keskittää tehokkaasti työhön ja henkisiä resursseja voidaan alkaa hyödyntää. Valinnanvapauden sanotaan tekevän työntekijästä asianomaisen. Autonomian lisääminen ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista, sillä esimiehen tulee voida luottaa työntekijöiden valmiuteen ottaa vastuuta saamansa vallan vastapainoksi. (Liukkonen 2006, 108-109.)

5 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä työn osassa käydään läpi tutkimuksessa käytettyä aineistonkeruumenetelmää ja sen toteuttamista, aineiston analysointia ja lopuksi tutkimuksesta syntyneitä tuloksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä luotettava aineisto, joka tutkii mahdollisimman monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä. Ennen haastatteluiden tekemistä tehtiin tutkimussuunnitelma, sillä tarkasti laaditut haastattelukysymykset auttavat tutkijaa saamaan haastattelusta enemmän irti. Kysymykset laadittiin teemahaastattelun runkoa noudattaen erilaisten teemojen alle. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan omana muistilistana ja tarpeen tullen keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 65 - 66.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista aineistonkeruumenetelmää. Tiedonkeruutavat olivat tutkittavien haastattelut ja Google Forms-kyselylomake. Haastatteluihin osallistuivat esimies, vuoropäälliköitä sekä muutama työntekijä. Tutkittavan ilmiön tutkimisen tueksi

Google Formsiin luotiin kysely palvelualoilla työskenteleville henkilöille, jotta heidän kokemuksiaan saataisiin esille. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Aineistonkeruumenetelmiä valittiin kaksi, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia ja kattavia. Haastatteluiden tueksi luotiin Google Forms-kyselylomake, jotta tutkimukseen saataisiin tietoa laajemmalta vastaajapiiriltä.

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, osa etänä puhelinhaastatteluna vallitsevasta koronapandemiasta johtuen. Haastatteluita tehtiin yhteensä kuusi ja haastatteluihin osallistui esimies eli ravintolapäällikkö, kaksi vuoropäällikköä sekä kolme työntekijää. Esimiehelle esitettiin eri kysymykset kuin työntekijöille. Teema-alueita esimiehen haastattelussa olivat johtaminen, lisämyynti, palaute sekä palkitseminen. Työntekijöiden haastatteluissa niitä olivat motivaatio, lisämyynti ja palaute. Runko haastatteluille tehtiin tutkittavan ilmiön sekä työssä esitetyn teorian pohjalta.

Työntekijöiden haastattelut (liite 1) aloitettiin kartoittamalla, kuinka kauan he ovat työskennelleet kyseisessä yrityksessä. Tämän jälkeen he saivat kertoa perehdytyksestään yrityksen toimintatapoihin. Kysymykset kysyttiin kolmen teeman pohjalta, joita olivat motivaatio, lisämyynti ja palaute. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa, minkä teemojen pohjalta haastattelun kysymykset esitetään. Työntekijöiden haastattelussa keskityttiin heidän työmotivaatioonsa, lisämyynnin tekemiseen ja sen hallitsemiseen sekä palautteen saamiseen. Motivoitunut henkilöstö on konkreettisessa ja merkittävässä yhteydessä yrityksen myyntituloksiin ja menestykseen, joten oli tärkeää selvittää, kokevatko työntekijät olevansa motivoituneita. Lisämyynnin avulla yrityksen on taas mahdollista kerätä arvokkaita lisävaroja, joten haastattelujen edetessä lisämyynti oli myös keskeinen keskustelunaihe. Useat kokivat palautteen tärkeimmäksi motivaatiota ja voimavaroja lisääväksi tekijäksi, joten oli tärkeää selvittää, miten palautejärjestelmä toimii yrityksen sisällä.

Esimiehen haastattelussa (liite 2) keskityttiin myyntitiimin johtamiseen, henkilöstön motivoimiseen ja sitä kautta lisämyynnin tekemiseen sekä palautteen antamiseen. Haastattelussa käytiin läpi myös sitä, miten työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet saadaan esiin. Kuten Rubanovitsch & Aaltokin (2008, 118) toteavat, esimiehellä ei ole johtotehtäviä ilman alaisiaan, ja myynnin esimies saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet vain myyjiensä työn kautta. Hänen tehtävänä on siis pitää alaisensa uskollisina, tyytyväisinä ja sitoutuneina työhönsä. Ainoastaan lojaalit työntekijät voivat muodostaa tiiviin ja vahvan yrityksen.

5.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään ja ajatuksiaan tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, kutsutaan haastatteluksi. Se on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa vähintään kaksi ihmistä tapaa toisensa. Haastattelulla on välillinen arvo tutkimusprosessissa, kun kyse on tutkimushaastattelusta. Se on osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua. Haastattelu on toimintaa, joka perustuu kieleen, merkitykseen ja erilaisiin käsitteisiin. Tutkimusprosessin kieli ja kokonaisuus kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Haastattelussa molemmat osapuolet ovat elämäänsä eläneitä olentoja, joilla on aiemmat kokemuksensa ja ajattelutapansa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.)

Yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty ja tiedetty tarkoitus. Haastattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelun avulla mielipiteet, tiedot, tunteet, ajatukset ja asenteet voivat välittyä. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja se on päämäärähakuista toimintaa. Haastattelu tapahtuu suureksi osaksi haastattelijan ehdoilla ja johdolla. Haastattelijaa mieltii etukäteen, minkälaista informaatiota hän haluaa haastateltavalta kerätä. Tutkimushaastattelun antamaa tietoa voidaan käyttää jonkin ongelman ratkaisemiseen, sitten kun tieto on tieteellisin menetelmin varmennettu ja tiivistetty. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelutilanteessa keskustellaan. Ennen haastattelua tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastateltava on myös etukäteen selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, prosesseja, rakenteita ja kokonaisuutta monipuolisesti. Analyysinsä perusteella haastattelijaa kehittää haastattelurungon. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on etukäteen käynyt läpi ja analysoinut. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen olennaisten teemojen varassa, joka vapauttaa haastattelun tutkijan omasta näkökulmasta ja mahdollistaa tutkittavien äänen tulon selvemmin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Teemahaastattelu case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on erittäin käytetty tutkimusaineiston hankintakeino. Teemalla tarkoitetaan laajaa asiakokonaisuutta erotuksena kysytyille kysymyksille. Kysymyksen muoto on tarkempi ja se kohdistuu selkeästi johonkin ilmiötä koskevaan yksityiskohtaan. Teemat ovat tietynlaisia kysymyksiä, mutta ne ovat oikeastaan aihealueita ja laaja-alaisia, eikä niihin voi vastata kovin lyhyesti. Sananmukaisesti haastattelu on face-to-face-kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä. (Kananen 2013, 93.)

Teemahaastattelu voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastateltavat valitaan siten, että ilmiö liittyy heihin, eli haastateltaviksi valitaan henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Puhutaan siis asianomaisista, haastateltavien valinnasta. Haastattelun jälkeen tehdään

tulosten litterointi, analysointi sekä tulkinta. Teemat pyritään valitsemaan niin, että ne kattavat koko ilmiön mahdollisimman monipuolisesti. Tutkittava ilmiö liittyy ympäristöönsä tietyllä tavalla, se koostuu elementeistä/tekijöistä sekä niiden välisistä riippuvuussuhteista. Teemojen avuin tulisi varmistaa kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Haastattelun alussa ei mennä yksityiskohtiin, koska yksityiskohta sulkee pois ei-yksityiskohtaisia asioita, joilla voi olla tärkeäkin merkitys. Haastattelun rungon tulisi edetä yleisestä yksityiseen. Puhutaan suppilotekniikasta, jossa tietyn teeman puitteissa edetään yleisestä yksityiskohtaisempaan. Teemoihin sisältyy tarkempia ja yksityiskohtaisempia kysymyksiä, joiden avulla täsmennetään yleiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Uusia kysymyksiä syntyy jo saaduista vastauksista. (Kananen 2013, 94-96.)

Kananen (2013, 97) mukaan kysymysten logiikka on tärkeää. Yhden teeman osalta edetään yleisestä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Liian nopeaa etenemistä on syytä välttää, sillä se voi johtaa suppeampaan tietoon, koska tietoa voi jäädä joltakin osin saamatta, kun vastaaja on siirtynyt jo seuraavalle tasolle. Kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin niistä saatavan tiedon mukaan. Suljetut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa on valmiit vaihtoehdot ja joiden avulla saadaan tietoa vain niiden vaihtoehtojen osalta, jotka on tuotu esiin. Suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata lyhyesti, esim. kyllä tai ei. Suljettujen kysymysten avulla voidaan saada myös yleistä faktaa, kuten tutkittavan ikä tai ammatti. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja: mitä, miksi, kuinka. Niihin ei ole mahdollista vastata yhdellä sanalla, koska vastaaminen edellyttää haastateltavan osalta ilmiön selittämistä ja perusteluja. Johdattelevien kysymysten käyttö on taasen epäeettistä, sillä kysymyksillä saadaan vastaukseksi jokin haluttu vastaus. Johdattelevien kysymysten käytössä tulee olla varovainen, koska ne ohjaavat vastaajaa herkästi antamaan tietyn vastauksen. Työn luotettavuus on näin ollen kyseenalainen.

Paras tapa teemahaastattelun aineiston kirjaamiseen ja tallentamiseen on digitaalinen nauhuri, sillä tämä vapauttaa haastattelijan vastausten mekaanisesta kirjaamisesta. Kun käytetään teknistä tallennusvälinettä, tutkija voi keskittyä itse haastattelutilanteeseen. Jokainen haastattelu nauhoitettiin myöhempää aineiston analysointia varten. Jos haastattelu tallennettaisiin vain kirjallisesti, puuttuisivat siitä vastaajan olemus ja henki, joiden avulla tutkija voi tulkita tekstiä syvällisemmin. Digitaalinen tallenne säilyttää tauot ja äänenpainon, joita haastateltava käyttää puheessaan. Aineiston auki kirjoittamisessa tekstiksi eli litteroinnissa on eri tasoja aina sanatarkasta kirjaamisesta pelkän yksittäisen asian poimimiseen haastateltavan sanomisista. (Kananen 2013, 99.) Vallitsevan koronatilanteen vuoksi osa haastatteluista pidettiin etänä puhelinhaastatteluna.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroidaan. Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden, kuten videoiden, äänitteiden ja kuvien kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Näin niitä voidaan käsitellä ja tulkita manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla käytössä olevilla

analysointimenetelmillä. Tässä tutkimuksessa käytettävä teemahaastatteluaineisto kirjoitettiin tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti. Tarkkuuden suhteen litteroinnissa voidaan erottaa suhteen eri tasoja. Jos litteroidaan tarkimman tason mukaan, puheen lisäksi huomioidaan äänenpainot sekä eleet. Laadullisen aineiston käsittelyyn löytyy valmiita sovelluksia jokaisesta tietokoneesta, joita voidaan käyttää aineiston tallentamiseen ja analysointiin. (Kananen 2013, 99-100.) Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla normaalisti. Tekstiin lisättiin myös teemahaastattelun kysymykset, haastattelun vastaajat ja saatu aineisto. Toisessa vaiheessa tekstistä eroteltiin asiakokonaisuudet eli segmentit kappalemerkillä eli enterillä. Yhtä, itsenäistä asiakokonaisuutta kutsutaan segmentiksi. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa aineisto muutettiin taulukkomuotoon, jossa taulukkoon lisättiin sarakkeita oikealle puolelle. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin. (Kananen 2013, 101.)

Laadullisen aineiston käsittely käsittää erilaisia vaiheita. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, ja synteessissä luodaan kokonaiskuva ja esitetään tutkittava ilmiö uudenlaisessa perspektiivissä. Kuvailulla pyritään kartoittaman tapahtumien, kohteiden ja henkilöiden ominaisuuksia tai piirteitä ja tarkoituksena on useimmiten vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka usein ja kuinka paljon. Luokittelu taas luo kehyksen tai niin sanotun pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, tiivistää tai yksinkertaistaa. Yhdistellyllä tarkoitetaan sitä, että yritetään löytää luokkien esiintymisen välillä samankaltaisuuksia. Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa lopullisena pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulokintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143-151.)

5.2 Kysely palvelualojen työntekijöille

Haastatteluiden lisäksi Google Forms-palvelualustalle luotiin kysely, joka on verkkokäyttöinen lomaketyökalu. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyn vastaukset kerääntyvät automaattisesti Formsiin, jossa ovat saatavilla reaaliaikaiset vastaustiedot ja kaaviot. Tämän jälkeen tuloksia voi analysoida. (Google.)

Kyselylomake on ajattelun ja tietoisuuden sisältöihin kohdistuva menetelmä. Kyselyn avulla voidaan saada kattavaa tietoa, kun kysely on huolellisesti suunniteltu ja kun sillä pyritään selvittämään melko yksiselitteisiä ja konkreettisia ilmiöitä. Lomakkeen hyöty on siinä, että siihen voidaan vastata anonyymisti. Kyselylomakkeiden aineisto voidaan myös käsitellä melko nopeasti ja vaivattomasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35-37.)

Kysymykset muotoiltiin niin, että niihin oli hankala vastata vain yhdellä sanalla. Esitetyt kysymykset johdattelivat vastaajia vastaamaan mahdollisimman pitkästi ja kattavasti, sillä

kysymyksille jätettiin avoin kenttä vastauksille. Huolellisesti laadittujen kysymysten avulla saatiin aineisto, joka vastasi tutkimusongelmaan halutulla tavalla.

5.3 Lisämyynnin nykytila kahvilassa

Kahvilassa lisämyynti koostuu melko pienistä ja yksinkertaisista asioista. Toisin kuin esimerkiksi autokaupassa, automyyjä myy auton lisäksi autoon vararenkaat, kun taas kahvilassa espressopohjaiseen kahviin tarjotaan ylimääräistä espressoshottia. Fazer Cafessa lisämyyntiä pyritään saamaan aikaan esimerkiksi pienillä, pitkään säilyvillä tuotteilla, kuten konvehdeilla, suklaapatukoilla ja muilla uutuustuotteilla. Kassan eteen maksupäätteen viereen sijoitetut tuotteet houkuttelevat asiakasta nappaamaan viime hetkellä mukaan jotakin ns. ylimääräistä, jota ei alun perin tullut ostamaan. Kaakaojuomiin voidaan kysyä lisäkeermavaahtoa, makean herkun viereen lisäkeijäätelöpalloa, suolaisen piiraan viereen lisäkesalaattia ja jäätelöihin kastiketta tai muita koristeita.

Asiakaspalvelijan omalla reippaalla suosittelemalla on iso rooli lisämyynnin tekemisessä. Tyrkyttäminen ei usein auta. Tuotteiden kehuminen, oman lempiherkun kertominen tai lause ”maistuisiko kahvin kylkeen tämä tuote” toimivat yleensä hyvin. Perusasioiden ollessa kunnossa lisämyyntikin on helpompaa. Vitriini tulee pitää runsaan näköisenä koko päivän, valikoiman pitää olla monipuolinen, tuotteiden esillepanoon tulee kiinnittää huomiota, suolaiset ja makeat tuotteet on hyvä pitää erikseen, hintamerkinnot tulee olla selkeästi näkyvillä, tuotteiden ulkonäön tulee olla houkutteleva ja yleisilmeen pitää olla siisti. Vaikka kahvilassa yksittäinen lisämyynnillinen tuote on rahallisesti melko pieni (esimerkkinä lisäespressoshotti 0,90e), niin kasvaa sen merkitys melko suureksi, jos sen saa myytyä joka toiselle asiakkaalle. Fazerilla on käytössään peukutusmerkintä - menetelmä: aina kun asiakkaalle saa lisämyyntiä ja suositeltua jotakin, peukku lyödään kassaan. Peukutusmääriä seurataan viikkotasolla ja eniten peukkuja kerännyt työntekijä usein myös palkitaan henkilöstöpalavereissa. Tämä on helppo keino motivoida henkilöstöä lisämyyntiin, koska meneillään on koko ajan ikään kuin kilpailu, vaikka etu on tietysti koko yritykselle eikä vain yksittäiselle henkilölle.

Fazer on suuri yritys Suomessa ja mainonnalla on suuri rooli yrityksen imagoon, näkyvyyteen sekä julkisuuteen. Mainonnalla tarkoitetaan maksettua, samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnattua persoonatonta viestintää, jota organisaatio tai yritys välittää erilaisten joukkoviestinten tai muiden kanavien välityksellä. (Vuokko 2003, 193.) Fazer käyttää ahkerasti instagramia mainonnan alustana lähestulkoon päivittäin. Instagramissa Fazer mainostaa tuotteitaan, kertoo uutuuksista sekä vetoaa ihmisten tunteisiin esimerkiksi historiallisilla kertomuksilla ja tarinoilla yrityksen synnystä sekä sen toiminnasta.

Instagramissa yrityksellä on seuraajia tällä hetkellä 103 000. Fazerilla on myös My Fazer-sovellus, jossa on etuja sekä tarjouksia, mikä osaltaan houkuttelee asiakkaita ostamaan lisää.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä työn osassa käsitellään tutkimuksesta syntyneitä tuloksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä luotettava aineisto, joka tutkii mahdollisimman monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä. Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten henkilöstön oikeanlainen motivointi kasvattaa lisämyyntiä. Työn tarkoituksena on antaa yritykselle tietoa ja kehitysehdotuksia siitä, miten henkilöstön tietynlainen motivointi voi kasvattaa yrityksen tulosta ja mikä saa työntekijät yltämään parempiin myyntituloksiin.

6.1 Esimiehen roolin merkitys työntekijän motivaatioon

Esimiehen haastattelussa keskityttiin siis myyntitiimin johtamiseen, henkilöstön motivoimiseen ja sitä kautta lisämyynnin tekemiseen sekä palautteen antamiseen. Haastattelussa selvisi, että esimies näkee itsensä kannustavana myyntitiimin johtajana, joka toimii tasa-arvoisesti ja reilusti positiivisella asenteella. Hän kertoi olevansa empatiakykyinen ja pyrkii tukemaan työntekijöitään kaikissa työhön liittyvissä asioissa, mutta myös henkilökohtaisen elämän puolella, sillä hän uskoo, että työntekijän voidessa hyvin niin henkisesti kuin fyysisestikin, on tällä mahdollista viihtyä ja voida hyvin myös töissä.

Haastattelussa selvitettiin, kuinka esimies saa työntekijöidensä vahvuudet esiin. Esimies kertoi yksilön henkilökohtaisen huomioimisen olevan avainasemassa. Jokainen työntekijä on yksilönä erilainen, jota erilaiset asiat kannustavat ja motivoivat, joten työntekijöiden yksilöinti on tässä tapauksessa tärkeää. Hän korosti yleisen ja avoimen työpaikalla vallitsevan ilmapiirin olevan tärkeä, jotta jokainen yksilö voisi tehdä loistavaa myyntityötä kannustavassa ilmapiirissä. Hän totesi, että omalla esimerkillään hän pyrkii innostamaan tiimiään hyviin myyntisuorituksiin.

Esimies kertoi tiiminsä motivoinnin olevan tuhannen taalan kysymys. Hän totesi pohtivansa usein, että olisiko joitakin uusia ja kokeilemattomiakin tapoja motivoinnin lisäämiseen. Hän kuvaili kuitenkin parhaan motivointikeinon olevan pieni tiiminsäinen kilpailu, ja että tavoitteet olisi asetettu päivä-, kuukausi- tai viikkotasolla kaikkien nähtäville, jotta kaikki voivat nähdä edistymisen. Hän kertoi myös palkintojen motivoivan enemmän, mutta aina se ei ole mahdollista palkita jokaisesta suorituksesta. Hän korosti tuotetuntemusta, sillä jos myyntitiimi voi seistä myymiensä tuotteiden takana, on niitä helpompi myydä ja suositella

asiakkaalle. Tässäkin tapauksessa hän painotti kuitenkin tiimihengen tärkeyttä ja kannustavaa ilmapiiriä.

6.2 Esimies lisämyynnin kannustajana

Haastattelussa kävi ilmi, että ihanteellista olisi, jos lisämyynti koettaisiin osana jokapäiväistä asiakaspalvelua, eikä vain euroina viivan alla. Hän korosti, että tietynlainen paine myydä esimerkiksi kampanjatuotteita on kuitenkin olemassa. Hän piti tärkeänä seikkana sitä, että jokaisen asiakas kohdattaisiin aina niin, että tälle voidaan lisämyydä jotakin. Jokaisen asiakkaan kanssa olisi tärkeää ottaa oma aikansa. Yrityksen sisällä ei ole mitään tiettyä tuotetta jota tulisi lisämyydä eniten, vaan lisämyyntiä pitäisi tehdä jatkuvasti. Hän korosti suosittelua ja asiakkaan tarpeiden huomioon ottamisen tärkeyttä. Ne helpottavat asiakkaan palvelemista ja päätöksiä mitä se asiakas kenties aikoo tehdä. Työntekijöiden on tärkeää kertoa meneillään olevista kampanjoista asiakkaalle, jos tämä ei niitä itse huomaa. Esimies kertoi, että tiettyjä sanamuotoja ei suositella käytettäväksi asiakaskohtaamisessa jolloin asiakkaan on vaikeampi vastata fraasiin kielteisesti, vaan hän joutuisi vähän ikään kuin monimutkaisemman kautta kieltäytymään.

Hän kertoi kampanjoihin sisältyvistä tavoitteista ja siitä, että niihin olisi tärkeää yltää. Hän mainitsi kuitenkin meneillään olevan maailmanlaajuisen kriisitilanteen, eli koronapandemian. Tavoitteiden ollessa korkealla tällaisena ajanjaksona, motivaatio myyntiin on vääjäämättömästi alhaisempi, sillä jos tavoite on asetettu liian mahdottomaksi saavuttaa, ei sen eteen jakseta ponnistella ja nähdä vaivaa. Normaalitilanteessa hän kertoi viikoittaisten myyntiraporttien kannustavan henkilökuntaa myymään, kun eteneminen nähdään omin silmin ja näin työntekijät pyrkivät entistä parempiin tuloksiin.

6.3 Palautteen antajan rooli

Haastattelussa yhtenä teemana käsiteltiin palautteen antamista. Hän pyrkii antamaan palautetta lähes päivittäin, mutta vähintään viikoittain. Esimies kertoi antavansa mielestään suoraa palautetta, jolla saa hänen mukaansa enemmän tuloksia aikaan. Hän korosti luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin tärkeyttä, jossa palaute on ennen kaikkea molemminpuolista, niin työntekijätasolta esimiestasolle kuin esimiehen tasolta työntekijätasolle. Esimerkiksi positiivinen asiakaspalaute jaetaan koko tiimille, mutta negatiivista käsitellään vain vuorossa olleiden kanssa. Hän totesi antavansa niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta heti kun asioita kohdataan, sillä niihin on vaikeaa palata

myöhemmin. Palautteen anto on tehokkainta juuri siinä hetkessä. Haastateltava kertoi palautteensa annostaan näin:

”Positiivisenkin palautteen antamista pystyisin vähän vielä lisäämään, mutta kyllä minä sitä pyrin antamaan sellaisella hyvällä hengellä. Asioita, joista antaa palautetta, niin niiden ei tarvitse olla isoja asioita, vaan sellaisia, joista sitten muistaa kiittää tai sanoa että tähän meni tosi loistavasti. Onhan se tietysti aina vähän haastavampaa antaa rakentavaa palautetta, en sano, että se on vaikeaa, koska niistä vaikeistakin asioista on pakko puhua, jotta tiimi voi mennä eteenpäin ja kehittyä. En usko, että kukaan meistä tahallaan tekee asioita väärin.”

Hän kertoi rakentavan palautteen annosta sen, että sitä on helpoin antaa silloin, kun se koskee työn suorituksen laatua. Haastavampaa sitä on antaa silloin, jos palaute tai kritiikki koskee henkilön omia ominaisuuksia, koska esimiehen mukaan omaa persoonallisuuttaan on vaikeaa alkaa muuttaa malleiltaan. Tällöin hänen mukaansa olisi tärkeää löytää pehmeämpi tapa esittää asioita, eikä vaatimalla vaatia, että ihminen muuttaisi itseään henkilökohtaisella tasolla vain ja ainoastaan työn puitteissa. Tiimin olisi tärkeää löytää yhteinen tapa käydä asioita läpi, jotta tiimi voi kokonaisuudessaan voida paremmin. Esimies koki, että palautteen antamisella virheitä pystytään korjaamaan ja ongelmakohtiin voidaan kiinnittää sitä kautta herkimmin huomiota.

Haastateltava kertoi, että yrityksessä pidetään kehityskeskusteluita, jotka seuraavat työntekijän kehittymistä ja etenemistä. Koronapandemian aikana näitä ei ole kuitenkaan pidetty lomautusten ja työtuntien vähennysten takia. Yhtenä kehityskohteena olisikin pitää jatkossa enemmän kahvihetkiä työntekijöiden kanssa, joissa käsiteltäisiin työhön liittyviä asioita, kuten yleistä tilannetta työpaikalla, ilmapiiriä, omia työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja keinoja, miten niihin tavoitteisiin voidaan päästä. Hän mainitsi pitävänsä tärkeänä sitä, että kehityskeskusteluissa käsitellään asioita myös työn ulkopuolelta, työntekijän omaan elämään liittyen. Hän kertoi tämän olevan merkittävä esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta lisäävä tekijä. Lopuksi hän korosti, että erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa työskentely ei ole koskaan mustavalkoista, vaan aina asioilla on useampi puoli ja siinä välissä täytyy yrittää tasapainotella. Hän koki esimiehenä toimimisen hyvin antoisaksi työksi.

6.4 Motivoituneen henkilöstön merkitys lisämyyntiin

Vuoropäälliköiden ja työntekijöiden haastatteluissa kysyttiin ensimmäisenä työhistorian pituudesta sekä perehdytyksestä. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä yli vuoden, suurin osa kaksi tai kolme vuotta. Perehdytyksestä oltiin yksimielisiä, kaikkien

mielestä perehdytys olisi voinut olla hieman kattavampi pidempikestoisempi, mutta moni ymmärsi kiireisen toimipaikan resurssit perehdytykseen. Työntekijät kokivat sisäistäneensä toimipisteen tavat toimia melko nopeasti itse opiskelemalla sekä vain vuoroja tekemällä.

Vuoropäälliköt sekä työntekijät kokivat kaikki olleensa työnsä alkuvaiheessa erittäin motivoituneita, mutta meneillään olevan koronapandemian vuoksi motivaatio on hieman laskenut, sillä myynnillisesti tavoitteisiin on erittäin vaikeaa tällaisena aikana päästä. He kertoivat peruuntuneiden virkistysiltojen, bonuspalkkioiden puuttumisen sekä meneillään olevan erikoisen tilanteen vaikuttavan motivaatiota selvästi laskevaksi. Yleisesti ottaen ja normaalissa tilanteessa työntekijät kertoivat kuitenkin olevan motivoituneita työhönsä, ja he nostivat merkittävämmäksi tekijäksi motivoituneeseen mielentilaan hyvän ja yhtenäisen työilmapiirin sekä työkaverit. Ilmapiiriä kuvailtiin erittäin avoimeksi.

Lisämyynnin tekemiseen kaikki haastateltavat kertoivat suhtautuvansa melko vaihtelevasti. He kertoivat omaavansa kausia, jolloin lisämyyntiä on helpompaa ja innostavampaa tehdä. Kaksi työntekijöistä mainitsi sen olevan riippuvaista mielialasta sekä meneillään olevasta tilanteesta. Kaikki työntekijät toivoivat saavansa lisämyyntiin enemmän neuvoa ja kannustusta. Yksi työntekijöistä kertoi, että kassajärjestelmän peukuttamis-menetelmä motivoi lisämyyntiin, sillä yrityksen sisäiset kilpailut lisäävät myydä enemmän ja paremmin. Jokainen koki myös palkkioiden lisäävän motivaatiota tehdä lisämyyntiä.

Työntekijät kokivat hallitsevansa lisämyynnin vaihtelevasti. Mielekkäimpinä kaikki kokivat suosikkituotteidensa suosittelun ja lisämyymisen, koska niiden takana on helppo seistä. Eräs työntekijöistä kertoi myös oppineensa lisämyynnin tekemistä kuuntelemalla kollegoitaan erilaisissa myyntitilanteissa ja poimimalla niistä hyviä argumentteja.

6.5 Palautejärjestelmä

Työntekijät kokivat palautteen antamisen melko yksimielisesti. Kaikki kokivat saavansa palautetta melko harvoin ja toivoivat sitä lisää. Rakentavaakin palautetta toivottiin lisää, sillä työntekijät kertoivat haluavansa tietää, mikäli jonkin asian voisikin tehdä paremmin. Työstä saatu kiitos ja palaute listattiin merkittävimmäksi motivaatiota nostattavaksi tekijäksi työilmapiirin ja työkaverien lisäksi. Etenkin henkilökohtaista palautetta toivottiin lisää jokaisen toimesta tiimin palkitsemisen lisäksi. Kahdenkeskeisiä hetkiä, kuten kehityskeskusteluita esimiehen kanssa tai koko tiimin yhteisiä henkilökunnan palavereita toivottiin huomattavan paljon lisää, sillä niiden kerrottiin kasvattavan tiimihenkeä ja motivaatiota, lisäävän tuotetuntemusta, parantavan informaation kulkua sekä lisäävän halua tehdä enemmän töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Palautteen antamisen lisäksi kaksi työntekijöistä pitivät kehityskohteena informaation kulun heikkoutta. He nostivat esiin informaation heikon kulkeutumisen jokaiselle aika ajoin yrityksen sisällä. Tieto saattaa tulla tietoisuuteen esimerkiksi vasta kassalla asiakkaan edessä ollessa, vaikka uusi informaatio pitäisi saada viimeistään työvuoroon saapuessa ennen yhdenkään asiakkaan palvelemista.

6.6 Palvelualojen työntekijöiden kokemuksia

Haastatteluiden tueksi Google Forms-palvelualustalle luotiin kysely (liite 3), joka oli suunnattu palvelualoilla työskenteleville henkilöille. Kysymyksiä oli neljä, joista kolmeen viimeiseen kysymykseen vastattiin sanallisesti. Kyselyyn vastanneista 53,8% työskenteli kaupan-alalla, 23,1% ravintola-alalla, 7,7% matkailu-alalla ja loput jollain muulla alalla. Reilusti yli puolet, 79% vastaajista koki olevansa motivoituneita tämän hetkiseen työhönsä.

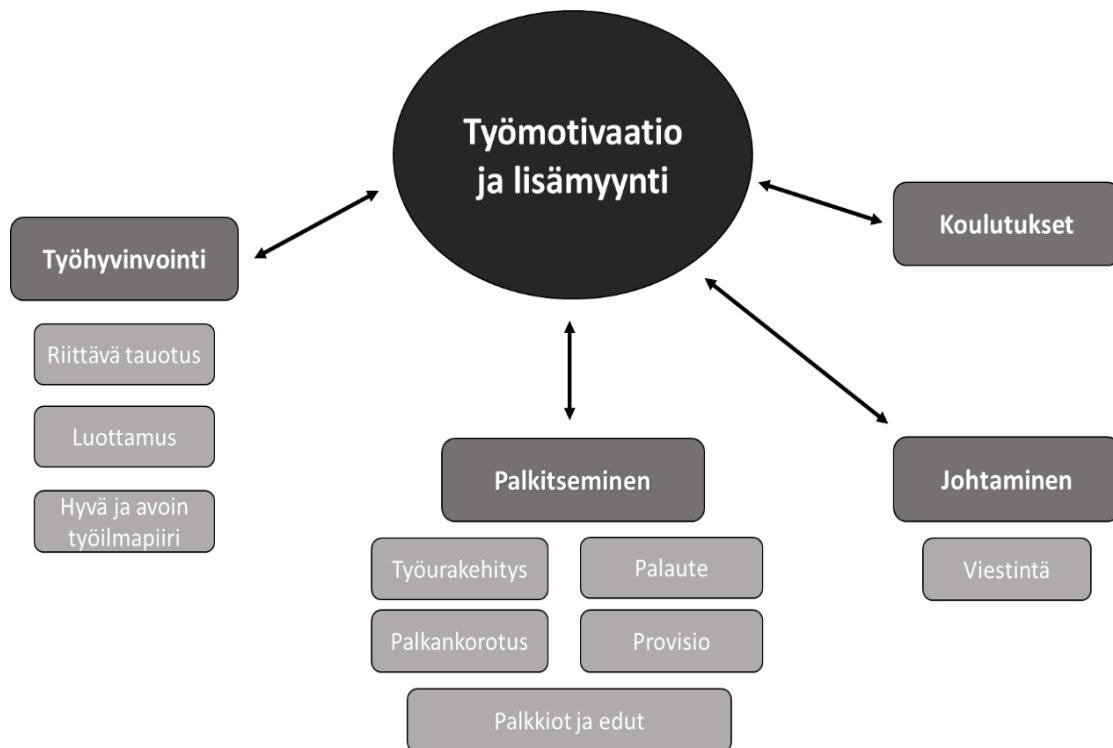
Kyselyyn vastasi yhteensä 21 henkilöä. Kyselyn tavoitteena oli saada lisätietoa myös ulkopuolisilta vastaajilta, jotta tutkimuksen tulokset olisivat kattavammat. Alla on esitetty havainnollistava kuvio kyselyn vastauksista. Ensimmäisenä kysyttiin alasta, jolla työskentelee. Tässä oli neljä vastausvaihtoehtoa, jotka olivat ravintola-, kaupan- matkailu-ala tai jokin muu. Seuraaviin kolmeen kysymykseen vastattiin vapaaseen kommenttikenttään. Kysymyksillä haettiin tietoa esimiehen tavasta motivoida työn tekemiseen, lisämyynnin neuvomisesta sekä työmotivaation parantamisesta.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin esimiehen tavasta motivoida työn tekemiseen. Kysymykseen vastasivat kaikki 21 henkilöä ja ne jakautuivat niin, että 12 vastaajista nosti esiin tärkeimmäksi esimiehen motivointitavaksi kehumisen ja kannustamisen. Loput vastaajista painottivat erilaisten palkkioiden tärkeyttä.

Toinen kysymys käsitteli lisämyyntiin opastamista. Lähes kaikki vastaajat mainitsivat koulutusten pitämisen tärkeyden. Yhdeksän vastaajista totesi tarjoavansa asiakkaille jotakin, mitä tämä ei alun perin ollut tullut ostamaan. Viisi vastaajista painotti suosittelun tärkeyttä lisämyyntiä tehdessä. Asiakkaan maksaessa ostoksensa olisi tärkeää tarjota jotakin lisää. Kolme vastaajista kertoi, että heitä on neuvottu kysymään asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita, jonka kautta voisi saada lisämyyntiä helposti jotakin.

Viimeiseksi kysyttiin, miten työmotivaatiota voitaisiin parantaa ja samalla lisämyynnin tekemistä lisätä. Lähes kaikki vastaajat totesivat suuremman palkan motivoivan työn tekemiseen. Hyvä työilmapiiriin todettiin olevan myös merkittävä tekijä motivaation ylläpitämiseen. Riittävät tauot työpäivän aikana nousivat myös esiin työmotivaatiosta kysyttäessä. Viisi kyselyyn vastaajaa totesivat vastuun antamisen ja etenemismahdollisuuksien

lisäävän motivaatiota ja halua tehdä lisämyyntiä. Kaksi vastaajista kertoi työhyvinvointiin panostamisen tärkeäksi seikaksi työmotivaation lisäämiseksi. Myös yhteisten palaverien järjestämistä pidettiin tärkeänä, koska silloin yrityksen tavoitteet voidaan käydä selkeästi läpi. Uudet haasteet ja koulutukset nostettiin myös tärkeäksi motivaation keinoksi.



Kuvio 1 Google Forms - kyselyn vastaajien tulokset kuvion muodossa.

Kyselyyn vastaajat kertoivat sanallisesti vapaaseen kommenttikenttään esimiehensä tavasta motivoida työhön sekä lisämyyntiin opastamisesta. Työmotivaatioon merkittävästi vaikuttavia tekijöitä olivat työhyvinvointi, riittävät tauot työpäivän aikana, luottamus esimiestasolta työntekijätasolle sekä hyvä ja avoin työilmapiiri. Suurimpina motivaatioon vaikuttavina seikkoina olivat esimiehen tapa palkita hyvistä työsuorituksista, palautteen saanti, etenemismahdollisuudet, palkankorotukset, provisiot sekä erilaiset palkkiot ja edut. Selkeä ja johdonmukainen viestintä johdolta työntekijöille lisäsi myös motivaatiota. Koulutukset nostettiin suurimmaksi ja merkittävimmäksi tekijäksi lisämyynnin tekemisen motivaattoriksi.

Kyselyn avulla saatiin arvokasta tietoa myös laajemmalta vastaajapiiriltä tutkimuksen tueksi. Aineistojen analyysien jälkeen haastattelujen ja kyselystä saatujen vastausten välillä pystyi huomaamaan selkeitä yhtäläisyyksiä.

7 Kehitysehdotukset

Tärkein ja ensimmäinen kehitysehdotus yritykselle on lisätä kehityskeskusteluiden järjestämistä useammin henkilökunnalle. Kehityskeskustelut ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja motivaation ylläpitämisessä. Kuten Rubanovitsch & Aalto (2007 - 2008, 181-182) toteavat, kehityskeskustelut ovat oleellinen osa esimiestyötä. Kehityskeskustelu on esimiehen ja myyjän ennalta sovittu ja suunniteltu luottamuksellinen keskustelu, jolla on tietynlaiset tavoitteet. Keskustelussa käsiteltyjä asioita ovat esimerkiksi työsuoritusten ja työn vaativuuden arvioiminen sekä osaamistason määrittäminen ja sitä kautta sen kehittäminen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on saada aikaan kannustava ja avoin työilmapiiri, aktivoidea työntekijä analysoimaan omaa toimintaansa sekä saada aikaan menestyksekkäämpiä työsuorituksia. Rehti ja avoin keskustelu saa myyjän tuntemaan itsensä yksilönä tärkeäksi osaksi myyntitiimiä ja kokemaan, että hänen toimintansa vaikuttaa yrityksen tulokseen. Kehityskeskusteluita tulisi pitää säännöllisesti ja ne tulisi dokumentoida.

Toinen kehitysehdotus liittyy palautteen antamiseen ja palkitsemisjärjestelmään. Kehitysehdotukseni on henkilöstön palkitseminen joko aineettomasti tai aineellisesti erilaisilla pienillä tavoilla motivaation lisäämiseksi. Yksinkertaisimmillaan työntekijä antaa työpanoksensa, ideansa ja osaamisensa yritykselle, jos hän kokee saavansa vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Työtehtävien, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän tulisi olla sellainen, että työntekijät kokevat oman panoksensa, yrityksen sekä työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa. Työntekijät toivoivat saavansa palautetta huomattavasti aktiivisemmin, koska he kokevat saavansa sitä tällä hetkellä liian harvakseltaan. Työllä on arvoa ihmisen tarpeille toteuttaa ja kehittyä ja se tarjoaa ryhmän jäsenyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta, ihmissuhteita ja mahdollisuuden tuntee itsensä arvostetuksi. (Viitala 2013, 138-139). Niemisen & Tomperin (2008, 151) mukaan palkitsemista on kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan, juhlinta hyvien tulosten johdosta sekä työntekijän mahdollisuus kouluttautua eteenpäin. Palkitsemista on myös mahdollisuus osallistua yritykseen liittyvien asioiden päätöksentekoon, työskennellä itsenäisesti sekä saada ja kantaa vastuuta.

Kolmas kehitysehdotukseni on lisämyyntiin kouluttaminen ja sen opastaminen. Työntekijät kokivat, etteivät he ole saaneet lisämyyntiin kovinkaan kattavaa opastusta. Useat toivoivat saavansa lisämyyntiin enemmän neuvoa ja kannustusta, joten jos lisämyyntiin ja sen tekemiseen keskityttäisiin enemmän, tuloksetkin olisivat myynnillisesti varmasti parempia. Myös koko yrityksen tavoitteista kertominen auttaisi työntekijää hahmottamaan, millaisiin suorituksiin tulisi pyrkiä. Selkeä viestiminen johdolta aina työntekijöille asti olisi tärkeää. Kuten (Leppänen 2007, 7) toteaa, yritysten kilpailutilanne ja koko toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten muutoksen voidaan sanoa olevan ainoa pysyvä asia. Myyntijohdon täytyy

osata reagoida jatkuvaan muutokseen. Tämä edellyttää koko henkilöstöltä valmiutta pysyä mukana erilaisissa uudistuksissa. Henkilöstön täytyy kehittää itseään jatkuvasti, joten koulutus ja opastaminen lisämyynnin tekemiseen olisi tärkeää.

Viimeinen kehitysehdotukseni on tiedonkulun kehittäminen yrityksessä. Tiedonkulkuun ja viestintään voitaisiin yhdessä esimiehen sekä työntekijöiden kanssa löytää keinoja, jotta tarvittava informaatio saataisiin kaikkien tietoon hyvissä ajoin. Kiireessä työskentely hankaloituu entisestään ja voi vaikuttaa motivaatioon alentavasti, jos informaation kulussa on katkoja. Informaation kulun heikkous on suorassa yhteydessä myös lisämyynnin tekemiseen, sillä jos työntekijä ei saa tietoa esimerkiksi uutuustuotteen allergeeneistä, ei tämä voi sitä kaikille suositella. Esimerkiksi yrityksen sisäisten uusien toimintatapojen ja käytäntöjen informaation on tärkeää kulkeutua jokaiselle työntekijälle, vaikka töitä tehtäisiinkin harvemmin.

8 Johtopäätökset

Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi omasta työhistoriastani. Keskustelimme aiheesta yhdessä toimeksiantajan kanssa ja päädyimme lopputuloksena siihen, että käsittelen lisämyyntiä henkilöstön motivoinnin näkökulmasta. Menestyksekkäs lisämyynti on mahdollista vain motivoituneen henkilöstön kautta, joten aihe on erittäin tärkeä ja aina ajankohtainen. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin jo koronapandemian ollessa käynnissä, joten lisämyynnin tärkeys korostuu tällaisessa tilanteessa entisestään, jotta yritys pystyisi yltämään tuloksellisesti voitokkaampiin myynteihin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa yritykselle tietoa siitä, miten henkilöstön oikeanlainen motivointi voi kasvattaa lisämyyntiä. Pyrkimyksenä ja tavoitteena oli ymmärtää ja selittää niitä tekijöitä, jotka motivoivat henkilöstöä yltämään parempiin myyntituloksiin. Haastattelun ja kyselyn avulla kerättiin aineisto, jolla saatiin tärkeää tietoa edellä mainituista tekijöistä. Tutkimustulosten saamisen jälkeen aineisto analysoitiin, jolloin saatiin luotua yritykselle kehitysehdotuksia siitä, miten henkilöstöä voidaan motivoida ja sitä kautta lisämyynnin tekoa lisätä.

Tutkimusten tulokset ovat selkeästi yhteydessä opinnäytetyössä käytettyyn teorian tietoon ja niiden välillä on selkeitä yhteyksiä. Tutkimuksessa syntyneitä tuloksia on helppo tarkastella teorian tiedon pohjalta. Aineistonkeruumenetelmillä kerätty tutkimusaineiston tarkastelu ja analysointi olivat vaivattomampaa aihealueiden tuntemisen vuoksi. Oikeanlaisen motivoinnin ja palkitsemisen merkitys lisämyynnin tuloksellisuuteen tulee selkeästi esille myös saaduista tutkimustuloksista.

Tutkimuksen avulla selvisi tärkeitä työhön liittyviä asioita. Kokonaisuudessaan työssä viihdytään, työilmapiiriä pidetään erinomaisen hyvänä ja avoimena ja työ koetaan melko mielekkäänä, juurikin edelle mainituista seikoista johtuen. Ongelmakohtia kuitenkin löytyi jonkin verran, suurimpana niistä kehityskeskusteluiden puuttuminen, yhteisten palaverien pitäminen, palautteenannon vähäisyys sekä lisämyyntiin kouluttaminen ja siinä opastaminen. Henkilöstö olisi siis motivoituneempaa, mikäli heidän työpanoksensa huomioitaisiin yksilötasolla selkeämmin.

Lähteet

Painetut

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hemmi, M. Lahdenkauppi, M. 2002. Avec - Asiakaspalvelu ravintolassa. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö - asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kortelainen, M. Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena - Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Edita Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus.
- Liukkonen J, Jaakkola, T, Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Oy.
- Nieminen, T. Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Niermeyer, R. Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin - arjen taktiikkaa myyntiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Rope, T. 2009. Perus myyjästä super myyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007 - 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita Oy.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä - mistä on hyvät myyjät tehty? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Sähköiset

Ammattinetti, Ravitsemispalvelut. Viitattu 10.11.2020.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10_ammattiala;jsessionid=B1EE47F73AD464AA89200962ACD4C048?link=true

Fazer 2020. Viitattu 22.9.2020.

<https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/>

Fazer Café - enemmän kuin kahvila. Viitattu 23.9.2020.

<https://www.fazer.fi/fazer-cafe/>

Fazer konsernin vuosikatsaus 2019. Viitattu 1.10.2020.

https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2019/fg_annual-review_2019_fi.pdf

FazerPro - Näyttävä vitriini on katseenvangitsija. Viitattu 3.12.2020.

<https://www.fazerpro.fi/keittiomestarin-terveiset/nayttava-vitriini-on-katseenvangitsija/>

Google Forms. Viitattu 11.1.2020.

https://www.google.com/intl/fi_fi/forms/about/

Hakanen, J. Työterveyslaitos 2011. Työn imu. Viitattu 11.11.2020.

https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Kahvilaketjut levittäytyvät vauhdilla ympäri Suomen. Viitattu 26.10.2020.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000005600131.html>

Ketjuilla on Helsingissä jo yli 80 kahvilaa. Viitattu 20.10.2020.

<https://aromilehti.fi/artikkelit/ketjuilla-on-helsingissa-jo-yli-80-kahvilaa/>

Schaufeli, W. ResearchGate. 2012. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. Viitattu 1.11.2020.

https://www.researchgate.net/publication/230580677_Work_Engagement_What_Do_We_Know_and_Where_Do_We_Go_Work_Engagement_in_Everyday_Life_Business_and_Academia

Yle uutiset. 120-vuotias Fazerin kahvila pitää yllä eurooppalaista kahvilakulttuuria. Viitattu 11.11.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-5317346>

Kuviot

Kuva 1: Google Forms kyselyn tulokset	35
---	----

Liitteet

Liite 1: Työntekijöiden haastattelu.....	42
Liite 2: Esimiehen haastattelu.....	43
Liite 3: Google Forms-kyselylomake	43

Liite 1: Työntekijöiden haastattelu

Taustatietoa

- Kauanko olet työskennellyt tässä yrityksessä?
- Miten sinut perehdytettiin?

Motivaatio

- Koetko olevasi motivoitunut työhösi?
- Mikä tekee työstäsi mielekästä? (Jatkokysymys: mikä voisi tehdä siitä vieläkin mielekkäämpää?)

Lisämyynti

- Miten sinua on neuvottu tekemään lisämyyntiä?
- Miten koet hallitsevasi lisämyynnin tekemisen?
- Millä tavoin lisämyynti?
- Mitä / millaisia tuotteita tykkäät eniten itse myydä?
- Onko lisämyynti kampanjaluoteista vai jatkuvaa?
- Koetko, että joku / jotkut kampanjat ovat olleet erityisen toimivia?
- Lisäävätkö erilaiset myyntikilpailut motivaatiosi lisämyynnin tekemiseen?

Palaute

- Saatko palautetta tehdystä työstä?
- Minkälaista palautetta saat eniten? (Kannustavaa, rakentavaa?)
- Oletko kokenut saamasi palautteen hyödylliseksi ja itseäsi auttavaksi?

Liite 2: Esimiehen haastattelu

Johtaminen

- Minkälaisena myyntitiimin johtajana näet itsesi?
- Millä tavoin saat työntekijöidesi vahvuudet esiin?

Lisämyynti

- Millä tavoin motivoit tiimiäsi lisämyyntiin?
- Onko lisämyynnin teko oma päätös vai tuleeeko esimerkiksi ylemmältä taholta painetta?
- Miten ylhäältä ohjeistavat, kouluttavat ja motivoivat siihen tällä hetkellä?
- Mitä tuotteita pitäisi pyrkiä lisämyymään eniten?
- Onko lisämyynti jatkuvaa vai kampanjaluonteista? Mitkä kokeilut ovat olleet onnistuneita?

Palaute ja palkitseminen

- Miten annat palautetta työntekijöillesi?
- Onko rakentavaa palautetta vaikeampaa antaa, jos näin, niin minkä takia?
- Pidätkö henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, ja jos, niin mitä niissä käsitellään?
- Milloin / missä tilanteissa annat palautetta työntekijöillesi? Ja miten?
- Miten seuraat työntekijöidesi kehittymistä?
- Koetko, että palautteen antamisen avulla voidaan korjata virheitä, selvittää ongelmia ja selkeyttää johdon asettamia tavoitteita?

Liite 3: Google Forms-kyselylomake

- Millä alalla työskentelet? Oletko motivoitunut työhösi?
- Miten esimiehesi on motivoinut sinua tekemään työsi hyvin?
- Miten sinua on neuvottu tekemään lisämyyntiä?
- Millä tavoin työmotivaatiosi voitaisiin parantaa ja lisämyynnin tekemistä lisätä?