

Satu Laukkarinen

RAVINTOLA KESÄHEINÄN LISÄMYYNIN EDISTÄMINEN


Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Joulukuu 2015




MAMK
University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 4.12.2015
Tekijä(t) Satu Laukkarinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Nimeke Ravintola Kesäheinän lisämyynnin kehittäminen	
Tiivistelmä Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Mäntyharjulaisten Taidekeskus Salmelan yhteydessä oleva Ravintola Kesäheinä. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja asiakaspalvelijoiden tekemänsä tapahtuvan lisämyynnin kehittämiseen. Tavoitteena oli antaa kehittämissuhteita, joissa teoria ja tulokset kytkeytyvät toisiinsa. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa nykytilannetta tutkittiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin systemaattisen havainnoinnin ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Havainnointitilanteita oli yhteensä 19. Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti myyntityötä tekeville eli kahdelle myyjälle sekä esimiehelle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty asiakaspalveluun liittyviä käsitteitä, kuten palvelupolku ja henkilökohtainen myyntityö sekä psykologiaan sivuava NLP eli Neurolingvistinen prosessointi. Tutkimuksessa selvisi, että Ravintola Kesäheinän lisämyynnin tehostaminen lähtee asiakaslähtöisyyden vahvistamisena, jolloin asiakkaita kohdellaan samanarvoisesti sekä tiedostamalla asiakkaan persoonan vaikutukset myyntitilanteessa ja päivittäisjohtamisen keskittämällä. Esimiehellä ja myyjillä on samankaltainen näkemys hyvästä asiakaspalvelijasta, mutta mm. kiire vaikuttaa myyjien toimintaan heikentäen asiakaspalveluhenkisyyttä. Päivittäisjohtamisen haasteena on ravintolan tulosvastuullisuuden puuttuminen ja esimiehen työskentely Taidekeskus Salmelassa ravintolassa työskentelyn lisäksi.	
Asiasanat (avainsanat) asiakaslähtöisyys, myynninedistäminen, myyntityö, NLP	
Sivumäärä 35 + liitteet 7 s.	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Riitta Tuikkanen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Ravintola Kesäheinä/Eveliina Mäenpää

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 4.12.2015
Author(s) Satu Laukkarinen	Degree programme and option Degree programme in Hospitality Management
Name of the bachelor's thesis Developing Restaurant Kesäheinä's agency - how to sell in addition to the basic product	
Abstract <p>This thesis was assigned by Restaurant Kesäheinä. This restaurant is part of Art Centre Salmela in Mäntyharju, South Savo region. The target of the thesis was the sales promotion particularly in the perspective of additional sales opportunities. The main target was to explore the additional sales opportunities in the context of the restaurant customer services.</p> <p>The thesis was based on developmental research process where the current situation was studied by using a qualitative research approach. The data was collected through a systematic observation and structured interviews. There were a total of 19 observation situations. Two sales persons and a one manager were interviewed.</p> <p>The theoretical part of the thesis involves such customer service concepts as the service process and personal salesmanship, as well as psychology of the tangent plane of the NPL ie. neurolinguistic processing.</p> <p>The study revealed that the customer service orientation is the basis of the strengthening of Restaurant Kesäheinä's additional sales. All the customers have to be treated equally, taking customer's individual personality into consideration. In addition, the daily management has to be more focused.</p>	
Subject headings, (keywords) sales promotion, customer orientation , sales work, NLP	
Pages 35 pgs + app. 7 pgs.	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Riitta Tuikkanen	Bachelor's thesis assigned by Restaurant Kesäheinä/Eveliina Mäenpää

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA	2
2.1	Ravintola Kesäheinä	2
2.2	Ravintola Kesäheinän tarjonta	2
3	TYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	3
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
4.1	Palvelupolku	5
4.2	Henkilökohtainen myyntityö	6
4.3	Asiakaspalvelijan rooli	8
4.4	Mitä on NLP?	9
5	TYÖN TOTEUTTAMINEN.....	12
5.1	Havainnointi	13
5.2	Haastattelu	14
5.3	Aineiston analysointi	14
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	15
6.1	Havainnoinnin tulokset.....	16
6.2	Henkilökunnan haastattelu.....	18
6.3	Esimiehen haastattelu	22
6.4	Analyysi ja tulkinta tutkimuksesta.....	24
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	25
8	POHDINTA	31
	LÄHTEET	33

LIITTEET

- 1 Tilavihjeitä mieltämistyylien tunnistamiseen
- 2 Havainnointisuunnitelma
- 3 Henkilökunnan haastattelulomake
- 4 Esimiehen haastattelulomake

1 JOHDANTO

Palvelualalla toimivien yritysten tärkein osa on asiakas - ilman asiakasta ei ole taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Jotta yritys saa uusia asiakkaita sekä säilyttää vanhat asiakkaansa, keskeisen roolin ottaa asiakaspalvelusta vastaava toimija, esim. myyjä. Hyvällä myyjällä on taito ja tahto saada asiakkaan tiedostamattomakin tarpeet tyydytettyä. Näihin tiedostamattomiin tarpeisiin saattaa vastaus löytyä lisämyynnistä eli tarjotaan asiakkaan jo ostamalle tuotteelle lisäarvoa tuottava tuote tai palvelu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kehittämissuhteita Mäntyharjulla sijaitsevan Ravintola Kesäheinän salissa tapahtuvan lisämyynnin edistämiseksi. Myynnin edistämistä voidaan tehostaa erilaisten myyntiteorioiden, palvelupolun ja asiakkaan kokeman ostoprosessin ymmärtämisen sekä ihmistuntemuksen kautta. Tämän ihmistuntemuksen kehittämisen yhtenä työkaluna voi olla NLP eli neurolingvistinen prosessointi.

Ajatus opinnäytetyön aiheeseen ja toimeksiantajaan syntyi kesällä 2014, toimiessani Ravintola Kesäheinässä kokkina. Opinnäytetyön aihe on jokaisen palvelualalla toimivan yrityksen kannalta merkityksellinen, koska lisämyynnin onnistumisella on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Lisämyynnillä saadaan suoraa ja epäsuoraa kannattavuutta. Suora kannattavuus tulee rahallisena tuottona, epäsuora kannattavuus asiakkaiden kokeman paremman palvelun kautta. Itseäni kiinnosti yhdistää opinnäytetyön aiheeseen NLP, joka on Suomessa vähemmän tunnettu metodologia ja jolla on yhtäläisyyttä kognitiivisen psykologian kanssa. Varsinkin palvelualalla psykologinen osaaminen on tärkeää, koska kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutus.

Opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään esimerkkejä, joiden avulla voi kehittää myynnin edistämistä helposti ja edullisesti. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa nykytilannetta tutkittiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin systemaattisen havainnoinnin ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Havainnointitilanteita oli 19 ja havainnoinnin kohteena oli pääsääntöistä myyntityötä tekevien myyjien A:n ja B:n asiakaspalvelutilanteet. Haastattelu tehtiin myyjien lisäksi päivittäisjohtamisesta vastaavalle esimiehelle.

2 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajan esittelyssä kerrotaan Ravintola Kesäheinästä yleisiä asioita, kuten sijainti ja ravintolan toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Ravintolan tarjonta ja toiminta esitellään pääpiirteittäin. Ravintolan tarjonnasta ja ajankohtaisista asioista, kuten hinnoista ja aukioloajoista, saa lisätietoa internetsivuilta, jotka löytyvät osoitteesta www.taidekeskussalmela.fi/salmela/ravintola/.

2.1 Ravintola Kesäheinä

Työn tilaaja on Mäntyharjulla sijaitseva Ravintola Kesäheinä.. Ravintola Kesäheinä sijaitsee Mäntyharjun kirkonkylällä Taidekeskus Salmelan näyttelyalueella, osoitteessa Mäntyharjuntie 29 (Taidekeskus Salmela 2015). Toimeksiantajana ja yhteyshenkilönä toimii festivaalisihteeri Eveliina Mäenpää.

Ravintola Kesäheinä on toiminut vuodesta 2002 lähtien osana Taidekeskus Salmelaa ja ravintolapalvelujen ohella ravintola toimii näyttelytilana. Taidekeskus Salmela on yksi suurimpia kesäaikaisia kulttuurikohteita Suomessa. Taidekeskuksessa ja sen alueella on nähtävillä kuvataidetta, veistoksia ja rakennuskulttuuria. Ravintola Kesäheinän ohessa on vuonna 2014 rakennettu puistonäyttämö, jossa pidetään mm. konsertteja. (Taidekeskus Salmela 2015.)

Ravintola Kesäheinä on kausiravintola, jonka toimintakausi sijoittuu kesä- ja elokuun väliin. Ravintola Kesäheinässä työskentelee 1–2 vakituista henkilöä, jotka tekevät talven aikana työpanoksensa taidekeskukselle. Vakituiset henkilöt vastaavat johtamisesta sekä tekevät suorittavaa työtä ravintolan keittiössä ja salissa. Pääasiassa ravintolassa tapahtuvaa suorittavaa työtä eli ruoan valmistusta, tarjoilua ja näihin liittyviä siistintä- ja tiskaustöitä tekevät kausityöntekijät. Kausityöntekijät ovat kokkeja lukuun ottamatta pääasiassa alaan kouluttautumattomia nuoria, jotka osittain vaihtuvat kausittain. Kausityöntekijöitä ravintolassa on 10–12, riippuen ravintolan käyttöasteesta.

2.2 Ravintola Kesäheinän tarjonta

Ravintolan päätuotteena on päivittäin kello 12–17 tarjottava flyygelibuffet, flyygelin muotoiselle tarjoilupöydälle katettu runsas noutopöytä. Kesällä 2015 buffetin hinta oli

22 euroa. Buffettiin kuuluu runsas alkupalavalikoima, keitto, lämmin pääruoka, jälkiruoka, leivät ja levitteet sekä alkoholittomat ruokajuomat. Pelkkä keittolounas joka sisältää keiton, leivät ja levitteet, jälkiruoka ja juomat, maksoi 13 euroa kesällä 2015. Alle 12-vuotiaiden lounaat maksoivat puolet aikuisten hinnasta eli flyygelibuffet 11 euroa ja keittolounas 7,50 euroa. (Taidekeskus Salmela 2015.)

Ravintolan kahvilapalvelut tarjoavat virvokkeita, kahvia, teetä, jäätelöä ja leivonnaisia. Ravintolalla on A-oikeudet eli ravintolasta on ostettavissa myös mm. konjakkia jälkiruokakahvin seuraksi. Kahvilan leivonnaiset tehdään pääosin itse, joka päivä leivotaan tuoretta pullaa, muut tuotteet voivat olla jo aikaisemmin valmistettuja ja pakastettuja. Kahvilan makeat leivonnaiset koostuvat itse tehdystä pullasta, tiikeri- ja toscakakusta sekä flyygelikakusta, valmistuotteena käytetään mm. berliininmunkkeja. Suolaiset itse valmistetut leivonnaiset ovat piirakoita, joiden täytteenä on savukalaa, palvilihaa ja kasviksia, valmistuotteena käytetään mm. croissanteja. Kahvila on auki kello 11–18.

Ravintolan toimintaa vauhdittavat taidekeskuksen järjestämät konsertit ja muut tapahtumat niin Mäntyharjun kirkossa kuin puistonäyttämöllä. Kirkkokonserttien aikaan lounaalta jätetään pois keitto, koska konserttiväkeä on niin paljon, että keittiön kapasiteetti riittää vain flyygelibuffetin tarjoilun tuottamiseen ja hoitamiseen. Puistonäyttämön tapahtumat lisäävät ravintolan tarjontaa väliaikatarjoilun muodossa. Väliaikatarjoilu koostuu pienestä suolaisesta ja pienestä makeasta herkkupalasta. Väliaikatarjoilua myydään etukäteen tapahtumalippuja myytäessä, mutta osa asiakkaista ostaa tarjoilun vasta paikan päällä.

3 TYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työn tavoitteena oli kehittää myynnin edistämistä, kohdentuen salissa tapahtuvaan lisämyyntiin. Pyrkimyksenä oli löytää esimerkkejä lisämyynnin kehittämiseksi. Työn toimeksiantajan mielestä esimerkeistä saa kaikista eniten irti. Esimerkkien avulla toimeksiantaja pystyy kehittämään salissa tapahtuvaa lisämyyntiä olemassa olevilla resursseilla.

Nykytilanteen selvityksen tavoitteena oli löytää mahdolliset ongelmat tai virheet, jotka vaikuttavat negatiivisesti lisämyynnin onnistumiseen. Kurvisen ja Niinimaan (2013) sanoja lainatakseni, ”pyritään aktivoimaan henkilökunta suositteluvaan lisämyyntityöhön ja saamaan se osaksi päivittäistä työtä”. Lisämyynnin kasvattamisen tavoitteena on saada ruokailevat asiakkaat ostamaan buffetin ulkopuolisia ruokajuomia sekä puistonäyttämön tapahtuma-asiakkaita ostamaan virvokkeita ja muita tuotteita väliaikatarjoilun lisäksi. Lisämyynnin kasvattaminen kohdentuu suoraan ravintolasta tapahtuvaan ostotilanteeseen.

Myyntityön yksi rikkaus tai haaste Ravintola Kesäheinässä on asiakkaiden erilaisuus. Mäenpään (2015) mukaan Ravintola Kesäheinän asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ravintolan pääkävijät ovat pääkaupunkiseudulta, keskiluokkaan kuuluvia yli 50-vuotiaita naisia, jotka arvostavat hyvää palvelua. Toisen kävijäryhmän muodostavat ryhmämatkailijat. Ryhmämatkailijat ovat pääsääntöisesti vanhempaa väestöä, mm. eläkeläisiä. Kolmas asiakasryhmä on Mäntyharjun ja lähialueen kesäasukkaat. Paikalliset asukkaat eivät juuri käytä ravintolan palveluita.

Ravintolan myynnin ongelmana oli henkilökohtaisessa asiakaspalvelutilanteessa tapahtuvan lisämyynnin vähyys, joka määritteli opinnäytetyön kehittämistehtävän ja nykytilanteen selvityksessä käytettävät tutkimuskysymykset. Käytettävät tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitä tarkoittaa lisämyynti Ravintola Kesäheinälle?
- Kenelle lisämyyntiä tehdään?
- Kuinka työntekijöitä on ohjeistettu asiakaspalveluun ja lisämyynnin tekemiseen?
- Kuinka myyjät hoitavat asiakaspalvelutilanteen?
- Millaisia myyjät ovat asiakaspalvelijoina?

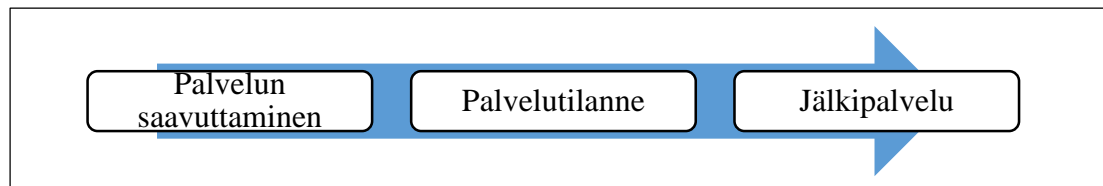
4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyöni teoriatausta koostuu asiakaspalveluun liittyvistä käsitteistä, palvelupolusta ja henkilökohtaisesta myyntityöstä sekä kognitiivista psykologiaa sivuavasta NLP:stä. Olen kouluttautunut restonomiopintojen ohella NLP Practitioneriksi, jolloin

olen oppinut NLP:n perusteet. Mielestäni NLP:n avulla pystytään parantamaan asiakaspalvelun laatua, joten halusin käyttää NLP-metodologiaa opinnäytetyöni osana. Toimeksiantajalle NLP-metodi oli hieman tuntematon, mutta hänen mielestään metodista voi olla hyötyä ravintolan toiminnan kehittämiseksi.

4.1 Palvelupolku

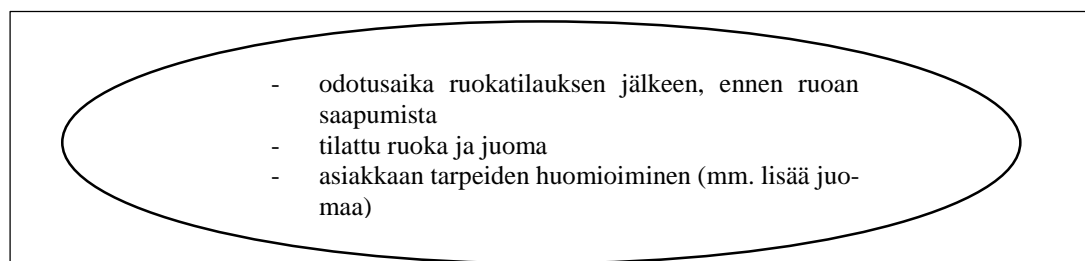
Tuulaniemi (2011, 58–78) toteaa palvelumuotoilun olevan ”kehikko, jolla päästään käsiä palveluiden kehittämiseen”. Palvelupolku on yksi palvelumuotoilun osan. Palvelu on aika-akselille sijoittuva kokemus kuluttamisesta, josta käytetään nimitystä palvelupolku. Palvelupolulla kuvataan palvelun kokonaisuutta. Palvelupolku on jaettu miitoilta erilaisiin osiin. Osiin jakaminen tapahtuu käytännön tarpeiden mukaan. Eri osia ovat palvelutuokiot (kuva 1), joissa on useita kontaktipisteitä palvelusta.



KUVA 1. Esimerkki palvelupolun palvelutuokioista (Tuulaniemi 2011, 79).

Palvelupolun voi myös jakaa asiakkaalle koituvan arvon mukaan osiin, jotka ovat esi-, ydin- ja jälkipalvelu. Esipalveluvaiheessa valmistellaan asiakkaan kokeman arvon muodostumista, mm. yhteydenotto yritykseen. Ydinpalvelussa tapahtuu varsinaisen arvon saavuttaminen. Jälkipalvelussa asiakas on kontaktissa palvelun tuottajaan palvelutapah-tuman jälkeen, esim. asiakaspalautteen muodossa. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelutuokio pitää sisällään useita kontaktipisteitä (kuva 2). Kontaktipisteissä asiakas on yhteydessä palveluun kaikkien aistiensa avulla.



KUVA 2. Esimerkki ravintolassa tapahtuvan palvelupolun kontaktipisteestä (Tuulaniemi 2011, 80).

Kontaktipisteiden tarkoitus on asiakkaiden puhuttelemineksi positiivisessa hengessä, valitettavasti joskus kontaktipisteet voivat tuottaa väärän sanoman. Väärää sanomaa tuottava kontaktipiste voi olla palvelun heikoin kohta. Kontaktipisteisiin kuuluvat ihmiset, niin palvelun tuottajat kuin palvelun käyttäjät, ympäristö jossa palvelu tapahtuu, esineet ja tavarat, joita palvelun käyttäminen vaatii sekä henkilökunnan toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 79–82.) Lahtisen ja Isoviidan (1998, 50) mukaan ”palveluyhteisön osaamisen vaatimus on 100 %”. Asiakas odottaa saavansa samanlaista palvelua aina, jolloin kontaktipisteenä toimivien henkilökunnan edustajien tulisi pystyä tuottamaan tasalaatuisia palveluita.

4.2 Henkilökohtainen myyntityö

Ostajan eli asiakkaan ja myyjän välinen henkilökohtainen vuorovaikutus on henkilökohtaisen myyntityön yksinkertainen määritelmä. Henkilökohtainen myyntityö koostuu asiakassuhteen kehittämisestä, asiakkaan tarpeiden selvittämisestä, asiakkaan tarpeita tyydyttävien tuotteiden löytämisestä, asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä sekä asiakassuhteen ylläpitämisestä. Kaiken edellä mainitun eteen on tehtävä perusteellista pohjatyötä sekä omattava yrittäjämäinen asenne. (Pekkarinen ym. 1997, 26–27.)

Lisämyyntiä voidaan pitää mielestäni pitää ostohetkellä olevien asiakkaan mahdollisesti tiedostamattomien tarpeiden tyydyttämisenä. Lisämyynti palvelee niin ostajaa kuin myyjääkin. Yhtenä lisämyyntiä haittaavana tekijänä voidaan pitää myyjää. Myyjällä voi olla niin laaja tuotevalikoima, ettei hän muista kaikkia tuotteitaan tai hän ei osaa kuunnella asiakkaan toiveita. Toisaalta osa myyjistä ajattelee olevansa tungetteleva tarjotessaan ylimääräistä tuotetta asiakkaan valitseman päätuotteen rinnalle. Kuitenkin enemmässä määrin yrityksen muut myytävät tuotteet sopivat asiakkaan valitseman päätuotteen lisäksi, esim. sikarin ostajalle voi myydä tulitikkuja. Myyjän tehtävänä on huolehtia, että lisämyyntitapahtuma, tai pikemminkin lisäpalvelu on asiakkaalle miellyttävä. Näin ollen asiakas on tyytyväinen – häntä on palveltu kokonaisvaltaisesti. (Ojanen 2010, 97–100.)

Henkilökohtaisen myyntityön keskiössä on ostotilanne, josta myyjällä ja ostajalla on erilainen näkökulma (kuva 3). Kuvan pohjana on käytetty Pekkarisen ym. (2006,49) tekemää taulukkoa.

<u>Myyjän näkökulma</u>	<u>Ostajan näkökulma</u>
1. Ensivaikutelma, myyntikeskustelun avaus	1. Saapuminen
2. Tarvekartoitus	2. Tarpeen herääminen/ tiedostaminen/ilmaisu
3. Esittelyprosessi, argumentointi	3. Myyntikeskustelu
4. Kaupan päättäminen	4. Ostopäätös/kaupan päättäminen
5. Jälkihoito	

KUVA 3. Myyntikeskustelun vaiheet ostoprosessissa myyjän ja ostajan näkökulmasta (Pekkarinen ym. 2006, 49).

Henkilökohtaisen myyntityön onnistumiseksi myyjän tulee luoda hyvä ja luotettava kuva itsestään kun ostaja eli asiakas saapuu. Samalla myyjän tulee päättää lähestymistapa asiakkaasta saamastaan ensivaikutelmasta - onko asiakas aikeissa ostaa jotain vai onko hän ns. ikkunaostoksilla. Tarvekartoituksen tavoitteena on ohjailta asiakkaan ajatuksia niin, että myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeet, arvostukset ja kokonaistilanteen. Tarvekartoitusta tehdessä kuuntelemisen taito on yhtä tärkeää kuin kysymisen taito. Asiakasta kuunnellaan kokonaisvaltaisesti, kiinnitetään huomio myös sanattomaan viestintään. Viestintään liitetään usein termi tunneäly, jolla tarkoitetaan kykyä tunnistaa itsessään heränneet tunteet sekä toisen henkilön sielunelämän tuntemista. Myyntitilanteessa tunneälykäs myyjä ikään kuin asettuu asiakkaan asemaan, kuitenkin samalla tunnistaa omat tunteensa ja tunteidensa vaikutukset itse myyntitilanteessa sekä tilanteen jälkeen. (Pekkarinen ym. 2006, 49–91.)

Onnistuneella asiakkaan tarpeiden kartoituksella voidaan saada asiakkaan tiedostamattomat tarpeet herätettyä, ja toisaalta asiakas kykenee ilmaisemaan olemassa olevat tarpeensa myyjälle. Tuote-esittely tapahtuu vasta kun myyjä on kartoittanut tuotteen sopivuuden asiakkaan tarpeisiin ja tuote esitellään asiakasta kiinnostavasta näkökulmasta. Argumentoinnissa myyjä joko perustelee tai todistelee tuotteen sopivuuden asiakkaan tarpeisiin. Argumentointia tehdessä myyjän tulee muistaa, että ostopäätökseen vaikuttaa myös asiakkaan tunteet. Ostaja kokee tuote-esittelyn ja argumentoinnin myyntikeskusteluna, joka taas on myyjän näkökulmasta alkanut jo silloin kun hän on ottanut asiakkaaseen ensimmäisen kontaktin. Kaupan päättäminen onnistuneesti, eli ostaja on päätenyt ostoratkaisuun, on myyntikeskustelun tavoite. Jälkihoidon tarkoituksena on var-

mistaa asiakkaan tyytyväisyys. Tyytyväinen asiakas mahdollistaa asiakassuhteen muuttumisen pitkäaikaiseksi sekä toimii markkinoijana, suositellessaan tuotetta esim. ystävilleen. (Pekkarinen ym. 2006, 49–91.)

Pekkarisen ym. (1997, 29–30) mukaan myyntitilanteeseen saa varmuutta tuntemalla myyntiteorioita, jotka tosin limittyvät toisiinsa todenmukaisessa asiakastilanteessa. Soittorasiatekniikassa myyjän on osattava muutama erilainen avauspuhe, joilla yritetään saada asiakas kiinnostumaan, kuten ”Minulla on teille ehdotus, josta Teille on suurta hyötyä”. Painonappiteoria keskittyy asiakkaan heikkouksiin ja käyttää niitä hyväkseen, esimerkiksi ratkaisemalla jonkun ongelman ja samalla tarjoaa uutta ja parempaa tuotetta tai palvelua tilalle. Aida-myyntiteoriassa kauppaa tehdään herättämällä asiakkaan huomio, mielenkiinto ja ostohalu, jonka jälkeen asiakkaasta on tullut utelias. Uteliaisuutta voidaan provosoida vaikka lauseella ”Oletko kuullut, mitä kilpailijamme ovat kommentoineet uudesta tuotteestamme”. Dibaba-myyntiteoria painottuu myyjän tekniseen osaamiseen, jolloin hän kuuntelee asiakkaan tarpeita ja toiveita. Tilanemyyntiteorian perusteena on sopeuttaa myyntityyli asiakkaan mukaan, ottaen huomioon asiakassuhteen elinkaaren, sitoutumisen sekä ostokypsyyden. Ongelmanratkaisutekniikka pyrkii tarjoamaan kokonaisratkaisun asiakkaan ongelmaan. Suppilotekniikassa pienin kysymyksin myyjä johdattelee ostajaa saadakseen selville ostajan todelliset tarpeet. Jokaisen myyjän tulee soveltaa myyntiteorioita henkilökohtaisen myyntityönsä tueksi sekä itselleen sopiviksi.

4.3 Asiakaspalvelijan rooli

Varsinkin palvelualoilla asiakaspalvelijalla on suuri merkitys myyntitilanteen onnistumiseen. Olen itsekin ollut usein tilanteissa, joissa asiakaspalvelun heikosti tai peräti huonosti toteuttanut myyjä, on saanut minut perääntymään ostotilanteesta ja välttelemään kyseistä liikettä tai ravintolaa jälkeensä, sekä kertomaan huonosta kokemuksesta ystävilleeni.

Hyvälle asiakaspalvelijalle on määritelty erilaisia ominaisuuksia, joita Selin ja Selin (2005, 168–169) ovat listanneet mm. seuraavasti:

- asiakaslähtöinen
- sanallisen ja sanattoman viestinnän osaaja
- palvelualtis

- paineensietokykyinen
- osaa kuunnella
- joukkuepelaaja
- motivoitunut
- ammattitaitoinen
- organisaatiokykyinen
- huolehtii omasta ulkoisesta olemuksestaan
- luottaa itseensä
- kantaa vastuun tekemisistään.

Mielestäni osa asiakaspalvelijoista on luonnonlahjakkuuksia, mutta jokaisen asiakaspalvelijan on mahdollista opetella yllä mainittuja ominaisuuksia parantaakseen omia asiakaspalvelutaitojaan. Tärkeänä osana asiakaspalvelijaksi kasvamisessa on ymmärtää ihmismielen toimintaa ja muistaa, että ”asiakas on ihminen ja toimii ihmisen lailla” (Selin & Selin 2005, 31).

4.4 Mitä on NLP?

Suomen NLP-yhdistys (2011) kiteyttää NLP:n perusajatuksen seuraavasti, ”NLP on malli siitä miten aivomme toimivat: miten opimme, ajattelemme, kommunikoimme, teemme päätöksiä ja motivoidumme sekä miten saadaan aikaan haluttuja muutoksia”. NLP:n lyhenne tulee sanoista Neuro, Linguistic ja Programming, joilla jokaisella on oma merkityksensä. Neuro tarkoittaa kaikkien viiden aistimme toimintaa ja niiden aiheuttamaa miellejärjestelmää eli mm. sisäisiä tuntemuksia ja mielikuvia jostakin näkemästämmme. Hermosto yhdistää mielen ja kehon kokonaisuudeksi, jolloin ajatuksemme heijastuvat kehoomme ja päinvastoin. Linguistic eli lingvistinen tarkoittaa sitä, että erilaiset kokemukset ovat kuin eräänlainen kieli, jonka sanoja voidaan muuttaa prosessoidulla mm. negatiivisen kokemus positiiviseksi. Kokemuskielemme vaikuttaa käyttäjän itseensä sekä toisiin ihmisiin. Programming eli prosessointi tarkoittaa erilaisten tekniikoiden käyttöä. Tekniikoissa hyödynnetään aistien tuottamia mielle yhtymiä, joiden avulla muutetaan omaa käyttäytymistä tai ajattelua. (NLP-akatemia 2015; Suomen NLP-yhdistys 2011.)

NLP:llä on yhtäläisyyksiä mm. kognitiivisen psykologian kanssa (Hiltunen ym. 2003,14). Kognitiivisessa psykologiassa tutkitaan ihmisen tapaa vastaanottaa, käsitellä

ja tallentaa tietoa. Ihminen nähdään itseohjautuvana ja aktiivisena yksilönä, joka vaikuttaa itse elämäänsä ja toimintatapoihinsa. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa aikaisemmat kokemukset, vaihtoehdot toimintatavoille sekä mahdollisuus päättää kuinka käyttäytyy kyseisessä tilanteessa, joten tapamme käyttäytyä ei ole pelkkä reaktio. (Nykänen 2006; Peltomaa 2002.)

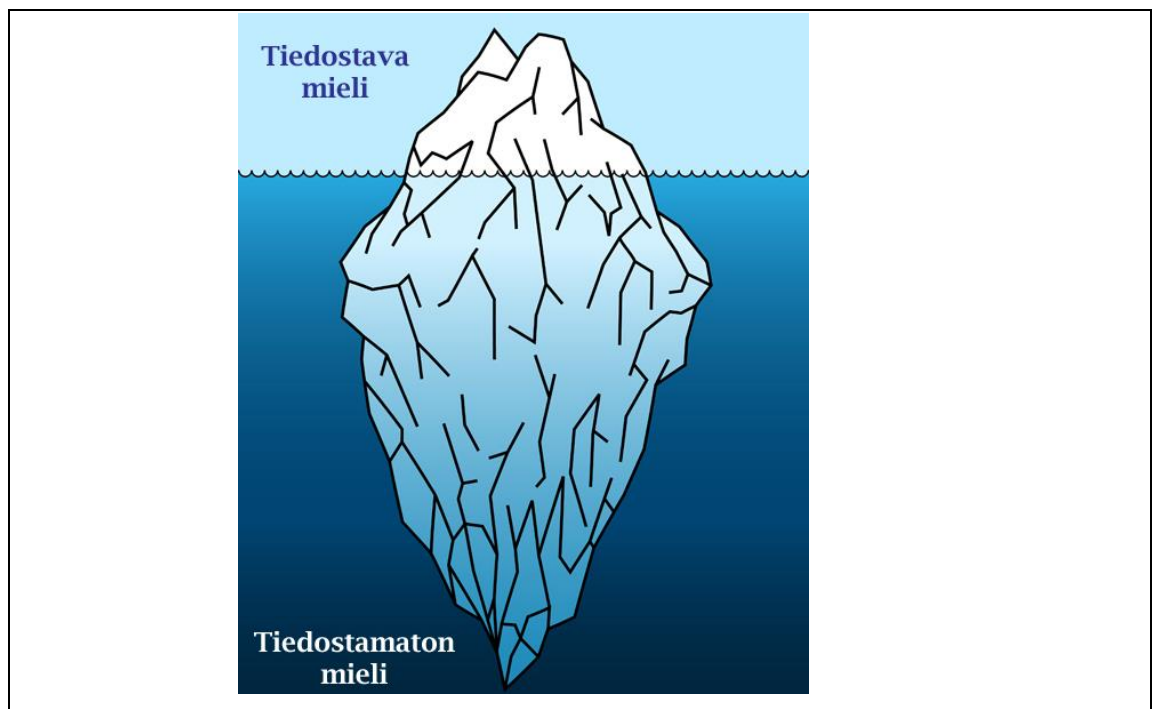
NLP:n historia alkoi 1970-luvulla Yhdysvalloissa, rockmuusikon ja opiskelijan Richard Bandlerin ja kielitieteen apulaisprofessorin John Grinderin kehittämänä. He mallittivat erilaisia huippuosaajia, kuten yritysjohtajia ja huippumyyjiä. Huippuosaajilla on jokin selittämätön taito onnistua eli osaaminen on tiedostamatonta. Bandler ja Grinder kehittivät mallinnuksen perusteella ”mallin kielestä ja sen taidokkaasta käytöstä pohjautuen lingvistisiin malleihin”. NLP ei keskity olemassa olevaan ongelmaan vaan etsii ratkaisua ihmisen omien taitojen ja onnistumisien kautta, hyödyntäen mallittamisesta saatua tietoa. Mallittamisella ikään kuin avataan hiljainen tieto auki ymmärrettävään ja opittavaan muotoon. (NLP-akatemia 2015.) NLP:ssä on samankaltaisuutta mm. kognitiivisen psykoterapian ja ratkaisukeskeisen terapian kanssa. NLP ei ole saavuttanut vielä tieteellistä läpimurtoa, koska tutkimuksia NLP:n tehokkuudesta on tehty vähän. Kuitenkin NLP:n käytöstä esim. urheilussa, persoonallisuushäiriöiden hoidossa, ihmissuhdeongelmien ja työyhteisöjen kehittämisessä on saatu hyviä kokemuksia. (Hiltunen ym. 2003, 14–15.)

NLP:tä käytetään valmentamisessa, koulutuksessa, terapiassa, myynnissä, asiakaspalvelussa, johtamisessa sekä henkilökohtaisessa kasvussa. Pohjimmiltaan NLP antaa työkaluja vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa, erilaisissa tilanteissa ja opettaa ihmistä huomaamaan omat taitonsa ja puutteensa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen parantamiseen voi soveltaa NLP:n tarjoamia tekniikoita. Tekniikoiden avulla muutetaan omaa ajatusmaailmaa ja uskomuksia, tunnistetaan ihmisten erilaisuus ja opitaan luomaan yhteys toiseen henkilöön sekä rakentamaan salliva ja turvallinen ilmapiiri, hallitaan omia tunteita ja voimavaroja. (Suomen NLP-yhdistys 2011.)

Tiedostaessaan ihmisten erilaiset tavat huomioida ympäristöään, henkilö pystyy paremmin sopeuttamaan omia toimintojaan kohdatessaan vieraita ihmisiä, asiakkaita tai uusia työtovereita. Ihmisten toimintatapoihin vaikuttavat mm. mieli ja miellejärjestelmät.

(Tamski 2015.) Mielestäni niiden ymmärtäminen on perusta NLP:n käytölle, jonka jälkeen voi halutessaan opetella käyttämään NLP:n tekniikoita saavuttaakseen mm. hyvät vuorovaikutustaidot.

Ihmisen mieli jakaantuu tiedostavaan ja tiedostamattomaan mieleen (kuva 4). Mieltä kuvataan usein jäävuorena, jolloin erottuu selkeästi tiedostavan ja tiedostamattoman mielen osuudet kokonaisu mielestämme. Tiedostamattomasta mielestä käytetään myös nimityksiä ali- ja piilotajunta. (Tamski 2015.)



KUVA 4. Ihmismielen jakaantuminen (Albedoc 2015).

Tiedostava mieli on puhetta, tekoja, sanoja sekä toimintatapoja. Tiedostamaton mieli on arvoja, asenteita, uskomuksia ja olettamuksia. Tiedostamaton mieli käsittää 91–99 % mielestämme, eli käytöstämme ohjaa nämä alitajunnassa olevat asiat. Näin ollen emme voi tietää, minkälaisen reaktion käyttäytymisemme tai puheemme vastaanottajassa aiheuttaa. (Tamski 2015.) Mielestäni alitajunnan vaikutus ihmisten välisiin sosi- aalisiin tilanteisiin tulisi jokaisen asiakaspalvelijan tiedostaa, jolloin on mahdollista ym- märtää mm. hankalaksi koetun asiakkaan käytöstä tilanteessa jota itse pitää ns. norma- alina palvelutilanteena. Myös omat uskomuksemme, kokemuksemme ja olettamuk- semme vaikuttavat siihen kuinka tulkitsemme asiakasta, joten jo oman käyttäytymisen tulkitsemisen takia koen tämän tärkeäksi asiaksi.

Miellejärjestelmä tarkoittaa ihmisen käyttämiä aistikanavia eli mikä aisteistamme on toisia aisteja voimakkaampi informaation vastaanottaja. Pääsääntöisesti ihmiset jaetaan kolmeen erilaiseen kategoriaan käytettävän aistikanavan merkittävyyden mukaan. Nämä kategoriat ovat visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen. Visuaaliset ihmiset huomaavat ympäristönsä silmillään ja visuaalisen ihmisen tyypillinen ilmaisu on ”Tämä näyttää hyvältä”. Visuaaliset ihmiset ottavat nopeasti katsekontaktin ja muodostavat yleistyksiä asioista nopeasti. Auditiiviset ihmiset huomaavat ympäristön kuunnellen ja tyypillisesti he sanovat ” Tämä kuulostaa hyvälle”. Auditiiviset ihmiset huomioivat mm. puheen nopeuden, äänenpainot sekä puheen tauotukset. He myös arvostavat hiljaisuutta. Kinesteettiset ihmiset huomaavat ympäristönsä koskettelemalla ympäristöään sekä aistimalla kehollaan, kuten mm. epämiellyttävät istuimet tai lämpötilan. Tyypillinen sanonta kinesteettiselle ihmiselle on ”Tämä tuntuu hyvältä”. Kinesteettisille ihmisille tunnekokemukset ja asioiden tekeminen ovat tärkeitä. (Selin & Selin 2005, 35–36.)

Selinin ja Selinin (2005, 35–36) mielestä hyvä vuorovaikutus perustuu vastaanottajan miellejärjestelmän tuntemiseen, koska silloin saadaan yhteys sen aistikanavan kautta jolla on suurin merkitys. Ihmisten miellejärjestelmien tunnistamiseen voi käyttää tilavihjeitä (liite 1) eli sanattomia viestejä, kuten silmien liikkeitä, eleitä ja asennetta (Hiltunen ym. 2003, 142–143). Mielestäni miellejärjestelmien tuntemus hyödyttää asiakaspalvelutehtäviä, koska myyjän osatessa puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä, myyjä saa paremman kontaktin, jolloin myyntitapahtuman onnistuminen voi olla varmempaa.

5 TYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tarkoitukseni oli siis sekä tutkia myyntityön onnistumista että viedä asioita käytännössä eteenpäin, eli kehittää esimerkkien avulla materiaalia ravintolan käyttöön. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja toteuttamaan ja tuottamaan uusia ideoita, käytäntöjä sekä tuotteita ja palveluita (Ojasalo ym. 2014, 19). Työn toteuttamisessa käytin ensisijaisesti kahta tutkimusmenetelmää; havainnointia ja haastattelua. Useamman eri tutkimusmenetelmän käyttöä kutsutaan triangulaatioksi eli tulkintoja rikastutetaan käyttämällä toisiaan täydentäviä tutkimusmetodeja (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39).

5.1 Havainnointi

Havainnoimalla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä sekä luonnollisen toimintaympäristön tapahtumista. Havainnointi voidaan toteuttaa itsenäisesti tai mm. haastattelun tukijana. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Tarkoitukseni oli havainnoida erilaisia myyntitapahtumia ja myyjän käyttäytymistä erilaisten asiakkaiden kanssa. Jyväskylän Yliopiston (2015a) mukaan havainnointia tehdään ihmisten toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä kielellistä että sanattomasta viestinnästä. Havainnoinnin voi dokumentoida eri tavoin, vaikkapa muistiinpanoja tekemällä. Havainnoinnin haasteena saattaa olla havainnoinnin kohteiden häiriintyminen, joko havainnoitsijan läsnäolon tai tilanteen muuttamisen vuoksi. Havainnointia voi vaikeuttaa havainnoitsijan emotionaalinen sitoutuminen tutkittavaan tilanteeseen, jolloin tutkimuksen objektiivisuus voi heikentyä. (Hirsjärvi ym. 2012, 213.)

Havainnointini suoritin systemaattisena havainnointina, koska en ollut ravintolan palveluksessa kesällä 2015. Hirsjärvi ym. (2012, 214–216) kertoo systemaattisen havainnoinnin tapahtuvan joko tarkasti rajatuissa tiloissa tai luonnollisessa tilanteessa. Havainnointitilanteessa havainnoija on ulkopuolinen henkilö ja havainnointi tapahtuu systemaattisesti. Apunani käytin tekemääni havainnointisuunnitelmaa (liite 2), jonka avulla pystyin havainnoimaan jokaisesta tilanteesta samat asiat. Havainnoinnissa huomioin asiakaspalvelijan käyttäytymisen asiakasta kohtaan, asiantuntemuksen tuotteista sekä lisämyynnin tekemisen ja onnistumisen lisämyynnissä. Ravintolassa salin puolella tapahtuvaa myyntityötä tekee pääasiassa yksi henkilö kerrallaan. Kaiken kaikkiaan myynnistä vastaa 3–4 henkeä, joista yksi on esimies ja yksi harjoittelija. Valitsin havainnoitavaksi päätoimisesti myyntityötä tekevät, koska esimiehen ja harjoittelijan tekemä myyntityö oli epäsäännöllistä. Tarkkailtavia myyntitilanteita oli yhteensä 19. Tarkkailtavat myyntitilanteet valitsin satunnaisesti. Satunnaisuus otantamenetelmänä toimi mielestäni parhaiten, koska havainnointihetken tuli olla suotuisa. Suotuisan havainnointihetken valintaan vaikutti ravintolasalin kapeus tiskin luona. Tällä kohtaa salia asiakkaat joko jonottavat kassalle tai buffetpöydän antimien luo. Jonojen lisäksi taidetta ihailevat ihmiset tai muuten ravintolaa käyttävät ihmiset kulkivat havainnointipaikkani ja kassan välistä. Suuren asiakasmäärän ollessa paikalla havainnointia ei pystynyt suorittamaan asiakkaiden luoman näkymä- ja kuuloesteen vuoksi.

5.2 Haastattelu

Haastattelu tehtiin sekä esimiehelle että myyjille. Haastattelu on aineistokeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Haastattelun tarkoitus oli selvittää esimiesten ja työntekijöiden näkemykset asiakaspalvelusta sekä myyjänä toimivien työntekijöiden oma näkemys havainnoinnin aikaisista myyntitapahtumista. Myyjien haastatteluissa käytin havainnointitilanteista valitsemiani myyntitilanteita esimerkkeinä, koska mielestäni henkilökohtaisen esimerkin käyttö on paremmin ymmärrystä lisäävä kuin yleiset esimerkit. Jyväskylän Yliopiston (2015b) mukaan haastattelua käytetään aineiston keruumenetelmänä silloin, kun haluttu tieto perustuu mielipiteisiin, käsityksiin, arvoihin, asenteisiin tai kokemuksiin.

Suoritin haastattelut puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, valmiiksi suunnitellun mallin (liite 3) pohjalta tarkentavia kysymyksiä esittäen. Ojasalon ym. (2014, 108) mukaan puolistrukturoitu malli sopii tilanteeseen sen muokattavuuden sallivan luonteen vuoksi. Ennalta laadittujen kysymysten järjestystä voi tarpeen vaatiessa muuttaa ja niitä voi jättää pois, mikäli aikaisemmissa vastauksissa ilmenee jo se, mitä kysymyksellä on haluttu selvittää. Haastattelussa taustatietojen lisäksi kysyin mm. hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksista, Ravintola Kesäheinässä annetusta ohjeistuksesta, käytetyistä myyntiteorioista sekä omasta osaamisesta toimia asiakaspalvelijana. Esimieheltä kysyin osittain samoja kysymyksiä kuin myyjiltä, mutta haastattelun painopiste oli lisämyynissä (liite 4). Pyrkiäkseni saamaan haastateltavilta mahdollisimman autenttiset mielipiteet, valitsin yksilöhaastattelun haastattelun muodoksi. Mielestäni yksilöhaastattelutilanteessa haastateltava uskaltaa sanoa rehellisen vastauksen, koska haastateltavan ei tarvitse pelätä mm. esimiehen kuulevan mahdollista negatiivista palautetta toiminnastaan.

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen ytimenä on saadun aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tutkimusta voidaan analysoida joko selittämällä tai ymmärtämällä. Tutkimuksen selittäminen tapahtuu usein tilastollisten analyysien ja päätelmien avulla, kun taas tutkimuksen ymmärtäminen tapahtuu laadullisia analyysejä ja päätelmiä käyttämällä.

Laadullisen tutkimuksen analysointi voi olla vaikeaa, mutta tärkeintä on valita analyysitapa, joka tuo parhaiten tutkimukseen vastauksen. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida tilastollisilla tekniikoilla, mutta pääsääntöisesti käytetään tyypittelyä, teemoittelua ja sisällönerittelyä. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–219.) Mielestäni paras analysointitapa tähän tutkimukseen on tyypittely. ”Tyypittelyllä tarkoitetaan tyypillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyypeihin”, jotka voivat luonnehtivat aineistoa kokonaisuutena ja keskittyään etsimään aineistosta vastauksia jotka ovat tietyn tyyppisiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Etsin havainnoinneista ja haastatteluista vastauksia siihen, minkälaisena koetaan hyvä asiakaspalvelija ja kuinka haastateltavat mieltävät itsensä suhteessa omiin näkemyksiinsä hyvästä asiakaspalvelijasta.

Tutkimuksen tulkinta tarkoittaa analysoinnissa esiin nousseiden merkitysten pohtimista ja selkeyttämistä. Tulkinnessa voi joutua pohtimaan tutkijan vaikutusta tutkittaviin tai onko tutkija ymmärtänyt tutkittaviaan niin kuin tutkittava on tarkoittanut. Varsinkin haastattelutilanteet tuovat vastaan edellä mainitun kaltaisia pohdintoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 224.) Tässä työssä joudun pohtimaan oman persoonani vaikutusta haastattelutilanteisiin ja vaikuttiko läsnäoloni havainnointitulanteisiin.

Tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset perustuvat synteeseihin, jotka ovat koonneet pääasiat yhteen ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Johtopäätöksissä pohditaan tulosten merkitystä tutkimusalueelle ja mahdollisia laajempia merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 225.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tutkimuksen havainnointitulosten kirjaaminen analysointia varten tehtiin käsin, yksinkertaisella niin sanotulla tukkimiehen kirjanpidolla. Haastattelujen muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi. Aineiston analysoinnin tueksi käytettiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvia lähteitä.

6.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnit suoritettiin 4.7, 6.7 ja 10.7.2015, kello 12.00 ja 17.00 välillä useampana havainnointituokiona. Havainnointitilanteista palvelutilanteen johtohenkilönä oli 13 kertaa nainen ja 6 kertaa mies. Johtohenkilöllä tarkoitetaan sitä henkilöä, joka kävi pääasiallisen myyntikeskustelun myyjän kanssa. Yleensä tämä johtohenkilö oli se, joka maksoi ostokset, jos asiakkaita oli kaksi tai enemmän. Taulukossa 1 on nähtävillä asiakkaiden saapumiset, joka tarkoittaa sitä, että oliko asiakas osa jotain ryhmää vai tuliko hän yksin.

TAULUKKO 1. Havainnoitavien asiakkaiden saapuminen palvelutilanteeseen.

Saapui yksin	Saapui kaksin	3 -6 hlö ryhmässä	yli 7 hlö ryhmässä
6	9	4	0

Havainnointipaikkani oli hieman sivuttain kassaan nähden, jolloin pystyin näkemään myyjän pääsääntöisesti koko ajan. Näin ollen pystyin tarkkailemaan heidän kasvojaan, puhettaan ja muita eleitä ilman että asiakkaat vaivautuvat tilanteesta, todennäköisesti asiakkaat eivät huomanneet minun tarkkailevan tilannetta. Kaikissa palvelutilanteissa myyjät ottivat katsekontaktin asiakkaaseen ja tervehtivät ensimmäisenä. Marckwortien (2011, 53) mukaan katsekontaktilla viestitään asiakkaalle, että hänet on huomattu ja häntä pidetään tärkeänä. Useamman asiakkaan kanssa kommunikoidessa, on jokaista asiakasta vuorotellen huomioitava katsekontaktilla.

Myyjän yleiseen asenteeseen kiinnitin huomiota. Olen tehnyt yhden kesän töitä heidän kanssaan ja koin osaavani arvioida heidän olemustaan ja eleitään palvelutilanteessa. Taulukossa 2 on esitelty myyjien asenne asiakaspalvelutilanteissa.

TAULUKKO 2. Asennoituminen asiakaspalvelutilanteeseen.

Asenne	Neutraali	Ystävällinen	Väsynyt	Muu
Määrä	8	4	6	1

Neutraalilla asenteella tarkoitetaan sitä, että myyjä on paikalla ja palvelemaan asiakasta, ilme kasvoilla on kyllä ystävällinen, mutta puheesta ja eleistä puuttuu lämpö. Neutraalin synonyymejä on Suomisanakirjan (2015) mukaan mm. ”huomaamaton, (ketään) ärsyttämätön, sävytön”. Ystävällisellä asenteella tarkoitetaan sitä, että myyjän eleet ja puhe ovat

yhteneväiset kasvojen ilmeen kanssa ja mahdollisesti myyjä hymyilee. Väsyneellä asenteella tarkoitan sitä, että myyjän kasvot ovat väsyneet sekä eleet ja puhe ovat minimaalisia. Muu asenne pitää sisällään asiallisen ja tiukahkon asiakastilanteen, jossa asiakas ja myyjä neuvottelivat mm. pöytäpaikoista. Pekkarisen ym. (1997, 105–107) mukaan ihmisen olemus kertoo, millainen ihminen on sekä mitä ihmisen sisällä tapahtuu. Tunteet vaikuttavat ulkoiseen käytökseen. Vuorovaikutuksessa tunteet tarttuvat myyjästä asiakkaaseen ja toisinpäin.

Lisämyyntiä tapahtui vain yhden asiakkaan kohdalla, kun asiakas oli jo maksanut lounaan. Asiakkaalta kysyttiin ”saako olla muuta?”, mutta hän ei halunnut ostaa ”muuta”. Eräs asiakas osti oma-aloitteisesti lounaan kanssa lasilliset viiniä, mutta myyjä ei tarjonnut jälkiruokakahvin seuraksi esim. digestiiviä eli alkoholia, joka nautitaan ruokailun päätteeksi.

Myytävien tuotteiden asiantuntemus havainnointitilanteissa oli hyvä, tosin vain neljässä palvelutilanteessa tarvittiin myyjän tietämystä. Asiakkaalle osattiin tarjota erikokoisia viiniannoksia sekä kertoa viinistä tarkemmin, viinin alkuperämaa ja kuivuusaste. Kahdelle asiakkaalle kerrottiin buffetpöydän sisältö ja yhdelle asiakkaalle kerrottiin erityisruokavalioiden huomioiminen buffetin tarjonnassa. Pekkarisen ym. (2006, 11–12) mukaan tuotetietous on tärkeää. Tuotetietouden voi oppia, mutta tuotetietouden hyväksikäyttö voi olla vaikeampaa. Tuotetietouden hyväksikäyttö ilmenee asiakkaan kanssa tapahtuvassa viestinnässä. Myyjän on osattava kuunnella asiakasta, jotta hän osaa kertoa vain sen tiedon, mikä asiakasta kiinnostaa.

Havainnointitilanteissa muut esiin nousseet asiat koskivat pääasiassa buffetpöydän sisältöä, tarjolla olevaa keittoa sekä käytänteitä, jotka liittyivät maksamiseen. Lounaan sisältö on nähtävillä vain yhden ulko-oven vieressä, mutta siihen ei välttämättä kiinnitä huomiota. Toisista ovista sisään tultaessa lounaslistaa ei välttämättä osata etsiä. Yhden asiakkaan kysyessä lounaan sisältöä, myyjä ei kertonut mitä keittoa on tarjolla. Useampikin asiakas kävi katsomassa mitä keittoa on tarjolla. Eräälle asiakkaalle tarjottiin keittoa maistettavaksi ennen ostopäätöstä, koska asiakas piti koko lounasta liian kalliina ja olisi halunnut edullisemmän keittolounaan, mutta ei ollut varma pitääkö hän tarjolla olleesta keitosta. Yksi asiakas kyseli lounaan maksukäytäntöä, eli siis maksetaanko lounaan jälkeen vai ennen. Edellä mainitut asiat ovat asiakkaan kokeman palvelukokemuksen osia.

Palvelukokemus on pyrittävä tekemään mahdollisimman positiiviseksi, optimoimalla asiakaskokemuksen kriittiset pisteet. Kriittisiä pisteitä ovat mm. ympäristö, joissa palvelu tapahtuu sekä asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Ympäristön vaikutus palvelun onnistumiseen on suuri. (Tuulaniemi 2011, 26–82.) Ylimaulan (2013) mukaan palveluympäristö voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen palveluympäristöön. Ulkoista palveluympäristöä ovat julkisivu, piha ja ympäristö. Sisäistä palveluympäristöä ovat sisustus, opasteet ja palveluympäristön toimivuus.

6.2 Henkilökunnan haastattelu

Henkilökunnan haastattelun suoritin kahdelle pääsääntöisesti myyjänä toimivalle naiselle. Heidän taustatietonsa ovat yhteneväiset (taulukko 3). Molemmat myyjät opiskelevat Mikkelin Ammattikorkeakoulussa, mutta eri koulutusohjelmassa. Valmistuminen on kummallakin edessä mahdollisesti vuonna 2016.

TAULUKKO 3. Taustatiedot myyjistä.

taustatieto	Myyjä A	Myyjä B
oma arvio työnimikkeestä	baarityöntekijä	kassaneiti
työkesien määrä ravintolassa	4 vuotta	5 vuotta
ikä	23	20
koulutus	lukio, opiskelee AMK	lukio, opiskelee AMK

Haastateltavien näkemys hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksista sekä omien asiakaspalveluominaisuuksien vahvuuksista ja heikkouksista on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet ja näkemys omista ominaisuuksista.

	Myyjä A	Myyjä B
hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - positiivinen - avulias - ystävällinen 	<ul style="list-style-type: none"> - iloinen - rento - ei liian virallinen - osaa heittää vaikka vitsin - juttelee asiakkaan kanssa
omat vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> - yrittää olla mainitsemiensä ominaisuuksien kaltainen 	<ul style="list-style-type: none"> - iloinen - kohtelias

omat heikkoudet	- ärtymys näkyy kasvoista	- kiireessä liian liukuhnamainen eikä lähde asiakkaan jutusteluun mukaan
-----------------	---------------------------	--

Marckwortien (2011, 13–25) mukaan hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia ovat asenne, vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus ja mielen hallinta. Asenne on valintakysymys – valitako positiivinen vai negatiivinen asenne. Asenteella on suuri merkitys vaativissa asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelutilanteessa on tarkoitus saada kontakti asiakkaaseen. Kontaktin luomista edesauttavat:

- vuorovaikutustaidot
- kielen- ja äänenkäyttö
- kehonkielen hallinta
- toisen osapuolen lähettämien viestien tulkinta.

Ihmistuntemus lähtee oman itsensä tuntemisesta. Ihmisen on helpompi olla vuorovaikutuksessa itsensä kaltaisen henkilön kanssa. Erilaisuuden ymmärtäminen auttaa selviytymään vaikeistakin vuorovaikutustilanteista, koska omaa käyttäytymistään voi tietoisesti muuttaa. Mielen hallintaa tarvitaan haastavissa tilanteissa, kuten kiireessä tai vaativassa asiakaspalvelutilanteessa. Mielen hallintaa voi tehdä mielikuvien muuttamisen tai ankkuroinnin avulla.

NLP:n tekniikoita voi hyödyntää mielen hallinnassa. Negatiivisen mielikuvan voi muuttaa visualisoinnin avulla. Visualisoinnissa mielikuva ikään kuin piirretään silmien eteen kaikkien aistien avulla. Mielikuvaa voi muokata koon, värin, tuoksun, sijainnin yms. mukaan. Samalla visualisoijan tulee tunnustella omia tuntemuksiaan, kuten sitä, milloin tuntuu pahalta tai hyvältä. Mielikuva jätetään siihen muotoon, joka tuntuu visualisoijasta parhaimmalta eli negatiivinen tunne on joko muuttunut neutraaliksi tai positiiviseksi. Ankkuroinnin tarkoitus on tallentaa positiivinen voimavara johonkin ärsykkeeseen, esim. esineeseen tai eleeseen. Haastavassa tilanteessa ankkurin avulla vahvistetaan positiivista voimavaraa, jolloin tilanne koetaan vähemmän haastavaksi. (Tamski 2014.)

Asiakkaan saama ensivaikutelma molemmat myyjät pitävät melko tärkeänä myyntitapahtuman onnistumisessa, mutta kumpikaan ei kiinnitä ensivaikutelman luomiseen

huomiota. Myyjien näkemys asiakkaan kokemasta positiivisesta ensivaikutelmasta alkaa tervehtimisellä, jota pidetään kontaktinottona asiakkaaseen. Myyjä B:n mielestä myyjän siisti ulkoinen olemus vaikuttaa positiivisesti, kun taas negatiivisen alkuvaikutelman luo töykeys ja edellä mainittujen positiivisten kokemusten vastakohtat, kuten huomiotta jättäminen. Pesosen ym. (2002, 98) mukaan ensivaikutelma on ratkaiseva tekijä asiakassuhteen synnyssä. Negatiivisen ensivaikutelman korjaaminen on hidasta, vaikeaa ja voimavaroja kuluttavaa. Ensivaikutelmassa korostuu palveluympäristö, asiakaspalvelijan ammattitaito ja käyttäytyminen.

Erilaiset myyntiteoriat olivat myyjille osittain tuttuja, mutta he eivät käytä mitään tiettyä teoriaa myyntityössään. Asiakkaiden tarpeiden kartoitus tehdään, jos asiakas ei itse kerro tarpeitaan tai miettii eri vaihtoehtoja, koska pääsääntöisesti asiakas tietää, mitä haluaa ostaa. Pekkarisen ym. (2006, 46–47) näkemyksen mukaan jonkun myyntiteorian valitseminen päivittäiseksi työkaluksi, auttaa myyntitapahtuman jäsentämisessä ja oman myyntitaidon parantamisessa. Yksi käytetyimmistä myyntiteorioista on AIDA. AIDA tulee englanninkielisistä sanoista; attention (huomion herättäminen), interest (mielenkiinto), desire (halu) ja action (toiminta). Myyntiteoriaa tulee käyttää harkiten, ettei päädytä kaavamaiseen toimintatapaan. Bergström ja Leppänen (2015, 377) toteavat sopeutuvan myyntityylin parantavan myyntiä. Sopeutuva myyjä muuttaa toimintaansa sekä asiakkaan että tilanteen mukaan. Sopeutuvan myyjän on oltava hyvän havainnointikyvyn lisäksi taitoa kysyä ja kuunnella.

Lisämyyntiä tehdään harvoin, mm. kiire ja asiakkaan ulkoinen olemus vaikuttavat lisämyynnin tekemiseen. Lisämyynnin merkitystä ei ole erityisemmin painotettu nykyään, joskus töiden alkuvuosina siitä on mainittu. Myyjien mielestä heillä on hyvät tiedot ravintolan tuotteista ja vastaavat asiakkaan kysymyksiin riittävän tarkasti, koska tarkentavia kysymyksiä asiakkaat harvemmin esittävät. Myyjä A ei huomioi asiakkaan persoonallisuutta ja tunteita tuote-esittelyssä. Myyjä B huomaa esittelevänsä iloiselle asiakkaalle innokkaammin sekä tarkemmin, kun taas nyrpeä asiakas saa vähemmän huomiota.

Pekkarisen ym. (2006, 37) mukaan myyjän tulee huomata asiakkaiden erilaiset persoonat. Myyjän on myös kyettävä muuttamaan viestintäänsä asiakkaan mukaan. Marckwortit (2011, 66–69; 95–101) toteavat, että myyjän on päästävä samalle aaltopituudelle asiakkaan kanssa. Samalle aaltopituudelle pääsee ymmärtämällä asiakkaan tunnetilaa,

kunnioittamalla asiakkaan mielipidettä sekä mukailemalla asiakkaan puhetta ja kehonkieltä. Asiakaspalvelutyössä on kyettävä työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa, asiakkaan erilaisuuden aiheuttamaa ärsytystä ei saa näyttää ulospäin. Asiakkaiden erilaisuuden aiheuttamaa ärsytystä voi lievittää, kun tuntee ja ymmärtää asiakastyypit:

- hiljainen ja ujo asiakas
- puhelias asiakas
- vastaanhangoitteleva asiakas
- kiihtynyt asiakas
- röyhkeä asiakas
- kaikkietävä asiakas
- valittava asiakas
- järkiperäinen asiakas
- päättämätön asiakas
- omahyväinen asiakas.

On kuitenkin muistettava, että asiakastyypit ovat harvoin yksiselitteisiä, vaan asiakas voi olla useamman asiakastyypin yhteenliittymä.

Myyntitilanteen onnistuminen myyjän näkökulmasta riippuu myyjä A:lla omasta halusta suoriutua tilanteesta hyvin eli usein ja myyjä B kokee onnistuneensa aina. Paikan päällä tapahtuvaa asiakkaan jälkihoitoa kumpikin myyjä pitää tärkeänä. Pääasiassa jälkihoito tapahtuu jos myyjä muistaa asiakkaan joka poistuu etuoven kautta. Muiden ovien kautta poistuvia asiakkaita ei pysty huomioimaan. Jälkihoitona asiakas yleensä toivotetaan uudelleen tervetulleeksi ja mahdollisesti kiitetään käynnistä. Kumpikin myyjä kokee saaneensa ravintolan tuotteisiin liittyvästä myyntityöstä opastusta.

Havainnointi tuotti molempien myyjien asiakaspalvelutilanteista selkeät esimerkit, joihin myyjät kertoivat oman näkemyksensä tavalleen toimia kyseisissä tilanteissa. Käytännön esimerkkien kautta on helpompaa lähteä etsimään kehittämissuhteita lisämyynnin kasvattamiseksi. Myyjän A palvelutilanne koski hyvän ruokahalun toivottamisen puutetta. Havainnointitilanteessa ei ollut muita asiakkaita saapumassa ja muutenkaan ilmapiiri ei vaikuttanut kiireiseltä, joten koin tämän tilanteen yleiseksi käyttäytymistavaksi ja halusin siksi kysyä siitä. Myyjä A:n omien sanojen mukaan ” se ei vaan tule ulos” vaikka tiedostaakin asian merkityksen. Myyjä B:n palvelutilanne koski omaaloitteisia viinin ostajia, koska he mielestäni olisivat olleet potentiaalisia lisämyynnin

kohteita digestiivin suhteen. Myyjä B myy harvemmin lounaan ostotilanteessa digestiivejä, tilanne tulee vastaan mahdollisesti asiakkaan hakiessa jälkiruokakahvia. Hän myös tekee lisämyynnin suhteen valintaa asiakkaan ulkoisen olemuksen mukaan, mutta ei osannut tarkemmin kertoa mikä ulkoisessa olemuksessa on se tekijä, josta hän päätelee lisämyynnin onnistuvan.

6.3 Esimiehen haastattelu

Kesällä 2015 ensimmäistä kertaa yksin esimiehenä toiminut Eveliina Mäenpää on ollut ravintolan palveluksessa neljä kesää, joista kolmena hän on toiminut esimiehenä toisen henkilön kanssa. Mäenpäällä on kokon tutkinto ja kulttuurituottajan AMK-tutkinto. Tällä hetkellä hän opiskelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa kulttuurituottajan YAMK-tutkintoa. (Mäenpää 2015.)

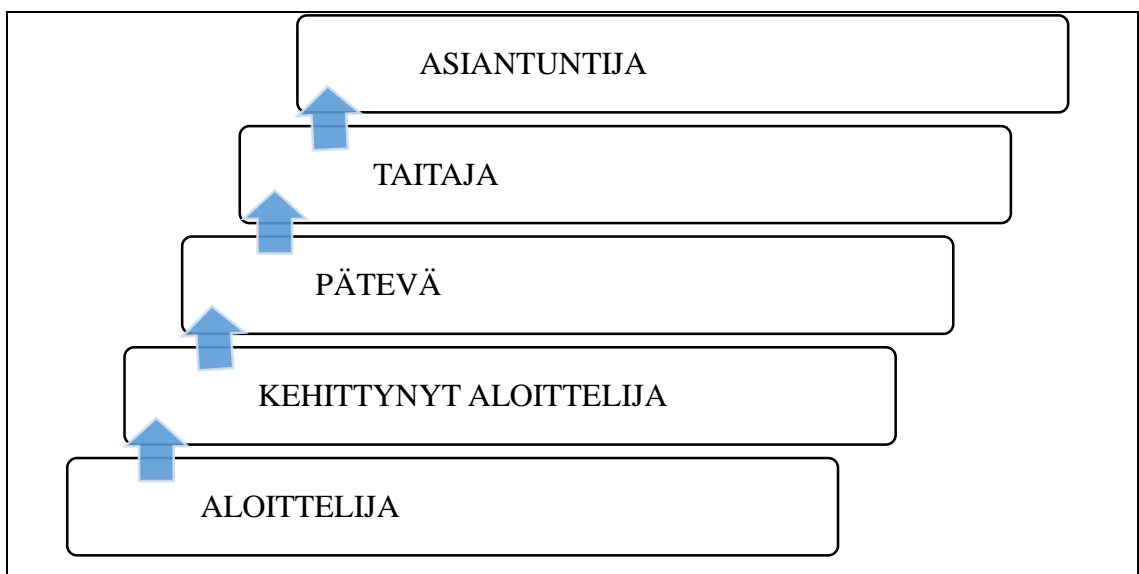
Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet ovat Mäenpään (2015) näkemyksen mukaan iloisuus, avoimuus, ystävällisyys ja vastuunottokyky omista tekemisistään. Hyvä asiakaspalvelija kokee kaikki erilaiset asiakkaat tärkeiksi ja tekee palvelutilanteesta sellaisen, että asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. Valitessaan työntekijöitä ravintolan palvelukseen Mäenpää kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät täyttävät hänen määrittelemänsä hyvän asiakaspalvelijan kriteerit. Palkatuilla työntekijöillä ei tarvitse välttämättä olla koulutusta alalle, esim. tarjoilijoina ja aputyöntekijöinä toimii paikallisia nuoria opiskelijoita.

Pekkarinen ym. (1997, 14) toteaa myyjän tarvitsemien ominaisuuksien, kuten palveluasenteen ja neuvottelutaidon, karttuvan iän ja kokemuksen myötä. Pohjakoulutusta myyntityöhön pääsääntöisesti vaaditaan, mutta työnantajat ymmärtävät ns. luonnonlahjakkuuksien päälle. Tiiran (2014) mukaan ”nuoret ja kokemattomat myyjät tekevät kovaa tulosta”, jonka taustalla voi olla positiivinen halu tehdä myyntiä. Kokeneimmilla myyjillä on ymmärrys ja tieto motivaation sekä asenteen tärkeydestä työn tulokseen. He tietävät myös kuinka vaikeaa motivaatiota ja asennetta on ylläpitää, helppo on passivoitua ja rutinoitua. Aktiivisuutta tarvitaan kuitenkin tuloksen tekemiseen. Myyntityön laatu tulee myyjän pätevydestä ja myynnin määrä tulee myyjän aktiivisuudesta.

Ravintola Kesäheinässä myyntityötä tekeviä on ohjeistettu myyntityöhön ensin yleisellä tasolla. Yleinen taso käsittää tutustumisen myytäviin tuotteisiin, käyttäytymisen asiakkaan kanssa, kuinka kassaa käytetään ja mitä kuuluu myyjän tehtäviin. Kun perusteet ovat hallussa, pystyy myyjä tekemään mm. alkoholin myyntiä. Myyntityötä tekevillä on harjoitusvuorot ennen kauden alkua. Harjoitusvuorot voivat olla mm. lehdistötilaisuuden yhteydessä. Kesän aikana kokeneemmat myyjät tuutoroivat sekä sijaisia että tulevia myyjiä myyntityön perusteissa. Myyntityöstä löytyy myös kirjalliset ohjeet. (Mäenpää 2015.)

Päivittäisjohtamisesta vastaavan esimiehen yksi toimenkuvista on valmentaminen ja ohjaaminen. Näiden toimenpiteiden tehoa lisäävät materiaalit; työohjeet tai toimintamallit, joista perehdytyksessä käytetään. Kunnollinen perehdyttäminen on tärkeää, varsinkin kun kyseessä on kokematon työntekijä. Puutteellinen perehdytys vie toisten työntekijöiden aikaa, kun aikaa kuluu neuvomiseen sekä heikentää palvelun laatua. Toisaalta kokeneita työntekijöitä on seurattava mahdollisten ongelmien varalta, sillä ihminen usein ratkaisee ongelmat itselleen suotuisalla tavalla. Tällöin voi asiakkaan etu jäädä taka-alalle. (Laurent 2006, 99–100.)

Laurentin (2006, 104) mukaan valmentamisessa ja ohjaamisessa tulee huomioida yksilön valmiudet ja persoonallisuus. Kokematonta työntekijää ohjataan eri lailla kuin kokemusta omaavaa henkilöä. Kokemus, valmentaminen ja perehdyttäminen syventävät osaamista aloittelijasta asiantuntijuuteen. Osaamisen syventymistä voi tarkastella osaamisen portaiden kautta (kuva 5).



KUVA 5. OSAAMISEN PORTAAT (Laurent 2006, 106).

Jossain vaiheessa asiantuntijasta tulee rutiiniasiantuntija, jonka heikkous on kohdata uusia tilanteita tai toimintamalleja. Rutiiniasiantuntijalla on erinomainen perusosaaminen, joka muutoksen myötä on aikaisempaa arvokkaampaa. Työyhteisö tarvitsee jokaista eri portaalla olevaa työntekijää, jotta työyhteisön toiminta on laadukasta. (Laurent 2006, 106–107.)

Mäenpään (2015) mielestä lisämyynnin tarkoitus Ravintola Kesäheinässä on saada asiakas ostamaan perustuotteen rinnalle extra-tuote, kuten viini ruoan kanssa, konjakki kahvin kanssa tai konsertti-iltojen väliaikatarjoilu. Lisämyynnin merkitys ravintolalle on tärkeää tuloksellisesti, koska mm. alkoholilla on hyvä kate. Vaikka lisämyynti parantaa tulosta, sille ei ole asetettu minkäänlaisia tavoitteita. Syynä tavoitteiden asettamattomuudelle voi olla se, että ravintolapäälliköllä ei ole taloudellista vastuuta vaan vastuu kannetaan ylemmällä tasolla. Ilmeisesti ravintolan toiminta ja tuloksellisuus on riittänyt ylemmälle tasolle, koska vaatimuksia kannattavuuden parantamiseen ei ole tullut.

Vaikka lisämyyntiä ei seurata tulostavoitteellisesti, niin esimies välillä muistuttaa myyjiä lisämyynnistä. Lisämyyntiä on viime vuosina painotettu vanhojen työntekijöiden keskuudessa, uusien aloittelevien myyjien kanssa koetaan tärkeämmäksi saada perusteet hallintaan ennen lisämyyntiin panostamista. Lisämyynnin ohjeistuksena on myydä asiakkaan haluaman tuotteen rinnalle joku liitännäinen tuote. Myyjiä kannustetaan tekemään lisämyyntiä, mutta ravintolalla ei ole esim. palkkiojärjestelmää lisämyynnin tekemiseen. Palkkiojärjestelmän käyttö on mahdoton, kun lisämyynnille ei ole asetettu tavoitteita eikä sitä seurata. Lisämyynnin tekeminen jää myyjän viitseliäisyyden ja halukkuuden varaan. (Mäenpää 2015.)

6.4 Analyysi ja tulkinta tutkimuksesta

Koska analysoinnin voi tehdä selittämällä tai ymmärtämällä, niin mielestäni tämän tutkimuksen analysointi on mielekkäämpi tehdä ymmärtämällä tutkimuksessa saatuja tuloksia tyypittelyn kautta. Vaikka tutkimuksessani oli vain 19 havainnointitilannetta, niin mielestäni sain riittävän kattavan aineiston siihen, kuinka myyjät toimivat ja pystyn peilaamaan havainnointia haastatteluihin.

Hyvän asiakaspalvelijan kriteerit ovat sekä myyjien että esimiehen näkökulmasta samankaltaisia. Esimies pyrkii näillä kriteereillä etsimään ravintolaan sopivat työntekijät

ja myyjät löysivät haastatteluissa itsestään hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia. Kuitenkin havainnointien perusteella myyjien käyttäytyminen asiakaspalvelutilanteissa ei vastannut pääsääntöisesti heidän omia näkemyksiään hyvästä asiakaspalvelijasta. Myyjät osasivat kertoa rehellisesti omista heikkouksistaan asiakaspalvelijana ja näitä heikkouksia oli havaittavissa palvelutilanteissa. Mielestäni edellä mainittu käyttäytymismalli on tyypillistä meille ihmisille. Tiedämme, millaisia meidän tulisi olla, haluaisimme olla sellaisia, mutta käytännössä emme ole kuitenkaan tietomme ja halumme mukaisia. Myyjien rehelliset havainnot omista heikkouksistaan kertoo mielestäni sen, että heillä on kyky tuntea itsensä. Kun pystyy olemaan itselle rehellinen, muutos mahdollistaa saavuttamaan sen, minkä tietää oikeaksi toimintatavaksi.

Tutkimuksessa nousi esiin myyntityön johtamisen onnistuminen. Esimiehen mukaan lisämyyntiä on kannustettu tekemään, kun taas myyjien mielestä asiaa ei painoteta, vaan siitä on mainittu alkuvuosina. Esimiehen näkemys kaikkien asiakkaiden tärkeydestä katoaa kiireen ja myyjien asennoitumisen myötä, jolloin mielestäni käytännön toiminta ja esimiehen näkökulma eivät kohtaa. Myyntityön johtamista hankaloittaa ravintolapäällikön tulosvastuullisuuden puuttuminen, koska hänellä ei ole selkeitä tarvittavia lukuja toiminnasta. Esimies tekee suorittavaa työtä sekä ravintolassa että Taidekeskus Salmelassa, jolloin aika päivittäisjohtamiseen mielestäni jää vähäiseksi.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Toimeksiantajan toiveena oli löytää tämän tutkimuksen kautta esimerkkejä lisämyynnin edistämiseen. Tutkimuksen analysoinnin perusteella mielestäni tärkeimmät kehitettävät osa-alueet ovat:

- asiakaspalveluhenkisyiden vahvistaminen
- asiakkaiden samanarvoisuuden ja persoonallisuuden huomioiminen
- päivittäisjohtaminen.

Näitä kolmea kohtaa kehittämällä voidaan vaikuttaa lisämyynnin tehostumiseen.

Asiakaspalveluhenkisyiden, asiakkaiden samanarvoisuuden ja päivittäisjohtamisen kehittämisen tarve nousi mielestäni esille niin havainnoinnissa kuin haastatteluissa. Tutkimuksen mukaan myyjien käyttäytymiseen asiakasta kohtaan vaikuttavat kiire, asiakkaan toiminta ja ulkoinen olemus. Päivittäisjohtamisen kehittämisen tarve nousi esiin

työn ohjauksen painottuessa menneisyyteen sekä esimiehen näkemyksen ja myyjien toiminnan kohtaamattomuuden vuoksi.

Asiakaspalveluhenkisyuden vahvistamisen peruskivenä mielestäni on asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulman lähtökohtana on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sekä tarkastella toimintaa ja tuotteita kokonaisuutena (Selin & Selin 2005, 19–20). Kuvassa 5 on esitelty peruskilpailukeinojen eli 5P:n muuttaminen asiakasnäkökulman eli 5C:n mukaiseksi.

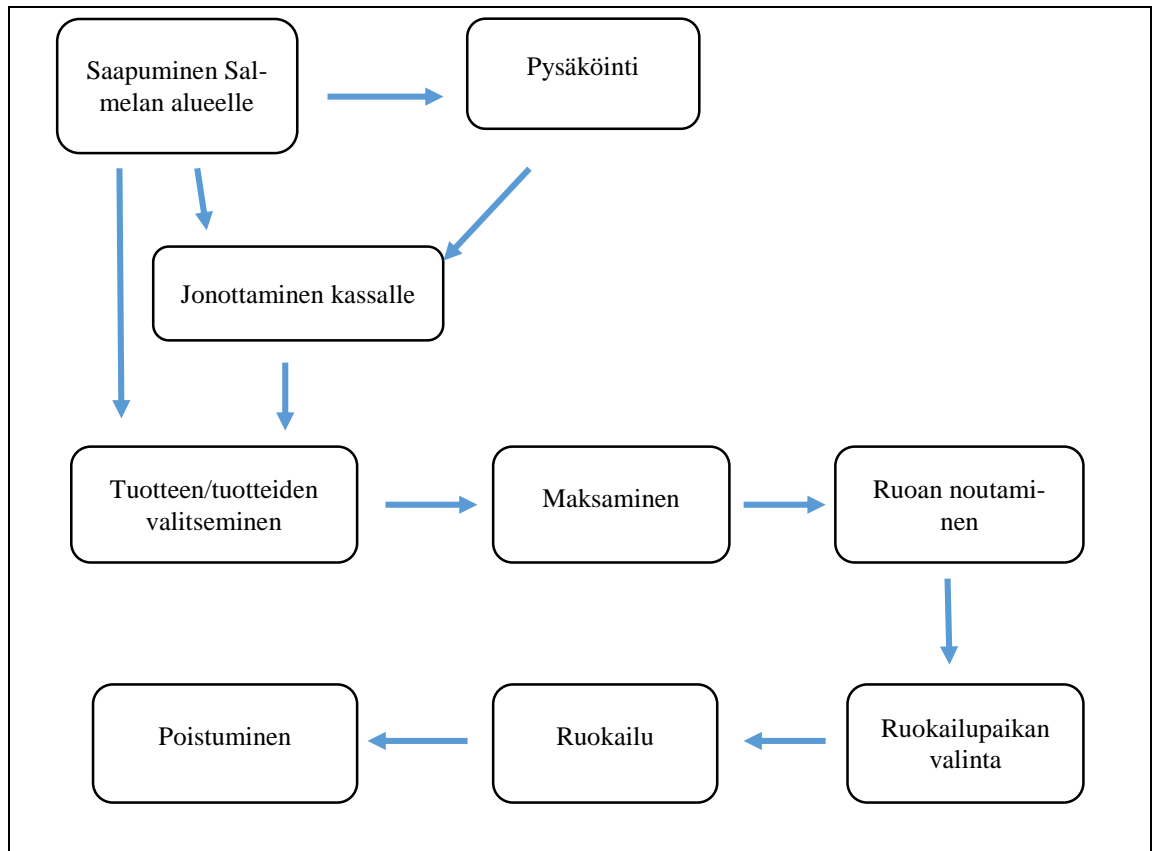
5P	→	5C
TUOTE	→	LISÄARVO
HINTA	→	KUSTANNUS
JAKELU	→	MUKAVUUS
VIESTINTÄ	→	KOMMUNIKOINTI
HENKILÖSTÖ	→	KUMPPANUUS

KUVA 5. Peruskilpailukeinoista asiakasnäkökulmaan (Selin & Selin 2005, 22).

Asiakasnäkökulman pystyy oppimaan konkreettisesti asettumalla asiakkaan rooliin ja tarkastelemalla mm. myyntitapahtumaa asiakkaana (Selin & Selin 2005, 23). Mielestäni tämän asiakkaan rooliharjoituksen voi toteuttaa ravintolan sesongin alkaessa havainnoimalla toisten myyjien tekemää myyntityötä, tunnustelemalla omia tunteitaan ja ajatuksiaan ikään kuin olisi palvelutilanteen asiakas. Havainnointi tulee suorittaa myyjän tietämättä, jotta asiakaspalvelutilanne olisi luonnollinen. Kaikkien myyntityöhön osallistuvien tehtyä nämä rooliharjoitukset, tulisi käydä yhdessä palvelutilanteet läpi sekä myyjän että asiakkaan näkökulmasta. Tämän läpikäymisen tarkoituksena on vertaisoppiminen, jolloin jokainen osallistuja saa mahdollisesti neuvoja omaan toimintaansa.

Asiakasnäkökulmaa voidaan syventää palvelupolun kautta. ”Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen.” Palvelua tarjoavan organisaation tuotantoprosessi ja asiakkaan tekemät valinnat vaikuttavat palvelupolun syntymiseen. Palvelupolkua tarkastellaan yksittäistapahtumien eli palvelutuokioiden kautta. Palvelutuokio rakentuu kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset, sekä muovata palvelutuokiot halutunlaisiksi. Kontaktipisteet arvotetaan, jotta tiedetään, mitkä kontaktipisteet tuottavat vähillä kustannuksilla suurimman arvon asiakkaalle. (Innokylä 2012.)

Ravintola Kesäheinän lounastavan asiakkaan palvelupolkua voidaan tarkastella kuvan 6 avulla, joka on mukailtu Korholan (2013) esittämästä lounasasiakkaan palvelupolusta.



KUVA 6. LOUNASASIAKKAAN PALVELUPOLKU JA PALVELUTUOKIOT.

Yllä kuvatusta palvelupolusta valitsen lähempään tarkasteluun palvelutuokion, jossa asiakas valitsee tuotteen tai tuotteita. Tämän palvelutuokion kontaktipisteitä ovat mm. myyjä, lounaslista, vaihtoehdot ruokajuomille – näiden kontaktipisteiden hyödyntäminen oikein kasvattaa lisämyyntiä. Mielestäni Ravintola Kesäheinän erilaisista palveluista, kuten kahvilapalveluista ja konserttien väliaikatarjoiluista, tulee piirtää palvelupolut. Oikeanmukaisten palvelupolkujen palvelutuokioiden kontaktipisteiden kautta pääsee kehittämään toimintaa ja löytämään ne kriittiset kontaktipisteet, joilla on negatiivinen vaikutus asiakkaan kokemaan palveluun. Helppokäyttöisen ja ilmaisen työkalun palvelumuotoiluun tarjoaa SDT eli Service Design Toolkit. SDT:ssä kerrotaan palvelumuotoilusta, kerrotaan aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja lisämateriaalista sekä tarjotaan käyttöön palvelumuotoilun työkalupakki. SDT löytyy internetosoitteesta www.sdt.fi/index.html. (SDT 2015.)

Asiakaspalveluhenkisyuden vahvistamiseen voi käyttää NLP:n tekniikoita, joista parhaimman hyödyn saisi käymällä koulutuksen. Näkisin tämän NLP Practitioner-koulutuksen olevan hyödyllinen vakituisille työntekijöille, mutta sesonkityövoiman kouluttaminen ei ole rahallisesti kannattavaa. Kuitenkin joitakin NLP:n tekniikoita on järkevä laittaa mm. sähköpostilla työntekijöille ennen sesongin alkua, jolloin he voivat tekniikoihin tutustua ja opetella käyttämään niitä. Mielestäni eräs helpoimmista tekniikoista on samauttaminen.

Hiltusen ym. (2003, 36–39) mukaan samauttamista tapahtuu sekä luonnostaan että tietoisesti. Luonnollista samauttamista tapahtuu mm. hyvien ystävien kesken, jolloin ystävät ”mukauttavat omat reaktionsa toisen reaktioihin luonnostaan”. Tietoista samauttamista kannattaa käyttää vuorovaikutustilanteissa, jolloin kommunikointi tapahtuu ikään kuin samalla kielellä. Tärkeintä on huomioida tietoisessa samauttamisessa se, ettei tapahdu matkimista vaan samauttaminen pysyy luonnollisena ja keskittyy tärkeimpään asiaan, esimerkiksi myyntitilanteeseen. (Selin & Selin 2005, 41.)

Samauttamista voidaan toteuttaa sanattoman ja sanallisen viestinnän kautta. Sanattomassa samauttamisessa kiinnitetään huomiota äänenkäyttöön, puhetapaan, hengitykseen ja kehonkieleen. Sanallinen samauttaminen tapahtuu joko käyttämällä vastakkaisen henkilön avainsanoja, sanontoja tai lauseita kopioituna omaan puheeseen tai käyttämällä vastakkaisen henkilön miellejärjestelmään kuuluvia sanoja. Mielestäni samauttaminen helpottaa myyjän ja asiakkaan välistä kommunikointia, koska myyjä käyttää asiakkaalle merkityksellisiä sanoja ja toimii ikään kuin peilinä asiakkaalle. Samauttamisesta on myös hyötyä erilaisissa ristiriitatilanteissa (Selin & Selin 2005, 41). Rumukaisen (2004, 78–79) mukaan samauttaminen eli peesaus voidaan ajatella osaksi asiakkaan arvostamista. Samauttaminen tuo tunteen siitä, että toinen ymmärtää ja on kiinnostunut aidosti.

Asiakaspalveluhenkisyteen kuuluu mielestäni myös asiakkaiden samanarvoisuus ja persoonallisuuden huomioiminen. Persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen ominaista, ainutlaatuista tapaa tuntea, toimia ja käyttäytyä (Mielenterveysseura 2015). Persoonallisuuteen kuuluvat aikaisemmin mainitut miellejärjestelmät, joiden tunteminen mielestäni edesauttaa kommunikointia vieraiden ihmisten välillä. Johonkin myyntiteoriaan, kuten AIDAan, perustuva myyntityö lisää mielestäni asiakkaiden samanarvoista kohtelua. Kuten aikaisemmin on mainittu, myyntiteoriaa ei tule noudattaa orjallisesti, vaan

sopeuttaa tilanteen ja asiakkaan mukaan. Myyntiteoria luo kehykset toiminnalle ja on käyttökelpoinen työväline työtehtäviin perehdyttäessä.

Pitkäsen (2006, 21) kirjassa on tarina, joka voisi toimia ohjeena jokaiselle ihmiselle ja jota voi käyttää työnohjauksessa esimerkkinä. Tarina kertoo miehestä ja autoliikkeen näyteikkunasta; ”autoliikkeen näyteikkunan edessä norikoili hiukan räjäisen oloinen laitapuolen mies, muovikassi kädessä. Myyjä meni hätistelemään syrjemmälle. Että ihmiset pääsevät autoja katsomaan. Toinen myyjä tuli kuitenkin ulos juttelemaan miehen kanssa. Niitä näitä. Tupakat siinä poltettiin. Puhuttiin maailman menosta. Katseltiin ohikulkijoita. Mies osti tältä toiselta myyjältä kuorma-auton. Hänellä oli rahat mukanaan muovikassissa”. Mielestäni asiakkaiden samanarvoisella kohtelulla vältetään tilanteet, joissa esim. edellä olevalle asiakkaalle tehdään lisämyyntiä ja takana tulevalle ei, jolloin taaempi asiakas voi ajatella olevansa arvottomampi asiakas ja saattaa toimia tämän ajatuksen pohjalta. Kirjallisiin työohjeisiin ja sanalliseen työhön perehdyttämiseen tulee liittää asiakkaiden samanarvoisuuden huomioiminen.

Laurentin (2006, 124–128) mukaan päivittäisestä johtamisesta vastaavalla esimiehellä on työyhteisössä monta roolia ja tehtävää:

- työntekijöiden perehdyttäminen
- työntekijöiden päivittäinen ohjaaminen
- arjen työn kehittäminen
- päivittäisen toiminnan suunnitseminen ja organisointi
- uusien työntekijöiden rekrytoiminen
- asiakasnäkökulman edustaminen organisaatiossa
- esikuvana toimiminen työntekijöille
- työntekijöiden edustaminen organisaation sisä- ja ulkopuolella
- toimiminen tiedon välittäjänä
- päätöksien ja ratkaisujen tekeminen
- toimiminen työnjohtajana.

Hyvään päivittäisjohtamiseen ohjaavia tekijöitä ovat johdettavan ryhmän perustehtävien selvyys, toimintamallit, selkeät tavoitteet sekä niiden mittaaminen. Johdettavan ryhmän perustehtävä on matkailu- ja ravintola-alalla yleensä konkreettinen ja selkeä. Johdettavia ryhmiä ovat mm. keittiöstä ja asiakaspalvelusta vastaava henkilöstö. Toimintamallien avulla kuvataan periaatteita, joiden mukaan toimitaan. Toimintamallit

ovat työsuoritusten yksityiskohtaisia kuvauksia, joiden avulla toiminta saadaan rutiininomaiseksi. Toimintamallien avulla työntekijöiden perehdyttäminen on helpompaa. Tavoitteet voivat olla laatu- ja tuottavuustavoitteita, joita mitataan niihin soveltuvilla mittareilla. Esimerkiksi laatuavoitteena voi olla jonotusajan lyhentäminen, jota mitataan konkreettisesti kellolla. (Laurent 2006, 55–82.)

Mielestäni päivittäisjohtamista selkeyttävät selvät toimintamallit; työohjeet tai tehtäväkortit. Näiden työohjeiden ja tehtäväkorttien avulla henkilöstö tietää työtehtävänsä ja pystyy suoriutumaan päivittäisistä töistään ilman esimiehen läsnäoloa. Työohjeiden ja tehtäväkorttien avulla työhön perehdyttäminen on helpompaa ja nopeampaa. Kokeneempien työntekijöiden uuteen kesäkauteen valmistautuminen ja ravintolan toimintatapojen mieleen muistuminen on tärkeää, työohjeiden ja tehtäväkorttien avulla nämä luonnistuvat helposti. Lisämyynnin mallittamisella mielestäni myyjää sitoutetaan lisämyyntiin ja mallittamisen luodaan yksinkertainen myyntiteoria, jota myyjät hyödyntävät työssään.

Lisämyynnin mallittamisessa pystyy hyödyntämään esim. AIDA-myyntiteoriaa. AIDAssa herätellään asiakkaan huomio, mielenkiinto, halu ja saadaan asiakas toimimaan (Pekkarinen ym. 1997, 98). Mielestäni AIDA-myyntiteoria käyttö Ravintola Kesäheinin buffetin ulkopuolisten ruokajuomien lisämyyntiin sujuu yksinkertaisimmillaan seuraavasti:

- huomio herätetään mainonnalla. Ravintolan internetsivuille, joilta löytyy buffetin sisältö, lisätään maininta juomista. Juomat mainitaan joko tuottajittain tai tyypeittäin. Ravintolasalissa nostetaan selkeästi esille mm. ravintolan käyttämät viinit
- mielenkiinto herätetään tarjoamalla juomia asiakkaille; ”Buffetin palvelihojen makumaailmaan sopisi tämä viini tai olut mainiosti”, ”Haluaisitteko juhlistaa kesää lasillisella kuohuviiniä?” ”Parsakeiton kermaiseen pehmeeseen antaa tämä viini/siideri mukavan vivahteen”
- asiakkaan halua ostaa tuote vahvistetaan erottuvalla juomien esillepanolla ja hinta-laatusuhteella
- asiakas saadaan toimimaan eli ostamaan tuote; ”Tuomme juomat pöytään” on toimiva myyntilause tilanteessa, jossa ei ole käytettävissä tarjottimia eikä ole pöytiin tarjoilua.

Päivittäisjohtamista Ravintola Kesäheinässä mielestäni hankaloittaa esimiehen toimiminen kahdessa toimipisteessä. Pidän tärkeänä, että ravintolalla ja taidekeskuksella erilliset henkilöt hoitavat päivittäisjohtamista, esim. ravintolan pääkokkina toimiva henkilö voi hoitaa joitakin päivittäisjohtamisen tehtäviä. Päivittäisjohtamisen tehtävät Ravintola Kesäheinässä tulee listata sekä määritellä vastuunjako, varsinkin jos useampi henkilö hoitaa ravintolan asioita sesonkiaikaan.

Kiteytettynä lisämyynnin edistämisen kehittämisehdotukset painottuvat asiakaspalveluhenkisyteen ja päivittäisjohtamiseen:

- asiakasnäkökulman syventäminen rooliharjoittelulla sekä palvelupolkujen rakentamisella
- NLP-tekniikoiden käyttöönotto, joko koulutuksen tai opastuksen kautta
- toimintamallien ja työohjeiden laatiminen, jolloin perehdytys ja toimintatapojen kertaus on helpompaa
- lisämyynnin mallittaminen mm. AIDA-myyntiteoriaan perustuen
- päivittäisjohtamisen vastualueiden jakaminen ravintolan henkilökunnan kanssa.

Kehittämisehdotukset ovat edullisia, yksinkertaisia ja toistettavissa olevia, jolloin ne palvelevat ravintolan kausiluonteisuutta.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Ravintola Kesäheinän toimintaa lisämyynnin edistämisen näkökulmasta. Lisämyynnin keskiössä on alkoholin myynti lounas- ja kahvila-asiakkaille, koska alkoholilla on hyvä kate ja alkoholia voidaan pitää perustuotteeseen lisäarvoa tuovana. Ravintolapäällikön haastattelun perusteella toisena lisämyyntiartikkelina voidaan pitää puistonäyttämön väliaikatarjoiluja, joiden lisämyynnillisen edistämisen keinot löytyvät mielestäni markkinoinnista. Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa ravintolalle esimerkkejä toiminnan kehittämiseen. Lisämyynnin kehittämisen ja esimerkkien tuottamisen lähtökohtana oli, sekä myyntityötä tekevien henkilöiden havainnointi että haastattelut myyjille ja esimiehelle. Analysoituani havainnoinnin ja haastattelujen tulokset, tulin siihen tulokseen, että ravintolan kehittäminen tapahtuu asiakaspalveluhenkisyden vahvistamisen, asiakkaiden samanaikaisuuden ja

persoonallisuuden huomioimisen sekä päivittäisjohtamisen kautta. Näihin kehittämiskohteisiin löysin esimerkkejä, jotka ovat mielestäni toteutus- ja käyttökelpoisia.

Tämän opinnäytetyön tuloksia Ravintola Kesäheinä pystyy hyödyntämään toiminnassaan pienin kustannuksin ja yksinkertaisilla toimenpiteillä Hyötynäkökulma voi olla yleisesti ottaen minimaalinen, mutta NLP:n tekniikoiden käyttäminen matkailu- ja ravintola-alalla voi olla kiinnostavaa. Jatkotoimenpiteenä tälle opinnäytetyölle näkisin työntekijöille ennakkoon jaettavan käsikirjan tekemisen. Käsikirjan pääpaino olisi tämän opinnäytetyön esiin nostattamissa asioissa.

Mielestäni saavutin melko hyvin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet, vaikka ravintolan kausiluontoisuus ja vaihtuvat työntekijät toivat haasteellisuutta esimerkkien konkreettisuuteen. Tämä opinnäytetyö vahvistaa käsityksiäni siitä, että ihmisen mielen tunteminen on tärkeää ja tämän tuntemuksen hyväksikäyttäminen työpaikoilla on mahdollisesti etu kilpailijoihin nähden.

LÄHTEET

Albedoc 2015. Keho ja mieli. Mistä terveys koostuu? WWW-sivu. <http://www.albedoc.com/kehojamieli/?lang=fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2015.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hiltunen, Sinikka, Kiviaho, Matti & Vikeväinen-Tervonen Leena 2003. NLP perusteet. Tampere: Juvenes Print-Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2004. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Sinivuori, Eila, Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu; Otavan Kirjapaino.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Innokylä 2012. Palvelupolku. WWW-sivu. <https://www.innokyla.fi/web/malli111607>. Päivitetty 26.11.2012. Luettu 26.11.2015.

Jyväskylän Yliopisto 2015a. Avoimen yliopiston koppa. Havainnointi. WWW-sivu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.4.2015.

Jyväskylän Yliopisto 2015b. Avoimen yliopiston koppa. Haastattelut. WWW-sivu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.4.2015.

Korhola, Mikko 2013. Myynnin ja palvelun osaaja. Blogiportfolio opintoihin liittyen. Kontaktipiste ja palvelupolku. WWW-sivusto. <https://mkorhola.wordpress.com/page/2/>. Ei päivitystietoa. Luettu 26.11.2015.

Kurvinen, Sanna & Niinimaa, Anna-Leena 2013. Myyntihenkisyyden lisääminen. Case: Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälät. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, PDF-dokumentti. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66223/Kurvinen_Sanna%20ja%20Niinimaa_Anna-Leena.pdf?sequence=1. Päivitetty 28.11.2013. Luettu 11.4.2015.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laurent, Ben 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Marckwort, Raija & Marckwort, Auvo 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. In Print 2011.

Mielenterveysseura 2015. Millainen luonne olen? WWW-sivusto. <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/millainen-luonne-olen>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.11.2015.

Mäenpää, Eveliina 2015. Haastattelu 13.10.2015. Ravintolapäällikkö. Ravintola Kesäheinä.

NLP-akatemia 2015. Lisää NLP:stä. WWW-sivusto. <http://www.nlp-akatemia.fi/mita-on-nlp/>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2015.

Nykänen, Kristiina 2006. Päihdetyön lähtökohdat ja haasteet 5 op. Kognitiivinen ihmiskäsitys. WWW-sivu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0407016/1138352400309/1157026947138/1157030182944/1157031540816.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.11.2015.

Ojanen, Mikko 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pekkarinen Erkki, Sääsä Kaija, Vornanen Jouni 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pekkarinen Ulla, Pekkarinen Erkki, Vornanen Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Peltomaa, Harri 2002. Opinto.net. Kognitiivinen psykologia. Mitä kognitiivinen psykologia on? WWW-sivu. <http://www.opinto.net/web/parser.php?sec=psyk&page=kogni-001>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.11.2015.

Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkänen, Raimo. Parasta palvelua – miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rummukainen, Tuija 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Hakapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Tyypittely. KvaliMOTVn aineisto. WWW-sivu. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html. Ei päivitystietoa. Luettu 21.10.2015.

SDT 2015. WWW-sivusto. <http://sdt.fi/index.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 26.11.2015.

Selin, Erica & Selin, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Suomen NLP-yhdistys 2011. NLP lyhyesti. WWW-sivusto. <http://www.nlpyhdistys.fi/nlp-tietoa/nlp-lyhyesti>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2015.

Suomisanakirja 2015. Neutraali. WWW-sivu. <http://www.suomisanakirja.fi/neutraali>. Ei päivitystietoa. Luettu 27.10.2015.

Taidekeskus Salmela 2015. WWW-sivusto. <http://www.taidekeskussalmela.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 18.11.2015.

Tamski, Seppo 2014. NLP-Practitioner-kurssin luento 15.11.2014. NLP-trainer. Porstuaru.

Tamski, Seppo 2015. NLP-Practitioner kurssin luento 14.2.2015. NLP-trainer. Porstuaru.

Tiira, Mikko 2014. Myyjän tuloksenteekokyky. WWW-sivu. <http://www.iynetwork.fi/myyjan-tuloksenteekokyky/>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.11.2015.

Tuulanniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ylimaula, Jukka 2013. Teema 3 –Palveluympäristö. Mitä tarkoitetaan palveluympäristöllä? WWW-sivu. <https://jukkaylimaula.wordpress.com/2013/11/03/teema-3-palveluymparisto/>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.11.2015.

Tilavihjeitä mieltämistyylien tunnistamiseen (Hiltunen ym. 2003, 142).

TILAVIHJE	VISUAALINEN HENKIÖ	AUDITIIVINEN HENKIÖ	KINESTEETTINEN HENKIÖ
Asento	Pää pystyssä, katsekontakti tärkeä	Katsekontakti harvoin, nojaa eteenpäin	Liikkuu paljon, rento ja veltohko, pää kallistunut alaspäin
Eleet	Silmien tasolla tai korkeammalla, kuvailee käsillään	Niukasti korvien ja suun korkeudella, ikään kuin olisi puhelimessa	Keskivartalon alueella, paljon
Asenne	Päätäväisesti suoraan asiaan, näkee kokonaisuuksia	Tärkeää edetä järjestyksessä, perusteellisesti, koko asia kerrottuna	Epäselvyys ei haittaa, tuntemuksilla tärkeä sija, mukavuus
Katse	Katse ylöspäin, kohtisuoraan tai ”katsoo kauas”	Katse vaakatasossa sivuille tai vasemmalle alas	Katse alas oikealle
Äänen sävy	Ohut ja korkea	Vaihteleva, värähtelevä ja keskikorkea	Värähtelevä, syvä ja matala
Äänen nopeus	Puhuu nopeasti	Vähän taukoja, keskinopea	Paljon taukoja, hidaskeskisopea
Hengitys	Ylärintakehällä, pinnallista, nopeaa	Keskirintakehällä, hidas tai keskinopea	Taukoja, huokailee, syvää ja hidasta
Oppimistyyli	Muistaa näkemänsä, selkeys tärkeää	Muistaa kuulemansa, voi tarvita aikaa sanojen selvittämiseen	Muistaa tekemällä ja kokemuksillaan

Myyjän nimi:

Päivämäärä:

1. Asiakkaan sukupuoli
 - mies
 - nainen
2. Asiakkaan saapuminen
 - yksin
 - kaksin
 - pienryhmä (3-6 henkeä)
 - iso ryhmä (yli 7 henkeä)
3. Myyjä tervehtii asiakkaita
 - kyllä
 - ei
 - en saanut selvää
4. Myyjä ottaa katsekontaktin
 - kyllä
 - ei
 - en saanut selvää
5. Tehtiinkö lisämyyntiä
 - kyllä
 - ei
 - en saanut selvää
6. Mitä myyjä tarjosi lisää asiakkaalle
 - viiniä
 - olutta
 - aperitiivi
 - digestiivi
 - muita virvokkeita
 - muuta, mitä?

Havainnointisuunnitelma.

7. Ostiko asiakas lisämyydyn tuotteen
 - kyllä
 - ei
 - en saanut selvää
8. Toivottiko myyjä asiakkaalle hyvää ruokahalua
 - kyllä
 - ei
 - en saanut selvää
9. Toivottiko myyjä asiakkaan uudelleen tervetulleeksi
 - kyllä
 - ei
 - en saanut selvää
10. Myyjän asenne asiakasta kohtaan
 - vapautunut
 - sulkeutunut
 - ylimielinen
 - kiireinen
 - muu, mikä?
11. Onko myyjällä asiantuntemus myytävistä tuotteista
 - kyllä
 - ei
12. Muita huomioita myyntitilanteesta

Henkilökunnan haastattelulomake.

1. Tehtävänimike ravintolassa
2. Kuinka mones kesä ravintolan palveluksessa on kesä 2015?
3. Ikä
4. Koulutus
 - lukio
 - ammattikoulu, mitkä opinnot?
 - muu koulutus, mikä?
 - ei koulutusta
5. Minkälainen on mielestäsi hyvä asiakaspalvelija?
6. Omat vahvuudet ja heikkoudet asiakaspalvelijana?
7. Luomasi ensivaikutelma asiakkaalle;
 - kiinnitätkö siihen huomiota?
 - kuinka tärkeänä pidät ensivaikutelmaa myyntitilanteen onnistumiseen?
 - mitä asioita koet asiakkaan näkökulmasta positiivisina ja negatiivisina ensivaikutelman luojina?
8. Millä perusteella valitset käyttämäsi myyntiteorian/myyntityylin?
9. Asiakkaiden tarpeiden kartoitus;
 - Kysytkö vai odotatko asiakkaan kertovan tarpeensa?
 - Kysytkö muita tarpeita kuin sen minkä asiakas on kertonut (lisämyynti)?
 - Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että teetkö lisämyyntiä vai et?
10. Asiakkaan valitseminen tuotteiden esittely;
 - koetko omaavasi asiantuntemusta ravintolan tuotteista?
 - tapahtuuko se automaattisesti?
 - kysytkö asiakas tarkentavia kysymyksiä, onko esittelysi puutteellinen asiakkaan näkökulmasta?
 - osaatko ottaa esittelyssä huomioon asiakkaan persoonan ja tunteet?
11. Kaupan päättäminen;
 - kuinka usein tunnet onnistuneesi myyntitilanteessa eli oletko saanut tilanteen hoidettua haluamallasi tavalla?

Henkilökunnan haastattelulomake.

12. Asiakkaan jälkihoito;
 - miten käytännössä hoidat tämän tilanteen?
 - Kuinka tärkeänä pidät jälkihoitoa?
13. Oletko saanut riittävää ohjeistusta myyntityöhön?
14. Onko lisämyyntiä painotettu?
15. Kuinka omasta mielestäsi onnistuit esittelemässäni palvelutilanteessa?

Esimiehen haastattelulomake.

1. Tehtävänimike ravintolassa
2. Kuinka mones kesä ravintolan palveluksessa on kesä 2015?
3. Kuinka monta kesää olet toiminut esimiehenä?
4. Ikä?
5. Koulutus?
 - lukio
 - ammattikoulu, mitkä opinnot?
 - muu koulutus, mikä?
 - ei koulutusta peruskoulun jälkeen
6. Minkälainen on mielestäsi hyvä asiakaspalvelija?
7. Kuinka valitset asiakaspalvelutyöhön ottamasi työntekijät?
8. Minkälaisia asiakasryhmiä ravintolassa käy?
9. Kuinka työntekijät on ohjeistettu myyntityöhön?
10. Mitä tarkoittaa lisämyynti ravintola Kesäheinän kohdalla?
11. Miksi lisämyynti on tärkeää ravintolalle?
12. Onko lisämyynnille asetettu tavoitteet ennen sesongin alkua?
13. Kuinka lisämyyntiä seurataan?
14. Onko lisämyyntiä painotettu työntekijöiden koulutuksessa?
15. Kuinka on ohjeistettu tekemään lisämyyntiä?
16. Kuinka ohjataan tekemään lisämyyntiä? mm. palkkiojärjestelmä...