

Solo Sokos Hotel Tornin Uuden lisämyyntistrategian käyttöönotto

Paula Puurunen



Tekijä Paula Puurunen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Solo Sokos Hotel Tornin Uuden lisämyyntistrategian käyttöönotto	Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 1
<p>Strategiatyön yksi kriittisin kompastuskohta on strategian tuominen käytäntöön ja osaksi päivittäisiä työtapoja. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen haastattelututkimus uuden lisämyyntistrategian jalkauttamisesta Solo Sokos Hotel Tornin neljässä eri ravintolassa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona hotellille.</p> <p>Strategian jalkauttamisen teoriaa tarkastellaan sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä käydään läpi työyhteisön jäsenten strategian jalkauttamiseen liittyviä tehtäviä ja niitä haasteita joita prosessissa voidaan kohdata.</p> <p>Teoriaosuudessa esitellään myös yksi strategian käytäntöön tuomista helpottamaan luotu työmenetelmä ACME, johon kuuluu strategian sanoittaminen, kommunikointi, seuranta ja strategiaan sitouttaminen. Muun muassa näiden osa-alueiden toteutumista kartoitettiin haastattelututkimuksella.</p> <p>Tutkimuksella selvitettiin onko käytössä oleva lisämyyntistrategia jalkautettu onnistuneesti, eli ymmärtävätkö työntekijät strategian ja noudattavatko he sitä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää syitä miksi lisämyynnin tavoitteisiin ei päästy.</p> <p>Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Sokos Hotel Tornin ravintoloiden tarjoilijat ja palvelupäälliköt. Tutkimusaineisto käytiin läpi induktiivista analyysia käyttäen, sillä tavoitteena oli löytää uusia esiin ilmeneviä asioita, ei testata hypoteesia.</p> <p>Haastattelujen vastaukset olivat yhtenäisiä ja niistä oli helppo löytää toistuvia teemoja, sekä selityksiä sille miksi strategiaa on ollut vaikea toteuttaa. Tuloksissa esitellään tutkimuksen avulla löytämiäni ongelmakohtia ja niistä johdettuja parannusehdotuksia koskien Solo Sokos Hotel Tornin lisämyyntistrategiaa. Esiin nousi esimerkiksi strategiseen viestintään ja palkitsemiseen liittyviä ongelmia.</p>	
Asiasanat Strategia, strategiatyö, strategian jalkauttaminen, strategian implementointi, lisämyyntistrategia, lisämyynti	

Author Paula Puurunen	
Degree programme Hotel and Restaurant Management	
The title of thesis Solo Sokos Hotel Tornii: Implementing the new strategy of additional sales	Number of pages and appendices 28 + 1
<p>This Bachelor thesis is a qualitative research of how restaurants implement a new strategy successfully. Studied restaurants are four different units of Solo Sokos Hotel Tornii in Helsinki. The new strategy that is put into practice regards additional sales – how to sell more to existing customers. This thesis is commissioned by the restaurant manager of Solo Sokos Hotel Tornii.</p> <p>The theory of strategy implementation is introduced from both management and employees perspectives. Specific conventions within work community are presented for successful strategy implementation and execution. The theoretical part also explores possible challenges with the strategy implementation and looks at theories of motivation.</p> <p>The core of this research is based on ACME tool, which stands for Articulation, Communication, Monitoring and Engagement, describing the most important factors of a strategy being put in practice. The study results describes their function, efficiency and quality into depth.</p> <p>The analysis method used for purposes of this paper is the inductive content analysis, which aims on obtaining new information rather than testing certain hypothesis. The desired goal, using this method and the ACME tool combined, was an acquisition of information describing status and identifying the possible problems with the strategy activities. Through the carried out survey, in form of interviews with employees and service managers, the implementation process was explored and assessed. The currently standing problems with implementation are defined and answer to the question why the strategy is not being followed and the set goals reached.</p> <p>Answers of the survey were quite convergent and therefore repetitive themes were easily identified. For example specific problems were found in areas of strategy communication, monitoring and employees motivation towards carrying out the strategy. The study presents and describes identified problems in the conclusion with suggested solutions and follow-up action in order to improve Solo Sokos Hotel Tornii additional sales strategy.</p>	
Keywords Strategy, strategy work, strategy implementation, add-on sales, additional sales	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategia.....	3
3	Lisämyynti	5
4	Esimiehen rooli strategian käyttöönotossa	7
5	Henkilökunta strategian toteuttajina.....	9
5.1	Muutosvastarinta.....	9
5.2	Motivaatio toimia strategian mukaisesti.....	10
6	Strategian onnistunut käyttöönotto	11
6.1	Strategian sanoittaminen	11
6.2	Tiedonvälitys ja kommunikointi.....	12
6.3	Toiminnan ja tulosten seuranta	13
6.4	Strategiaan sitouttaminen	13
6.5	Strategian vahvistaminen.....	13
7	Tutkimus	15
7.1	Tavoite ja tutkimusongelmat.....	15
7.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	15
7.3	Menetelmävalinnat	15
7.4	Haastattelut.....	17
7.5	Aineisto ja käytetyt analyysit	17
8	Tulokset	19
8.1	Strategian sanoittaminen	19
8.2	Strateginen viestintä	20
8.3	Toteutumisen seuranta	20
8.4	Strategiaan sitouttaminen ja motivaatio.....	21
8.5	Oman työn merkitys strategisessa toiminnassa.....	21
9	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	23
9.1	Kehitysehdotukset.....	24
9.2	Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys	25
10	Oma oppiminen.....	26
	Lähteet	28
	Liitteet.....	29
	Lisämyyntistrategian jalkauttamisen onnistuminen Solo Sokos Hotel Tornin ravintoloissa.....	30

1 Johdanto

Yksi suuri tunnistettu ongelma on kirjatun ja toteutuneen strategian välinen ero, eli strategian jalkauttamisen onnistuminen. Tämä on aihe, johon johtavia syitä halusin selvittää tekemällä haastattelututkimuksen. Lisämyyntistrategia otettiin käyttöön myyntitulojen nostamiseksi. Esimerkiksi Aniko Lehtinen on sanonut suosittelun ja lisämyynnin olevan ravintolan toiminnan kannalta nykyisin lähes elintärkeää (Aromi 2015.). Teoriaosuudessa käyn läpi tätä strategian toteuttamisen osa-aluetta ja sen haasteita sekä henkilökunnan, että johdon näkökulmasta. Strategian päätarkoitus ja tärkein tehtävä on varmistaa koko työyhteisön yhteinen työtapa tuloksen saavuttamiseksi ja varmistaa, että haluttu tulos saavutetaan. Strategia muodostuu yrityksen arvoista johdetuista toiminta-ajatuksista ja henkilökunnan osaamisesta johdetuista toimintamalleista. (Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

Opinnäytetyöaiheeni on Solo Sokos Hotel Tornin uuden lisämyyntistrategian jalkauttamisen onnistuminen työyhteisöön. Tutkin opinnäytetyössäni strategiatyön tärkeää osaa, strategian tuomista käytäntöön ja osaksi päivittäisiä työtehtäviä. Tein kvalitatiivisen tutkimuksen käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä.

Tämä aihe on johdettu toimeksiannosta, joka tuli Solo Sokos Hotel Tornin ravintolapäälliköltä. Solo Sokos Hotel Torni on Sokotel Oy:n hotelli- ja ravintolatoimintaa harjoittava yksikkö Helsingin keskustassa. Hotelli Torni on klassinen vanha hotelli, joka on tunnettu ylimmässä kerroksessa sijaitsevasta Ateljee Bar-cocktailravintolasta ja siellä pidettävistä taidenäyttelyistä. Taide ja tarinat ovat tärkeä osa Tornia sekä hotellin erottautumiskeino. Yksi hotellin sloganeista kuuluu ”Torni, tuhansien tarinoiden talo”. Uniikkeja taideteoksia on ympäri rakennusta, niin huoneissa kuin ravintoloissa ja käytävillä.

Hotelli oli aikansa pilvenpiirtäjä vuonna 1928 ja sen suunnitteli arkkitehtitoimisto Jung & Jung. Hotelli on ollut aikaisemmin tunnettu Tornin ritareista, joka oli kulinaristinen ja gastronominen veljeskunta. Hotelli Tornissa on neljä erityylistä ravintolaa, skandinaavinen ravintola Torni, irlantilainen pubi O’Malley’s, näköalabaari Ateljee ja cocktaileihin erikoistunut American Bar.

Opinnäytetyöni on tutkimus uuden lisämyyntistrategian käyttöönoton onnistumisen edellytyksistä työntekijöiden näkökulmasta. Pää tavoitteeni oli selvittää haastattelututkimuksen avulla miten henkilökunta saataisiin sitoutumaan lisämyynnin tavoitteisiin ja toteuttamaan kirjattua strategiaa. Haastatteluilla siis selvitin, miten strategia näkyy työntekijöiden mielestä päivittäisessä työssä, tietävätkö he tavoitteet ja toimintamallit niiden saavuttamiseksi,

mikä heitä motivoi ja pitävätkö he lisämyyntistrategiaa merkityksellisenä yritykselle tai asiakkaille. Alatavoitteenani oli selvittää esimiestyön merkitystä strategian jalkauttamisessa ja henkilökunnan motivoinnissa työntekijöiden näkökulmasta.

Teoriaosuudessa esittelen myös strategian jalkauttamisen avuksi luodun työkalun ACME:n, joka tulee sanoista articulation (sanoittaminen), communication (viestintä), monitoring (seuranta) ja engagement (sitoutuminen). Nämä alueet tulisi käydä läpi, kun strategiaa tuodaan käytäntöön. (2gc Active Management, 2017.). Näihin strategian osa-alueisiin peilaan tutkimuksesta saatuja vastauksia ja niistä johdettuja päätelmiä Tulokset kappaleessa.

Tutkin haastattelututkimuksella henkilökunnan mielipiteitä strategian tuomisesta käytännön työhön, perehdyttämisestä siihen ja miten johto on näissä onnistunut. Tutkimustulokseksi toivoin saavani selville, mitkä olisivat strategian jalkauttamisen kannalta toimivimmat toimintatavat juuri meidän työyhteisössä. Halusin selvittää ymmärtääkö henkilökunta uuden strategian, sen termit, strategiaan liittyvät työtehtävät, päämäärän ja tavoitteet niin kuin ne on tarkoitettu. Haastattelin Solo Sokos Hotel Tornin ravintolapalveluiden työntekijöitä ja osastojen palvelupäälliköitä.

Selvitin tutkimuksella tunteeko henkilökunta strategian mielestään tarpeeksi hyvin, eli ovatko he saaneet oikeanlaista perehdytystä ja ymmärtävätkö he tavoitteet ja niiden saavuttamisesta seuraavat palkinnot. Halusin syventää tietämystä strategiaan sitoutumisesta ja toteuttamiseen liittyvistä haasteista henkilökunnan näkökulmasta, sekä kartoittaa mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa tavoitteisiin pääsyssä ja strategian noudattamisessa.

Tähän tutkimuksen aiheeseen päädyimme ravintolapäällikön kanssa koska edellisen lisämyyntistrategian toimeenpanossa ja noudattamisessa kohdattiin paljon haasteita. Edelliset tavoitteet olivat mielestäni realistisia ja saavutettavissa, joten tavoitteeksi nousi tietää, miksi huipputavoitteita ei saavutettu. Tuloksiksi toivoin saavani tietoa, mitkä olisivat ne toimet, joilla tavoitteet saavutettaisiin tällä kertaa ja pystyisikö paremmalla strategian jalkautuksella vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen.

2 Strategia

Tässä luvussa käsitellään strategian merkitystä yritykselle ja miten sitä käytetään saavuttamaan parempia tuloksia. Strategian päätarkoitus ja tärkein tehtävä on varmistaa yhteinen työtapa ja varmistaa että haluttu tulos saavutetaan. Strategian muodostavat yrityksen arvot, toiminta-ajatus ja henkilökunnan osaaminen. Strategia on laajasti käytössä oleva työmenetelmä eri yrityksissä, ja jokaisella suurella yrityksellä on jokin toimintaa ohjaava myyntistrategia käytössään. Strategian toteuttamisen ja sen eri osa-alueiden johtamiseen kuuluu suuri joukko eri teorioita, koulukuntia ja näkemyksiä.

Nykyisin strategian ajatellaan olevan suuri, kokonaisvaltaisesti vaikuttava ja alati muuttuva työskentelymalli, jonka toteuttamisesta vastaa yrityksen koko henkilökunta. Strategian tehtävä on varmistaa työyhteisön yhteinen toimintamalli asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Tuomi & Sumkin. 2010. 25-28.).

Strategia on siis työkalu, joka helpottaa yhteisen päämäärän tavoittelemista. Strategia on tarkoitettu työvälineeksi koko työyhteisölle johtotasosta suorittavan työn tekijöille ja sen on määrä kehittyä ja mukautua koko ajan. (Tuomi & Sumkin. 2010. 25-28.).

Strategialla kuvataan toimintamallia ja työkaluja, joilla ohjataan yrityksen ja organisaation toimintaa kohti määrättyä visiota. Visio kertoo strategisesta pitkän aikavälin tavoitteesta, siitä missä yritys haluaa olla strategian päätyttyä. Visiota kuvaillaan usein numerotavoitteiden lisäksi ja ideaaliksi siitä millainen yritys on tavoitteet saavutettuaan. (Stettinius ym. 2005, 27.)

Ihannetilanteessa yrityksen strategia muokkautuu ajan kanssa paremmaksi sillä strategiaa toteutettaessa yritys kohtaa ja ratkaisee siihen liittyviä ongelmia ja näin synnyttää myös uutta tietoa ja ajatuksia. Strategian alussa sitä jalkautettaessa on tärkeää havainnoida, analysoida ja oppia sen toteuttamisesta ja tehdä uusia päätöksiä näiden pohjalta. (Stettinius ym. 2005, 9)

Strategia ja taktiikat rinnastetaan usein samaksi. Stettinius ym. (2005, 8-9) kirjoittaa strategian tarkoittavan oikeiden asioiden tekemistä ja taktiikan tarkoittavan asioiden tekemistä oikein. Taktiikka on siis määritelty käsittämään strategiaan liittyvät yksityiskohtaiset toimintamallit. Strategia määrittää suunnan ja taktiikka tavat, joilla suuntaa kuljetaan. Taktiikka määrittää sen, miten strategiset toimet todellisuudessa toteutetaan. Taktiikka on siis stra-

tegia käytännössä, kuten miten ja millä työtavoilla saadaan lisää tuottavuutta, asiakastytyväisyyttä, voittoa tai saavutetaan muita tavoitteita. Taktiikka on lyhyen aikavälin toimintasuunnitelma. (Stettinius ym. 2005, 3)

Strategiaprosessiin kuuluu toiminta-ajatuksen, asiakkaiden, tulevaisuuden skenaarioiden, liiketoimintaympäristön ja vision määrittely ja kaikkien liiketoimintaan vaikuttavien osa-alueiden huomioiminen. (Tuomi & Sumkin 2010, 29.) Tuomi ja Sumkin (2010, 10.) antavat strategiaprosessille myös toisenlaisen näkökulman. Heidän tekstissään strategiaprosessin voi mieltää myös oppimisprosessiksi, jossa mukana ovat koko henkilöstö ja joka johtaa yhteiseen yrityksen visioon.

3 Lisämyynti

Lisämyynti ja suosittelu myyntityyli kuuluvat ravintolan hyvään palveluun, jossa tärkeimpiä elementtejä ovat hyvän tuotetuntemuksen lisäksi myös tuotteen taustan tuntemus. Tuotteesta kertominen hieman syvemmin ja sitä kautta suosittelu nostavat palvelukokemuksen arvoa asiakkaan silmissä. (Lehtinen, A. 2015.) Lisämyynti määritellään yrityskohtaisesti. Yksikössä, jossa työskentelen eli Sokos Hotel Tornin O'Malley's pubissa lisämyyntistrategian mukaan päätämme tuotteet, joita suosittelemme ja joilla saadaan euroääräinen keskiostos nousemaan. Lisämyyntituotteet vaihtuvat kuukausittain. Ravintolassamme lisämyyntejä ja niiden toteutumista seurataan päivittäin, mutta ei myyjäkohtaisesti. Tavoitteemme ovat kappale- ja euroääräiset ja tavoiteaika on kaksi kuukautta.

Lisämyynti tarkoittaa tuotteiden tai palvelun parantamista tai lisäpalvelun tai tuotteen tarjoamista niin, että asiakas käyttää rahaa enemmän, kuin hän alun perin oli aikonut. Lisämyynti on osa hyvää palvelua ja tuottaa asiakkaalle lisää arvoa asiakaskohtauksessa. Parhaimmillaan lisämyynnillä asiakas saa tuotteen tai palvelun, jonka hän on halunnut, mutta ei ole osannut sitä pyytää, jolloin asiakastyytyväisyys saattaa nousta sille tasolle, että asiakassuhteesta tulee pitkä. Jo olemassa oleville asiakkaille myynti on yrityksen kannalta tehokkain tapa lisätä myyntiä ja vie vähiten resursseja itse myyntiprosessissa. Tämän vuoksi lisämyynnin harjoittaminen on usein paljon kannattavampaa, kuin koittaa hankkia uusia asiakkaita. (Nortio, J. 2016.)

Lisämyyntistrategiamme perustuu halvempaan hinnoitteluun, jolla pyritään nostamaan keskiostosta. Ravintola pyrkii houkuttelemaan uusia asiakkaita ja turvaamaan tulevaisuuden markkinaosuutensa referenssihinnoittelulla (Viitala, R. & Jylhä E. 2013. 114.), eli niin sanotuilla tutustumishinnoilla. Hinnat ovat kilpailijoihin nähden halvemmat, mutta tavoitteena ei ole asemoitua ja tulla tutuksi halvoista hinnoista.

Kun lisämyyntistrategia aloitetaan, on tärkeää huomioida asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja strategiaan pitäisikin sisällyttää mahdollisuus muutokseen. Tuotteiden ja palveluiden menekkiä on seurattava ja analysoitava miten asiakkaat saataisiin kuluttamaan tuotteita tai palveluita mahdollisimman laajasti. Nortion (2016) mukaan monesta yrityksestä puuttuu lisämyyntistrategian suunnitelmallinen kehittäminen kokonaan. Myyjien tulee olla tietoisia asiakkaiden tarpeista, mutta myös vallalla olevista trendeistä ja tulevista odotuksista. Myyjän tulee tietää, miten lisätä asiakkaan kokemukseen arvoa, silloin yrityksen ei tarvitse kilpailla tarjoamalla alhaisinta hintaa.

Toimeksiantajan ravintoloissa myynti tehdään pääasiassa alkoholilla. Lisämyynnin toteuttamiseen valittiin tuotteita, jotka tukevat ravintoloiden konseptia ja sopivat juuri ravintolan asiakkaiden tarpeisiin. O'Malley's pubissa menekkituotteita ovat oluet ja publi ruoka joten lisämyyntituotteiksi valitsimme viskit ja vaihtuvan cocktailin. Ravintolan ja kokouspalveluiden puolella tuotteiksi valittiin hiilihapollinen vesi, jota koitettiin myydä hanaveden sijaan, sekä jälkiruoka. Ateljeessa ja American Barissa tuotteina ovat ruokatuotteet.

Tarkoituksena oli siis saada asiakkaat ostamaan normaalin ostoksen lisäksi jotain ekstraa, eli nostamaan keskiostosta. Lisämyyntituotteita tai palvelutuotteita mietittäessä tärkeintä on muistaa tuotteen tarkoitus, eli saada asiakas jäämään pidempään ja käyttämään enemmän rahaa. Anniskeluravintoloissa tähän tarkoitukseen hyviä ovat nimenomaan ruokatuotteet. Palvelutuotteiden myyminen saattaa vaikuttaa myynteihin myös pidemmällä aikavälillä, jos asiakkaiden tarpeet täyttyvät ja he haluavat palata uudelleen. (Vainio, J. 2017)

4 Esimiehen rooli strategian käyttöönotossa

Strateginen johtaminen perustuu neljään työnjohdolliseen tehtävään, joita ovat lineaarisessa ja tärkeysjärjestyksessä strateginen oppiminen, strateginen ajattelutapa, strateginen suunnittelu ja strateginen toiminta (Stettinius ym. 2005, 3.). Strategian jalkauttamista ei voi tapahtua, ennen kuin johto on käynyt nämä vaiheet läpi. Viimeiseen strategian muodostustehtävään, eli strategiseen toimintaan kuuluu myös sen jalkauttaminen.

Strateginen oppiminen käsittää ymmärryksen yrityksen operatiivisista toiminnoista ja niistä johtuvista tuloksista. Oppiminen tässä mallissa tarkoittaa myös jatkuvaa toimintaympäristön seuraamista ja oikeiden tietojen ja informaation löytämistä sekä käyttämistä.

Strateginen ajattelu taas on opittujen asioiden analyttistä ja luovaa prosessointia siten, että opituista asioista voidaan muodostaa toimintamalleja. Strategisen suunnittelun tavoitteena on löytää ongelmakohdat mietityistä toimintamalleista ja luoda ongelmiin ratkaisuja, joilla päästään strategisiin tavoitteisiin.

Ennen strategian käytäntöön tuomista johdon pitää käydä nämä kaikki vaiheet läpi ja sanoittaa ne. Strateginen toiminta alkaa siis strategian käyttöönotosta. (Stettinius ym. 2005, 3.) Strategian jalkauttaminen alkaa taas sen tuomisesta henkilökunnan tietouteen.

Strategia sisältää paljon muuttuvia ja kehittyviä osia, jonka vuoksi johdon tärkeä tehtävä on pitää työntekijät ajan tasalla strategiasta. Strategian kehittäminen ja toteuttaminen eivät seuraa lineaarisesti toisiaan vaan tapahtuvat jatkuvasti samaan aikaan. Strategia pitää pitää mukana päivittäisessä toiminnassa myös puheen tasolla, palaverien ja katsauksien lisäksi osana päivittäistä keskustelua työstä. (Tuomi & Sumkin 2010, 14–19.)

Tulevaisuuden tavoitteiden tulee olla todella selkeitä ja informaation on oltava tiivistetyssä muodossa, jotta se on helposti sisäistettävissä. Keskustelun avulla strategian jalkauttaminen ja käyttöä on myös helpompi seurata ja keskustellessa esiin nousevat ongelmatilanteet voidaan yksilöidä. Esimiehen tehtävä on strategian käyttöönoton valvonta. (2gc Active Management, 2017.)

Johdon on löydettävä oikeat henkilöt strategian johtoon ja strategisen toiminnan luomiseen. Esimerkiksi, jos strategiana on erilaistuminen kilpailijoihin nähden, vastaavan ihmisen on oltava perillä alasta ja kilpailusta ja omattava luovia markkinointi- ja henkilöstön motivointitaitoja. Jos strategia on tarjota tuotteita ja palveluita edullisemmin kuin kilpailijat,

on strategisen johtajan oltava hyvä johtamaan yrityksen toimintoja tehokkaasti, sekä toimimaan kustannustehokkaasti ja löytämään uusia parempia ratkaisuja työtoimiin. (Stettinius ym. 2005, 36.)

Uusi toimintamalli, eli uusi strategia tarkoittaa aina muutosta nykyisiin työtapoihin ja muutoksen onnistumisen kannalta pitää ottaa huomioon muutosta vastustavat sekä muutosta kannattavat työntekijät. Muutoksen johtaminen edellyttää esimiehiltä kykyä havainnoida sosiaaliset tekijät ja löytää ne henkilöt jotka ovat kaikista halukkaimpia toteuttamaan muutosta. Haastavaa muutoksen johtamisessa on, jos sitä toteuttamaan valitut henkilöt ovat sitä vastaan. Santalaisen (2009, 239.) mielestä strategian käyttöönotossa olisi keskeistä löytää ”muutosagentit”, jotka esimerkiksi ohjaisivat jalkautumista työyhteisössä ja päivittäisessä toiminnassa. (Santalainen, T. 2009. 239.)

5 Henkilökunta strategian toteuttajina

Strategian maastouttamisen (Tuomi & Sumkin 2010, 80) eli strategian jalkauttamisen tärkein elementti on ymmärtää ja tietää oma vastuualue strategian toteuttamisessa. Oman vastuun ymmärtämisen kautta myös strategia tulee helpommin ymmärrettäväksi. Vastuun kautta syntyy myös ymmärrys siitä, miten strategia tukee jokapäiväistä työskentelyä ja miten omaa ammatillista osaamista voi kehittää sen avulla.

Strategian toiminnan kannalta on tärkeintä löytää oikeanlainen henkilökunta toteuttamaan sitä. Osaamisen lisäksi henkilökunnan pitää olla sitoutunut yrityksen arvoihin ja kokea arvot ja strategia tärkeiksi itselleen. Kokenut ja osaava henkilökunta pystyy toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuuta työpanoksestaan strategiaa toteutettaessa. Työntekijöiden on oltava tietoisia yrityksen tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta, jolloin he ovat myös paremmin perillä tavoitteiden saavuttamisen merkityksestä. Työntekijät ovat avainasemassa ratkaisemassa ja tunnistamassa strategiassa ilmeneviä ongelmia heti niitä kohdatessa, jolloin heidän pitää myös saada tunnustusta kun tavoitteet saavutetaan. (Stettinius ym. 2005, 35.)

Henkilökunnan joukosta on tunnistettava ja löydettävä työntekijöiden ydinosaamiset strategian toteutusta varten. Ydinosaamisia ovat yrityksen ja henkilökunnan vahvuudet, jotka palvelevat strategisia päämääriä. Ydinosaamiset ovat niitä asioita, joista parhaimmillaan muodostuu asiakkaiden kokema tuotteen ja palvelun arvo. (Viitala, R & Jylhä, E. 2013, 294.)

Strategian kehittämisen rinnalla pitäisi kehittää myös esimiesten kykyä johtaa strategian toteuttamista käytännössä. Monesti kysymys voi olla myös esimiesten tiedoista tai asenteista strategiaa kohtaan, jolloin myös ajattelumalleja tulisi kehittää muutoksen vastaanottamiseksi. (Santalainen T. 2009, 238.)

5.1 Muutosvastarinta

Uuden strategian alkaessa tai strategiaa vaihdettaessa esimiesten on varauduttava muutosta koskevaan vastarintaan työntekijöiden taholta, sillä ihmiset vastustavat lähes aina muutoksia. Muutosta saatetaan vastustaa, sillä siitä ei koeta olevan henkilökohtaista hyötyä tai työntekijät kokevat tämän hetkiset työolot mukaviksi ja niihin on totuttu, eikä hyvistä työoloista haluta luopua. Muutos saatetaan kokea uhkana. Esimiehillä pitäisi olla työkaluja hallita mahdollisesti ilmenevää vastustusta ja pystyä argumentoimaan muutoksen puolesta. (Stettinius ym. 2005, 37.)

Myös Santalainen (2009. 238.) kokee työntekijöiden vastustuksen olevan yksi suuri strategian toteuttamista estävä tekijä. Hänen mukaansa vastustus johtuu pääosin asenteista, vääränlaisesta toimintakulttuurista, ”muutosenergian” puutteesta ja aikaisemmista huonoista kokemuksista liittyen strategian toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Vääränlainen toimintakulttuuri tarkoittaa yleensä sitä, että muutokseen ei nähdä olevan tarvetta tai resursseja, sillä nykyisiin tuloksiin on totuttu ja tilanteeseen ollaan tarpeeksi tyytyväisiä. Halua kehittyä ei ole.

Santalaisen mielestä ratkaisuna on asenteiden ja henkilökemioiden parantaminen keskustelun avulla. Varsinkin ennakkoluuloisista asenteista ja sisäisistä ristiriidoista pitäisi käydä avointa keskustelua, jonka avulla strategian kohtaaman vastustuksen käsittelystä tulee tiedostettua ja sitä myöten helpompaa. Vastustuksen kohtaaminen ja ymmärtäminen helpottaa johdon työtä ja vie kohti tehokkaampaa strategian jalkauttamista.

5.2 Motivaatio toimia strategian mukaisesti

Motivaation voi jakaa ulkoiseen motivaatioon ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaation lähde on jokin saavutettu konkreettinen etuisuus kuten rahapalkka tai muu palkinto. Sisäiset motivaation lähteet ovat henkilön halu omien kykyjen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 33–34.)

Hyvin motivoituneet työntekijät parantavat mahdollisuutta strategian jalkauttamisen onnistumiseen. Palkitsemisen pitää olla hyvin mietittyä ja yksilöityä, jolloin se toimii hyvänä ulkoisena motivaatioina ja sen pitäisi palkita myös hyvästä ryhmätyöstä. (Stettinius ym. 2005, 45.)

Toisaalta tällainen ulkoinen palkitsemisjärjestelmä voi myös syödä motivaatiota, jos tavoitteita ei kerta toisensa jälkeen saavuteta. Ulkoapäin eli esimiestasolta annetut tavoitteet voivat tuntua liian haastavilta ja merkityksettömiltä. Tällöin työntekijöiden on vaikea löytää sisäistä motivaatiota. (Santalainen, T. 2009. 76.)

Työterveyslaitos puhuu työmotivaation sijaan työn imusta, mikä kattaa sekä motivaation, että ylipäättään kaikki myönteiset tunteet työtä tehdessä. Työntekijälle nousee halu tehdä työ hyvin, eli motivaatio suorittaa työnsä, kun työhön liittyviä voimavaroja on tarpeeksi. Näitä voimavaroja ovat muun muassa työn palkitsevuus ja omat kehitysmahdollisuudet, työn joustavuus ja tavoitteiden selkeys, selkeät käytännöt johtamisessa, työ-yhteisön tuki ja antama palaute ja arvostus. (Hakanen, J & Seppälä, P. Työterveyslaitos)

6 Strategian onnistunut käyttöönotto

Hyvin onnistunut strategian käyttöönotto tai jalkauttaminen, ei voi pelastaa huonoa strategiaa, mutta tuloksia tuottava strategian jalkauttaminen on usein yhtä tärkeää kuin hyvin suunniteltu strategia. Käytäntöön tuominen on siis kriittinen kohta strategiatyössä. (Stettinius ym. 2005, 1.)

Hyvin muodostettu strategia toimii vasta, kun muutoksen tapahtuminen on hyväksytty työyhteisössä ja muutosvastarinta ohitettu. Tämän jälkeen voidaan strategiaa alkaa jalkauttamaan. Santalainen (2009. 240.) kutsuu tätä muutosvalmiuden synnyksi, jonka jälkeen toimet voidaan panna käytäntöön.

Strategian tuominen käytäntöön on yksi strategiatyön haasteista eikä siihen ole mitään laajasti tunnettua ja tunnustettua ratkaisua. Jalkauttaminen on tärkeä osa strategiaa ja se pitäisi ottaa huomioon jo strategiaa laadittaessa. Edes täydellisesti muodostettu strategia ei toimi tai tuota tulosta, jos sitä ei osata tuoda käytäntöön. Strategian käytäntöön tuominen tarkoittaa sen jalkauttamista. Myynnin ja osaamisen kehittäminen uusien strategioiden kautta on yksi suuri kilpailukeino markkinoilla, joka auttaa yritystä menestymään. (Viitala, R. & Jylhä E. 2013. 294-296.) Jalkauttamisessa on ennen kaikkea kyse yksityiskoh-
tien huomioimisesta, budjetista ja aikataulusta (Stettinius ym. 2005, 44.).

Strategian onnistuneeseen käyttöönottoon tai jalkauttamiseen tarvitaan organisaatiossa johdolta ja työntekijöiltä tietynlaisia toimia, kuten tavoitteellista molemmin puolista kommunikointia, strategian sanoittamista, strategian onnistumisen ja toteuttamisen seurantaa, sekä strategiaan osallistuvien ihmisten sitouttamista. Nämä tekijät ovat osa ACME-työkalua, joka on luotu strategioiden onnistuneeseen jalkauttamiseen yrityksessä. ACME tulee sanoista articulating, communicating, monitoring ja engaging. (2gc Active Management, 2017.)

6.1 Strategian sanoittaminen

Strategian tuominen käytäntöön työyhteisössä vaatii strategisten tavoitteiden ja toimien sanoittamista selkeästi niin, että kaikki strategiaa toteuttavat osapuolet ymmärtävät asiat ja käytetyt termit samoin (2gc Active Management, 2017.).

Sanoittamisen ei pitäisi olla yksi työtehtävä tai palaveri, jonka jälkeen strategian teemat ovat kaikille selvillä, vaan tärkeä aktiivisesti työstettävä osa jalkauttamista. Tavoitteena on kommunikointia edeltävä osa, jolla strategia saadaan helposti ymmärrettävään muotoon,

mutta se voi kehittyä ja muuttua tiiviimpään muotoon strategisen ymmärryksen lisääntyessä. (Stettinius ym. 2005, 36.)

Sanoittamisella pyritään strategian ymmärtämiseen. Jalkauttaminen ei onnistu, jos siihen liittyviä termejä ja käsitteitä ei ymmärretä. Sanoittamisen tavoitteena on tehdä strategiasta niin selkeä ja helposti lähestyttävä, että sen tavoitteisiin on helppo sitoutua. Ymmärtämätömyys aiheuttaa hämmennystä, toteuttamiseen keskittyminen vaikeutuu ja sitä kautta motivaatio toteuttaa strategiaa vähenee. (Stettinius ym. 2005, 38.) Strategiaan liittyvän sanaston pitää tulla tutuksi niin henkilöstölle kuin esimiehille ja eri asemissa toimivien tahojen on ymmärrettävä käsitteet samalla tavalla.

6.2 Tiedonvälitys ja kommunikointi

Projektissa tulisi olla nimetty projektipäällikkö, joka ottaa vastuun tuloksetta ja tehokkaasta kommunikoinnista eri ryhmien välillä ja hallitsee näin osaltaan strategian aloittamista ja toteuttamista. Varsinkin, kun strategian tuominen työyhteisöön aloitetaan, tarvitaan tarkasti harkittua kommunikaatiota ja tiedonvälitystä, jotta osapuolet ovat alusta asti niin sanotusti samalla sivulla ja ymmärtäneet strategian sisällön ja toimintamallit samoin.

Toinen kriittinen vaihe tiedonvälityksessä onkin nimenomaan toteutuksen suunnittelu. Hyvin johdettu tiedonvälitys ja kommunikaatio työntekijöitä kohti auttaa johtoa paitsi seuraamaan toteutusta, myös raportoimaan etenemisestä. Ylhäältä määrätyn strategian toteuttaminen voi viedä motivaatiota tai aiheuttaa haluttomuutta toteuttaa strategiaa, jolloin hyvällä jalkauttamisella aikaansaadut tulokset valuvat hukkaan. (Mintzberg 1990). Myös motivaation varmistaminen kuuluu strategisen viestinnän tehtäviin.

Kommunikoinnin tarkoitus on siis saattaa kaikki strategiaa toteuttavat osapuolet niin sanotusti samalle sivulle. Kommunikoimalla työntekijöiden kanssa jaetaan strategiset tavoitteet osatavoitteisiin. (2gc Active Management, 2017.) Kun kommunikaatioyhteys on molemmin puolista, pystyvät myös työntekijät raportoimaan strategian etenemisestä ja ongelmista, joita he saattavat kohdata. Tämä mahdollistaa ongelmien nopean ratkaisemisen ja tehokkaan strategian toteutuksen.

Strategia suunnitellaan kirjalliseen muotoon, jolloin siitä on olemassa dokumentti. Tätä dokumenttia pitäisikin käyttää kun strategiasta kerrotaan ja keskustellaan henkilökunnan kanssa, sitä ei tarvitse jättää vain johdon nähtäville. Suunnitelma itsessään on hyvä työkalu strategian jalkauttamisessa. (Stettinius ym. 2005, 32.)

6.3 Toiminnan ja tulosten seuranta

Strategian käytäntöön oton ja toiminnan sujumisen seuranta on osa esimiehen vastuuta strategian jalkauttamisen prosessissa. Toiminnan seurantaan kuuluu havainnoida ja kerätä tietoa, miten strategiaa on oikeissa työelämän tilanteissa lähdetty toteuttamaan ja onko toiminta tarkoituksenmukaista strategisten päämäärien kannalta. Ilman seurantaan strategia jää helposti vain teorian tasolle ja työntekijät unohtavat sen. Seuraamalla toteutusta strategiasta tulee helpommin osa jokapäiväistä työrutiinia. Hyvä työkalu käyttää tässä kohtaa jalkauttamista on Tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotettu tuloskortti on työkalu, jota voidaan käyttää työntekijöiden suoriutumista mitattaessa. (2gc Active Management, 2017.) Seuranta voi olla numeerista, esimerkiksi tulosten rahallisen arvon seuranta tai asiakastyytyväisyyden kehityksen seuranta.

Työntekijöiden henkilökohtainen kehitymis- tai etenemisraportti on hyvä työkalu työntekijöiden strategian noudattamisen seuraamiseen. Seuranta pitäisi tapahtua myös yksilötasolla, jolloin voidaan selvittää mitä kukakin on tehnyt tavoitteiden saavuttamisen eteen tähän mennessä ja miten he voivat kehittyä seuraavalla tarkastelujaksolla. (Stettinius ym. 2005, 43.) Henkilökohtainen suorituksen seuranta ja siitä annettu työntekijäkohtainen palaute ovat mielestäni myös hyviä motivoinnin keinoja.

6.4 Strategiaan sitouttaminen

Ilman työntekijöiden sitoutumista strategiasta tulee vain teoriaa, joka ei ikinä pääse käytäntöön. Sitoutumista ei tapahdu, jos työntekijät eivät ymmärrä strategian päämäärien tärkeyttä tai eivät pidä niitä tavoittelemisen arvoisina. (2gc Active Management, 2017.) Sitoutuminen vaatii, että kaikki ylläluetellut osatekijät toteutuvat, tavoitteet ja välitavoitteet ovat saavutettavissa ja että palkinto tai oppiminen motivoi toimimaan strategian mukaisesti.

Sitoutuminen strategiaan on sen toiminnan kannalta elintärkeää ja sen pitäisi olla itsensä selvyyttä organisaation joka asteella. Varsinkin johdon on osoitettava sitoutumistaan strategiaan ja johdon esimerkin on oltava näkyvää ja selkeää. Strategian noudattamiseen sitoutumisesta pitäisi keskustella jatkuvasti työntekijöiden kanssa. (Stettinius ym. 2005, 37.)

6.5 Strategian vahvistaminen

Jotta strategiasta muodostuu toimintamalli, suunnitelma ja ajatus strategiasta pitää syventää ja vahvistaa koko työyhteisössä. Toimintamalli taas synnyttää strategista toimintaa työyhteisössä. (Santalainen, T. 2009. 47)

Toiminnan aikaansaamiseksi strategia pitää vahvistaa osaksi päivittäisiä työprosesseja. Vahvistamalla ja vakiinnuttamalla strategia osaksi prosesseja voidaan estää vanhojen, ei toimivien ratkaisujen ja työtapojen palaaminen käytäntöihin. Santalainen (2009. 238.) puhuu strategian jäädyttämisestä. Hänen mukaansa tämä voi olla vaikea vaihe, sillä nykyiset arvot yrityksissä ovat usein enemmänkin joustavuuden ja jatkuvan muutoksen takana, ja tällaiseen jatkuvaan muutokseen on totuttu.

7 Tutkimus

Haastattelukysymykset ja tutkimuksen tavoitteet luotiin yhdessä ravintolapäällikön kanssa. Ravintolapäällikkö vastaa hotelli Tornin kaikkien ravintoloiden tuloksesta ja henkilöstöstä. Parempiin tuloksiin pääsemiseksi otimme käyttöön lisämyyntistrategian, jonka tavoitteena oli nostaa keskiostosta ja lisätä sitä kautta ravintoloiden myyntiä. Tämän lisämyyntistrategian käytäntöön tuomisessa oli haasteita, eikä henkilökunta tiennyt, miten strategian mukaan pitäisi toimia. Strategia on toiminut erilaisilla konsepteilla helmikuusta 2018 asti ja tähän tutkimukseen tutkitun strategisen toiminnan ja siitä saatujen tulosten seuranta-aika on syyskuu ja lokakuu 2018. Vastaukset haastatteluun koskevat siis tällä hetkellä olemassa olevia strategisia tavoitteita.

7.1 Tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimusongelmana oli, miksi lisämyyntistrategian jalkauttaminen ei ole onnistunut työyhteisöön halutulla tavalla ja miten sitä on lähdetty toteuttamaan strategian toteuttajien, eli työntekijöiden näkökulmasta.

Lisäksi tutkittavia teemoja ovat, miten henkilökunta saadaan sitoutumaan uuteen lisämyyntistrategiaan ja tavoitteiden saavuttamiseen, ovatko he motivoituneita suorittamaan strategiaa ja ymmärtävätkö he toimintatavat ja tavoitteet oikein.

7.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Hotellissa on neljä ravintolapalveluita tarjoavaa osastoa, jotka ovat konseptiltaan erilaisia. Solo Sokos Hotel Tornissa toimii A la Carte Ravintola Torni, irlantilainen pubi O'Malley's, cocktailbaari American Bar ja Tornin huipulla sijaitseva Ateljee Bar. Uusi lisämyyntistrategia vietiin kaikille osastoille samalla lailla ja toimintatavat olivat strategian kannalta samantyyppiset. Strategiaan liittyvät tavoitteet olivat osastokohtaiset johtuen suurista myynnillisistä eroista sekä asiakasrakenteen eroista.

7.3 Menetelmävalinnat

Tutkimustyyppiksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään asioiden merkityksiä ja ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia kokonaisvaltaisesti, joten tämä tutkimustyyppi sopi tavoitteeseeni löytää merkityksiä toimintamallille. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää nykyiselle toimintamallille syitä ja ymmärtää sitä, sekä

löytää toistuvia, selittäviä teemoja haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi ym. 2004, 151–157.).

Toteutin tämän kvalitatiivisen tutkimuksen puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmän, jolloin pystyin saamaan tietoa tutkittavan aiheen aiheuttamista mielipiteistä, tunteuksista ja uskomuksista syvällisesti, mutta myös monelta eri kannalta. (Hirsjärvi ym. 2004, 155–157.). Teemahaastattelu aineiston keräyskeinona antaa haastateltavalle ja haastattelijalle joustavamman ja luonnollisemman tavan keskustella, joka tuottaa syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselylomake tai monivalintakysely. Haastatteleamalla kohdejoukko oli myös helpommin saavutettavissa ja tarkempia vastauksia oli helpompi saada esimerkiksi lisäkysymyksiä esittämällä ja tarkennuksia pyytämällä (Hirsjärvi ym. 2004, 194-195.).

Menetelmävalinta osoittautui oikeaksi, sillä aiheesta keskusteleminen esimerkiksi kyselyn sijaan antoi minulle mahdollisuuden saada laajasti tietoa ihmisten henkilökohtaisista mielipiteistä. Halusin toteuttaa konstruktivisen tutkimuksen, eli löytää ja esitellä tutkimusongelmiin vastauksia ja kehitysideoita, sekä tuottaa uutta tietoa yritykselle.

Tavoitteenani ei ollut löytää niinkään yleistettävissä olevia selityksiä tai tilastoja, vaan saada syvää, yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden näkemyksistä ja löytää toistuvia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Tutkittavan kohdejoukon ei siis tarvinnut olla suuri, vaan valitsin kohdejoukon tarkoituksen mukaan toimipaikan työntekijöistä. Jokainen haastattelu kesti noin 45 minuutista tuntiin ja toteutettiin syys- ja lokakuussa 2018.

Tutkimuksen kohdejoukkona oli Solo Sokos Hotel Tornin ravintoloiden ja keittiön henkilökuntaan kuuluvat työntekijät ja osastojen palvelupäälliköt. Otanta oli siis niin kutsutusti luonnollisesti muodostuva ryhmä, eli Hotelli Tornin ravintoloiden työntekijät. Haastattelin Tornin ravintoloiden omia työntekijöitä, sekä muutamaa säännöllisesti työtä tekevää ekstratyöntekijää. Henkilökunta on suhteellisen uutta hotellissa, sillä henkilökunnasta lähes kaikki ovat aloittaneet alle kaksi vuotta sitten ja suurin osa heistä viimeisen vuoden aikana.

Haastattelut nauhoitin, nauhoitukset litteroin ja kirjoitin puhtaaksi. Haastateltavien nimiä, ammattia tai toimipaikkaa talon sisällä ei paljasteta eikä eritellä tuloksia kirjatessa. Lähestyin haastateltavia ensin viestillä ja pyysin aikaa haastattelun toteuttamiseen. Tavoitteenani oli haastatella kohdejoukkoa muussa ympäristössä kuin työaikana tai työpaikalla, jotta haastattelutilanne itsessään olisi mahdollisimman neutraali.

7.4 Haastattelut

Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti ja apuna haastattelussa minulla oli kysymyslomake. Kysymykset olivat valmiiksi mietityt ja esitettiin samalla lailla samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Haastattelulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä siitä, miten lisämyyntistrategia on tuotu osaksi työntekijöiden päivittäistä työtä, miten työntekijät ymmärtävät strategian tavoitteet ja strategian tarkoituksen. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan selville esimerkiksi sitä, miten työntekijät näkevät tärkeät jalkauttamista edistävät käsitteet, eli strategian sanoittamisen, tiedonvälityksen, seuraamisen ja sitouttamisen, sekä strategian vahvistamisen (ACME, 2gc Active Management, 2017.)

Haastateltavista tavoitin kahdeksan, kun vakituisesti töitä tekeviä ravintolatyöntekijöitä hotellissamme on kaksitoista. Rajoitin kohdejoukon ravintolatyöntekijöihin, jotka tekevät suoraan myyntityötä ja palvelevat asiakkaita. Jätin pois keittiön työntekijät ja luonnollisesti hotellin vastaanotossa työskentelevät. Haastattelin ainoastaan vakituisia työntekijöitä, eli henkilöitä jotka työskentelevät vähintään kerran viikossa jossakin hotellimme ravintolassa, sillä tuuraajilla, ekstratyöntekijöillä ja muilla satunnaisesti työtä tekevillä ei ole samanlaista sitoutumista strategiaan ja sen tavoitteisiin, eivätkä he esimerkiksi saa tulospalkkaa, jonka yhtenä määräytymisperusteena on lisämyynnin toteutuminen.

7.5 Aineisto ja käytetyt analyysit

Sisällönanalyysi tarkoittaa esimerkiksi litteroidun haastatteluaineiston tai muun valmiin aineiston luokittelua, erittelyä ja sitä seuraavaa koontia. Tavoitteena voi olla esimerkiksi jonkin ilmiön kehityksen tai nykytilan kuvaus tai vaikkapa vaikuttamisen keinot. Käytin analyysimenetelmänä induktiivista analyysiä, kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa on luonnollista käyttää. Induktiivinen analyysi tarkoittaa, ettei analysoitavaa aineistoa käytetä hypoteesin testaamiseen, vaan uusien ilmenevien asioiden huomaamiseen aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi ym. 2004,157.)

Haastatteluja analysoimalla pyrin etsimään tuloksista frekvenssejä, eli asioiden toistuvuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.). Pyrin myös löytämään työntekijöiden näkemyksen siitä, millainen nykytilanne on strategian toteuttamisessa ja voisiko strategiaa toteuttaa paremmin. Tuloksista etsin myös kokemusta strategian jalkauttamisen ajallisesta kehittymisestä, eli onko strategiaa opetettu paremmin parempien tulosten saamiseksi jatkossa. Halusin löytää tuloksista niin myönteisiä, kuin kielteisiä kokemuksia. Lopuksi analysoin vastauksia siitä näkökulmasta, mitkä syyt ovat johtaneet nykytilanteeseen ja olisiko niiden pohjalta havaittavissa kehityskohteita.

Käsittelin vastaukset opinnäytetyössäni kysymys kerrallaan en haastateltava kohtaisesti. Tästä johtuen tulokset on esitelty aihekohtaisesti, ei henkilötasolla. Analysoin vastauksia nostamalla esiin usein toistuvia teemoja tai aiheita, joita haastateltavat mainitsivat tutkimuksessa. Näitä käsittelen seuraavassa kappaleessa Tulokset.

Muodostin kysymykseni niin, että niihin on mahdollisimman helppo saada yksitulkintaisia vastauksia ja joista on suoraviivaista vetää johtopäätöksiä. Peilasin vastauksia strategian jalkauttamisen eri osa-alueisiin, eli strategian sanoittamiseen, strategiseen viestintään, strategian seurantaan ja siihen sitoutumiseen. Selvitin myös työntekijöiden motivaatiota toteuttaa strategisia toimenpiteitä.

8 Tulokset

Arvioin Solo Sokos Hotel Tornin ravintoloiden onnistumista lisämyyntistrategian käyttöönotossa vertaamalla vastauksia ACME:n strategian jalkauttamista tukeviin teemoihin. Sen mukaan strategian käyttöönotossa tärkeitä osa-alueita ovat strategian sanoittaminen, strateginen viestintä, seuranta ja sitouttaminen siihen. Vertasin siis haastattelututkimuksen vastauksia näihin osa-alueisiin saadakseni selville, miten jalkauttaminen on toteutettu toimeksiantajan ravintoloissa.

Toimeksiantajan toiveesta tutkin haastattelukysymyksillä myös sitä, miten työntekijät itse linkittävät strategisen toiminnan osaksi päivittäisiä työtehtäviä. Analysoin tuloksia etsimällä usein toistuvia mielipiteitä ja vastauksia, joista kerron kappaleessa Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

8.1 Strategian sanoittaminen

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski sitä, miten haastateltava määrittelee lisämyyntin. Pysin parilla ensimmäisellä kysymyksellä selvittämään strategian sanoittamiseen liittyviä haasteita, eli sitä, mielletäänkö strategian käsitteet samalla lailla ja niin kuin johtoryhmä on tarkoittanut.

Lisämyynti on meillä määritelty ennalta sovittujen tuotteiden myymisen kautta. Kahden kuukauden välein vaihtuvilla lisämyyntituotteilla on tarkoitus nostaa asiakkaiden keskiostosta osastokohtaisesti. Lisämyyntituotteet määrittelee osaston päällikkö yhdessä ravintolapäällikön kanssa. Tällä hetkellä tuotteita ovat muun muassa ruokatuotteet anniskeluravintoloissa, joilla saadaan tuntuvasti nostettua keskiostosta ja myös katetta.

Ensimmäiset teemat haastattelussa ovat strategiaan liittyvä termistö ja niistä johdetut käsitteet, joita käytetään yleisesti strategiasta puhuttaessa työpaikalla. Tavoitteeni on selvittää, miten työntekijät ja strategiaa käytännön tasolla toteuttavat ihmiset ymmärtävät keskeiset käsitteet ja ymmärtävätkö he ne oikein.

Termien ja sanaston ollessa epäselvää ei voida olettaa työntekijöiden ymmärtävän strategiaa kokonaisuudessaan. Epäselviltä tuntuvat tavoitteet tai ohjeet laskevat myös motivaatiota tavoitella strategian päämäärää, sillä ne saattavat tuottaa turhautumisen tunteita. Strategian toteuttamisen raamit ja pohja ovatkin strategian ymmärtäminen oikein. ”Ilman yhteisiä käsitteitä ei voi olla yhteistä ymmärrystä strategiasta ja tulevaisuuden suunnasta” (Tuomi & Sumkin 2010, 10).

Ensimmäiseen kysymykseen "Mitä on mielestäsi lisämyynti?" kukaan ei vastaajista ei määritellyt lisämyyntiä määrättyjen tuotteiden kautta. Itsestään selvänä pidettiin, että lisämyynti tarkoittaa keskiostoksen nostamista, eli toisin sanoen vastaajat kokivat tekevänsä lisämyyntiä silloin, kun he onnistuivat myymään enemmän, kuin asiakas oli alun perin päättänyt ostaa. Näin vastasivat kaikki kahdeksan vastaajaa. Kaikki myös tiesivät osastolleen olevan lisämyyntistrategian, vaikka kaksi vastaajaa epäröi aluksi.

8.2 Strateginen viestintä

Haastateltavat eivät tienneet lisämyynnin tarkkoja euromääräisiä tai kappalemääräisiä tavoitteita. Yksi haastateltavista oli tietoinen suurin piirtein, paljon tuotteita hänen pitäisi myydä ja paljon niistä pitäisi saada rahaa kuukaudessa. Vain yksi henkilö oli kiinnostunut tietämään tavoitteet ja koki, että seuraamalla toteutumista oma motivaatio suorittaa strategiaa nousisi.

Kaikki haastateltavat tiesivät mitä tuotteita heidän kuuluu myydä. Oma oletukseni oli, että seuraamalla tavoitteisiin pääsyä työntekijät pääsisivät mukaan sisään paremmin strategian toteuttamiseen ja olisivat enemmän sitoutuneita siihen. Tämä ei kuitenkaan ollut haastattelututkimukseni tulos ja haastateltavat eivät olleet kiinnostuneet määrällisistä tavoitteista.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteiden seuraaminen ja strategian ajattelu tavoitteellisesti lisäsi stressiä työssä. Suurin osa vastaajista tiesi miten löytää tieto tavoitteista ja he muistivat, että niistä on kerrottu tai että ne on kirjoitettu johonkin ylös. He kokivat kuitenkin, että papereita ei ole mielekästä lukea ja luettavaa informaatiota tulee niin paljon, ettei kaikkea muista eikä informaatiosta jaksa olla niin kiinnostunut. Monet myös sekoittivat eri myyntitavoitteet keskenään ja kokivat, että työvuorossa oli liian monta seurattavaa asiaa samaan aikaan. Tämä syö motivaatiota.

8.3 Toteutumisen seuranta

Neljännessä kysymyksessä kysyin, millaisia myynnillisiä toimenpiteitä esimies odottaa vastaajilta heidän vuoronsa aikana. Haastattelutilanteessa tämä kysymys oli suurimmalle osalle vaikea käsittää ja kaksi vastaajaa koki, ettei heiltä odoteta minkäänlaisia myyntitoimenpiteitä. Viisi vastaajista näki, että heiltä odotetaan suosittelua. Kaksi koki, että heiltä odotetaan lisämyyntiä jollain tavalla. Yhden vastaajan mielestä häneltä odotettiin pöytään myyntiä. Vastaukset olivat mielestäni hämmentäviä, sillä lisämyynnintekemisestä olemme

puhuneet työyhteisössä paljon ja erityisesti konkreettisia toimenpiteitä kasvattaa lisäämyyntiä olemme miettineet työntekijöiden kanssa.

Tässä kohtaa korostuu esimiehen tekemän seurannan ja siitä seuraavan palautteen tärkeys. Tällöin työntekijät olisivat enemmän tietoisia päivittäisistä tehtävistä, mitä heiltä vaaditaan. Vastaukset olivat linjassa edellisen kysymyksen kanssa, jossa vastaajat kokivat ensisijaisesti olevansa asiakaspalvelijoita eivätkä myyjiä. Jos toimenkuvaan ei kuulu myyminen, on luonnollista, että myynnillisiä toimenpiteitä ei nähdä vaadittavan.

8.4 Strategiaan sitouttaminen ja motivaatio

Haastattelututkimuksessa tutkin myös henkilökunnan motivaatiota suorittaa annettua strategiaa ja peilaan vastauksia Työterveyslaitoksen määrittelemiin työhön liittyviin voimavaroihin. Näitä motivaatiota tuottavia ja ylläpitäviä voimavaroja ovat työn palkitsevuus, kehitys- ja kehittämismahdollisuudet, työn joustavuus, tavoitteiden selkeys, selkeä johtaminen ja työyhteisön antama tuki, arvostus ja palaute.

Vastauksista toistui usein tavoitteiden selkeyden puute ja työyhteisön tuen puute. Lisäksi työntekijät eivät kokeneet, että he pystyisivät vaikuttamaan strategiaan, vaan tavoitteet ja myytävät tuotteet olivat määrätty ylhäältä. Nämä kaikki vaikuttavat motivaatioon suorittaa ja noudattaa annettua strategiaa.

8.5 Oman työn merkitys strategisessa toiminnassa

Kaikki kahdeksan vastaajaa näkivät itsensä ensisijaisesti asiakaspalvelijoina ja puolet näkivät myynnin tekemisen olevan osa hyvää palvelua. Tämä on yksi kriittinen kohta strategian onnistumisen kannalta. Ravintolatyössä on vahva asiakaspalvelukulttuuri ja työntekijät näkevät tehtäväkseen ensisijaisesti miellyttää asiakasta, ei niinkään ajatella yrityksen etua ja liiketoimintaa.

Minun mielestäni tämä näkökulma on muuttumassa ja esimerkiksi Sokotel Oy järjestää paljon myyntikoulutuksia nimenomaan tarjoilijoille ja vastaanotossa työskenteleville. Myyntiin keskittyminen on liiketoiminnan kannalta elintärkeää ja asiakkaiden kanssa toimivat työntekijät ovat oikeastaan ainoita, jotka voivat tehdä myyntiä ja sitä kautta tulosta.

Kahdella haastattelukysymyksellä halusin selvittää työntekijöiden mielipiteitä strategian arvosta ja tarpeellisuudesta. Kysymyksissä kysyttiin onko strategiasta hyötyä asiakkaalle tai yritykselle. Lisämyynnin hyödyn asiakasnäkökulmasta näki kaksi haastateltavaa, jotka kokivat hyvään palveluun kuuluvan myös myymisen. Loput eivät nähneet suoraa hyötyä

asiakkaalle tai heidän mielestään lisämyynti ei vaikuta asiakaskokemukseen. Kahden mielestä myyntityö asiakaspalvelutilanteessa saattoi jopa ärsyttää osaa asiakkaista ja aiheuttaa negatiivisen asiakaskokemuksen. Ärsytyksen koettiin johtuvan siitä, että tuotteet ovat kaikille samat, jolloin asiakkaat eivät saa henkilökohtaista palvelua ja näkevät niin sanotusti lisämyyntistrategian läpi.

Jokainen vastaajista sitä vastoin näki, että strategiasta on hyötyä yritykselle ja sen toteuttaminen tuottaa yritykselle lisää myyntiä ja tulosta. Nämä vastaukset olivat kaikki työntekijöiden mielipiteitä, jotka eivät perustuneet aitoihin lukuihin tai tosiasioihin. Mielenkiintoista oli, että strategisen hyödyn yrityksen kannalta nähtiin olevan iso, mutta asiakkaan kannalta ei. Tämä saattaa olla yksi kohta, joka aiheuttaa strategian toteuttamisessa ongelmia. Olemme myös käyneet lisämyyntistrategian tuloksia läpi. Vaikka tavoitteisiin ei olla päästy, yrityksen nähtiin silti hyötävän lisämyynnistä.

9 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Keskeisimpiä tuloksia olivat työntekijöiden kokemus työtehtävien linkittymisestä strategiseen toimintaan. Työntekijät kokivat olevansa asiakaspalvelijoita, eivät niinkään myyjiä, ja perinteiset myyjän työtehtäviä ei nähty omiksi tehtäviksi. He eivät myöskään osanneet juurikaan nimetä, millaisia myynnillisiä toimenpiteitä heidän esimiehensä heiltä odotti työvuorossa. Kaikkien nimeämä tehtävä oli lisämyyntituotteiden suosittelu, mutta konkreettisia toimia myöskään tämän toteuttamiseksi ei nimetty.

Myyntillinen palvelukulttuuri on asia, josta on puhuttu paljon yrityksemme sisäisessä viestinnässä ja tämä asenne muutoksen tarve ravintola-alalla on huomattu johtotasolla. Lisämyyntistrategiaa on vaikea toteuttaa tai motivoitua, jos siihen liittyviä tehtäviä ei koeta kuuluvan omaan toimenkuvaan.

Työntekijöiden oli vaikea sanoittaa, mitä heiltä vaaditaan myynnillisestä näkökulmasta. Työyhteisössä ja jokapäiväisessä kommunikoinnissa vaadittaisiin vielä enemmän tavoitteiden kertaamista ja selkeyttämistä. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittaisiin yhteisiä koordinoituja työmenetelmiä.

Tavoitteiden saavuttamista ei nähty tärkeäksi yrityksen tai oman työn kannalta, sillä yrityksen nähtiin tuottavan tulosta ilman lisämyyntistrategiaa. Strategiaa ei siis mielestäni nähty merkitykselliseksi. Strategiaa ei myöskään koettu lisäävän arvoa asiakkaiden kokemukseen. Myyntejä ja yrityksen tekemää tulosta pitäisi käydä useammin läpi ja strategian tulokset pitäisi linkittää siihen. Strategian merkitys korostuisi, kun sen tuoma rahallinen arvo konkretisoituisi. Haastateltavista esimiehet olivat ainoita, jotka olivat perillä oman osastonsa tuloksesta, vaikka tulos käydään läpi osastopalavereissa. Tähän liittyy mielestäni myös myyntikulttuuri. Ravintola-ala on voittoa tavoittelevaa bisnestä ja työtä tehdään yrityksen hyväksi, ei pelkästään asiakkaiden. Mielestäni sitoutuminen omaan ravintolaan ja työpaikkaan korreloi vastauksissa motivaationa tehdä myyntiä.

Tavoitteita pitäisi viestiä paljon enemmän ja selvemmin. Yksikään haastateltava ei osannut nimetä tavoitteita tarkasti ja osa sanoi, ettei tarkkoja määrällisiä tavoitteita ole määrätty. Haastateltavat eivät myöskään tieneet mistä he löytäisivät tiedon tavoitteista.

Vastaajista suurin osa ei kokenut motivaatiota toteuttaa lisämyyntistrategiaa. Silti monet vastasivat noudattavansa strategiaa, koska se on osa työtä ja kuuluu toimenkuvaan. Itse näen näiden vastausten ilmentävän ammattitilpeyttä ja motivaatiota tehdä työnsä hyvin.

Mielestäni asioiden tekeminen siksi, että ne kuuluvat työhön voidaan laskea sisäiseksi motivaatioksi olla hyvä työntekijä.

9.1 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimus antoi vastauksia tutkimusongelmaan, eli siihen, miksi lisämyyntistrategiaa ei noudatettu tai sitä noudatettiin vain osittain toimipaikassa. Haastattelututkimuksen tulokset käytiin läpi toimeksiantajan, eli ravintolapääällikön kanssa ja niitä tullaan hyödyntämään osastojen esimiehiä, eli palvelupääälliköitä koulutettaessa. Vastuu strategioiden jalkauttamisesta tulee olemaan entistä enemmän palvelupääälliköillä ja tätä vastuuta ja siihen liittyviä toimia tullaan tarkentamaan.

Lisämyyntistrategiat tulevat olemaan osa jokapäiväistä työtä myös tulevaisuudessa. Uusien strategioiden selkeämpään käyttöönottoon tullaan kiinnittämään huomiota entistä enemmän, sekä viestintää, kommunikaatiota ja palkitsemista tullaan kehittämään.

9.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksena mielestäni olisi konkreettisten työmenetelmien miettiminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä työntekijöiden kanssa. Osastoilla voitaisiin keksiä esimerkiksi myyntilauseita, jotka helpottaisivat myyntiä asiakaskohtaamisessa. Myös muunlaisia apuvälineitä tehdä lisämyyntiä tarvittaisiin, esimerkiksi suunniteltua aikaa työvuorosta, jolloin jokainen vuorollaan tekisi pöytiin myynti kierroksen tai muunlaisia rutiiniksi muodostettavia myyntitapoja. Työntekijät pitäisi ottaa aktiivisesti mukaan suunnitellessa lisämyyntistrategian tavoitteita ja työtapoja. Osallistaminen saattaisi myös lisätä motivaatiota ja sitoutumista strategiaan. SOK järjestää myyntikoulutuksia osastojen esimiehille, mutta siellä opittuja asioita ei ole tuotu osastojen työntekijöille. Uskon, että esimiehillä olisi paljon tietoa ja taitoa myynnin tekemisestä. Tarvittaisiin vain aikaa ja suunnittelua, että tämä hiljainen tieto saataisiin tarjoilijoiden tietoon.

Tavoitteiden epäselvyyden vuoksi olisi tärkeää esimerkiksi visualisoida tavoitteet ja tehdä niistä taulukot tai kuvat näkyvälle paikalla niin, että työntekijät muistaisivat jokaisessa vuorossa lisämyyntistrategian olemassa olon. Tavoitteisiin päästyä työntekijöille pitäisi olla myös muunlainen palkitsemisjärjestelmä tulospalkkion lisäksi. Tulospalkkaan vaikuttaa yrityksen tulos, joka riippuu monesta myös ulkoisesta tekijästä. Työntekijät eivät ehkä koe

voivansa vaikuttaa yrityksen tulokseen tarpeeksi, jotta tulospalkka itsessään motivoisi. Lisäksi tulospalkka on pieni summa ja se saadaan harvoin. Palkitseminen voisi tapahtua kuukausittain ja se voisi olla jotain henkilökohtaista tai osaton yhteistä tekemistä.

9.3 Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Haastatteluiden haasteeksi voi muodostua tilanteesta johtuvat tekijät, kuten haastattelutilanteen aiheuttama jännitys. Haastattelijan oma näkemys ja aikaisempi tieto saattavat myös muokata haastattelijan tulkintaa vastauksista. Haastateltava saattaa myös vastata tilanteessa ylikorostuneen korrektisti, jolloin aidot ajatukset tai mielipiteet eivät tule esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 194-195)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten luotettavuus riippuu tutkimuksessa käytettyjen metodien luotettavuudesta. Haastattelutilanteet olivat neutraaleja ja tapahtuivat työajan ulkopuolella. Haastateltavilla oli aikaa vastata ja käytimme haastatteluihin sen ajan, mitä haastateltava tarvitsi. Haastattelutilanteet olivat mielestäni luonnollisia ja stressittömiä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut nauhoitin puhelimellani ja nauhoitusten laatu oli hyvä. Haastattelut oli helppo litteroida nauhoitusten perusteella. Uskon, että haastattelu pystyttäisiin toteuttamaan samalla lailla uudestaan ja saamaan lopputuloksiksi ja johtopäätöksiksi samoja asioita.

Työskentelen itse esimiesasemassa kohderavintoloissa ja oman kokemukseni mukaan haastattelijan asema haastateltaviin nähden saattoi luoda haasteita aitojen vastausten saamiseen. En ole kuitenkaan tulostavasti, joten päävastuu strategian onnistumisesta ei ole minulla, jolloin en myöskään ole henkilö, jolle työntekijät vastaavat strategian toteuttamisesta tai tavoitteisiin pääsemisestä.

Kohderyhmä oli valikoitu ja tutkimus koski hyvin spesifiä juuri meidän työpaikalle tehtyä lisämyyntistrategiaa. Mielestäni tällä otannalla tuloksia ei ole mahdollista yleistää koskaan mitä tahansa ravintola-alan työpaikkaa. Kuitenkin mielestäni tulokset kuvaavat hyvin tutkittavien ravintoloiden tämän hetkistä tilaa ja vastauksissa toistuvat teemat ovat kokemukseni mukaan yleisiä myös muissa toimipaikoissa ravintola-alalla.

10 Oma oppiminen

Tutkimuksen eteneminen oli haastavaa yhdistettynä kokopäivätyöhön ja muuhun koulunkäyntiin. Aloitin palvelupäällikkönä O'Malley's pubissa syksyllä 2017 eli ennen työn aloittamista ehdin olla asemassa noin puoli vuotta. Uuden työn opetteleminen ja opinnäytetyön kasaaminen samaan aikaan osoittautui odottamaani vaikeammaksi ja opinnäytetyön valmistuminen viivästyivät puolella vuodella.

Aikatauluni ei aluksi pitänyt suunnitellusti, mutta syksyn alkaessa tein itselleni tiukemman ja tarkemman aikataulun, jota pystyin noudattamaan. Haastavin osuus oli teorian eli tietopohjan luominen, sillä en löytänyt teoriaa strategian jalkauttamisen tueksi tai työkaluja sen toteuttamiseen.

Tutkimusvaiheeseen päästyäni työn tekeminen alkoi sujumaan helpommin ja haastattelut, niiden kirjaaminen ja analysointi tuntuivat helpoilta ja mielekkäiltä. Haastattelujen tekeminen meni, kuten olin suunnitellut, tutkimuskysymykset oli helppo luoda ja kysymykset tukivat tutkimustani. Haastattelutilanteet sain järjestettyä nopealla aikataululla ja haastateltavat olivat lähes kaikki yhteistyöhaluisia. Haastattelun sain kahdeksalta työntekijältä kahdeltatoista.

Jos tekisin tutkimuksen uudestaan, kiinnittäisin huomiota enemmän kysymysten luomiseen ja haastateltavien lähestymiseen. Olisin voinut kirjoittaa kohderyhmälle yhtenäisen viestin, jossa kerron tutkimuksesta ja pyydän haastateltavia osallistumaan. Näin olisin ehkä saavuttanut myös loput työntekijät.

Menetelmävalintana teemahaastattelu oli mielestäni onnistunut. Koin, että ilman tarkkaa määrättyä kysymyksen asettelua pystyin luomaan haastattelusta enemmän keskustelun, ja näin saamaan syvempää tietoa aiheesta. Pystyin myös kysymään tarkennuksia ja selvennyksiä vastauksiin. Haastattelu oli puolistrukturoitu, eli kysymykset olin suunnitellut valmiiksi, mutta pystyin palaamaan niihin ja muokkaamaan järjestystä keskustelun kulun mukaan, kuten teemahaastattelumenetelmässä on mahdollista.

Haastatteluissa oli joitain haasteita, henkilöiden tavoittamisen lisäksi. Joissain tilanteissa koin, että asemani esimiehenä suhteessa haastateltaviin saattoi vaikuttaa vastausten aitousuuteen. Joissain tapauksissa huomasin, että haastateltavat eivät olleet niin valmiita antamaan kritiikkiä strategian jalkautus menetelmistä, koska olen itse ollut osallisena luomassa niitä. Kysymyksiin ”Onko tavoitteet saavutettavissa?” ja ”Tiedätkö mitkä ovat strategian tavoitteet?” ei haluttu vastata, kun tavoitteita ei selvästi tiedetty. Haastateltavat

ehkä kokivat laiminlyöneensä työnsä, koska he eivät olleet tietoisia asioista, jotka on kerrottu ja käyty läpi. Näissä kysymyksissä pääsin kysymään tarkentavia kysymyksiä, esimerkiksi siitä, miksi työntekijät eivät tienneet tavoitteita ja miten tiedonkulkua voisi parantaa.

Jos tekisin haastattelut uudestaan, haluaisin eritellä vastauksista esimiesten, eli osastojen päälliköiden vastaukset ja työntekijöiden vastaukset. Haastattelin kaikkia suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä, mutta esimiesten asenteet ja motivaatio näkyivät vastauksista selkeästi ja olisi ollut mielekästä tuoda näitä eroja esiin tutkimuksessa. Kysyisin myös enemmän ”Miksi?” kysymyksiä. Esimerkiksi kysyn onko strategiasta hyötyä asiakkaalle tai yritykselle, jonka jälkeen voisin kysyä miksi haastateltavan mielestä hyötyä on tai ei ole. Näitä pystyin kuitenkin tarkentamaan ja avaamaan syvempiä syitä toimintaan keskustelun avulla.

Lähteet

2GC Active Management. 2017. ACME - 2GC's Strategy Execution Framework. Luettavissa: <https://2gc.eu/what-we-do/tools#acme>. Luettu: 4.9.2018.

Hakanen, J. & Seppälä, P. Työterveyslaitos – Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu 9.10.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Lehtinen, A. 2015. Aromi ruoan ja juoman ammattilehti. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/suosittelu-ja-lisamyynti-tyrkyttamisesta-selviytymiskeinoksi/>. Luettu: 5.11.2018.

Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the Basic premises of strategic management. Strategic management Journal, 11. Luettavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250110302/epdf>. Luettu:4.9.2018.

Nortio, J. 2016. Myynti & Markkinointi, Lisämyynti on taito- ja tahtolaji. Luettavissa: <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/lisamyynti-taito-ja-tahtolaji>. Luettu: 9.10.2018

Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum. E-kirja.

Stettinius, W., Wood, D., Doyle, J., Colley, j., Stettinius, W. 2005. How to Plan and Execute Strategy: 24 Steps to Implement Any Corporate Strategy Successfully. E-kirja.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. Talentum. Helsinki.

Vainio, Jaana. 2017. Shaker Aromin erikoislehti anniskelualan ammattilaisille. Luettavissa: <https://shakerlehti.fi/artikkelit/myyntiluvut-paremmiksi-palvelutuotteilla/>. Luettu: 5.11.2018.

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Liitteet

Haastattelututkimuksen kysymysrunko

Lisämyyntistrategian jalkauttamisen onnistuminen Solo Sokos Hotel Tornin ravintoloissa

Haastattelukysymykset

1. Mitä on mielestäsi lisämyynti?
2. Onko sinun osastollasi hotelli Tornissa lisämyyntistrategia?
3. Oletko myyjä vai asiakaspalvelija?
4. Millaisia myynnillisiä toimenpiteitä esimiehesi odottaa sinulta vuorosi aikana?
5. Onko lisämyyntistrategiastamme hyötyä asiakkaalle?
6. Onko lisämyynnistä hyötyä osastollesi ja yritykselle?
7. Miten käytössä oleva lisämyyntistrategia näkyy omassa päivittäisessä työssäsi?
8. Tiedätkö mitkä ovat lisämyyntistrategian tavoitteet?
9. Koetko, että lisämyyntistrategian tavoitteet ovat saavutettavissa?
10. Mikä on osastosi ja koko hotellin taloudellinen tilanne tällä hetkellä?
11. Toimiiko lisämyyntistrategia omalla osastollasi?
12. Toimiiko lisämyyntistrategia päivittäisessä työssäsi?
13. Mikä motivoi sinua lisämyyntistrategian toteuttamisessa?
14. Miksi haluat tai et halua toteuttaa lisämyyntistrategiaa?