

Juomamyynnin edistäminen Soppabaarissa

Sara Kaijansinkko
Tiina Rissanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

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



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Kajansinkko, Sara Rissanen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.11.2014
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Juomamyynnin edistäminen Soppabaarissa		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kimmo Aho		
Toimeksiantaja(t) Soppabaari		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli jyväskyläläinen ravintola-alan pienyritys Soppabaari. Tutkimusongelma oli juomamyynnin väheneminen Soppabaarissa, josta johdettiin tutkimuskysymykseksi, kuinka lisätä juomamyyntiä. Hypoteesiksi asetettiin henkilökunnan negatiivinen asennoituminen myyntityötä kohtaan. Tutkimuksen tavoitteina oli Soppabaarin juomamyynnin numeraalinen nostaminen ja Soppabaarin henkilökunnan myyntiin kohdistuvan asenteen muuttaminen positiiviseksi.</p> <p>Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus. Tutkimuksen toimintaosuus muodostui myyntivalmennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Valmennuksen suunnittelussa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää eli haastattelua. Arvioinnissa käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää eli valmiin aineiston tutkimista ja valmennuksesta sekä toimeksiantajalta että Soppabaarin henkilökunnalta kerättyä palautetta. Aiheen laajuuden ja aikaisempien tutkimuksien vähyden johdosta oli tärkeää saada monipuolista tutkimusmateriaalia ja tutustua laaja-alaiseen lähdemateriaaliin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset eivät vastanneet odotuksia. Määrällisiin tavoitteisiin ei päästy, eli juomamyyntiä ei saatu lisättyä. Työntekijöiden asenteissa oli havaittavissa aluksi pientä muutosta, mutta työntekijöiden vaihtuvuus saattoi vaikuttaa muutosten laajuuteen ja pysyvyyteen.</p> <p>Soppabaarin työntekijöiltä kerätty palaute oli toivottua suppeampaa, mikä vaikeuttaa tutkimuksen arviointia. Opinnäytetyön osana kuitenkin luotiin kehittämistyökalu, joten toimeksiantaja sai konkreettisia apukeinoja myynnin johtamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Juomamyynnin edistäminen, toimintatutkimus, valmennus		
Muut tiedot		



Author(s) Kajansinkko, Sara Rissanen, Tiina	Type of publication Bachelor's thesis	Date 07.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 60	Permission for web publication: x
Title of publication Promotion of beverage sales in Soppabaari		
Degree programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) Kimmo Aho		
Assigned by Soppabaari		
<p>Abstract</p> <p>Thesis was assigned by a small restaurant called Soppabaari. Research problem was the fact that beverage sales have been decreasing for the past few years, so the assignment was to increase beverage sales. The hypothesis was that the attitude of the staff of Soppabaari was negative towards selling. The objectives of the study were to increase beverage sales and to change the attitude of the staff towards selling.</p> <p>The primary research method was action research. The action consisted of engineering and executing a coaching session about selling. A qualitative method i.e. interview was used in the engineering of the coaching session. In evaluating of the coaching session was used a quantitative research method i.e. a feedback questionnaire and comparing the statistics of beverage sales. It was important to collect diverse material because previous researches about the theme are scarce.</p> <p>The results of the study weren't sufficient. Quantifiable objectives weren't reached i.e. the beverage sales didn't increase. There was a small change detectable in the attitudes of the staff of Soppabaari. These changes weren't however permanent probably partially because the personnel went through multiple alterations during the study.</p> <p>Also the received feedback wasn't as extensive as wished which complicated the evaluation of the study. A development tool was created to help the entrepreneur in sales management.</p>		
Keywords/tags (subjects) Sales promotion, action research, coaching		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	2
2	Soppabaari.....	3
3	Myynti ravintola-alalla.....	5
3.1.	Myynti.....	5
3.2.	Myynnin johtaminen	9
3.3.	Myynnin johtamisen keinot.....	11
4	Juomatuotteen johtaminen	16
4.1.	Juomatuotanto ravintoloissa	19
4.2.	Juomien tarjoilu	21
5	Tutkimuksen toteutus.....	22
5.1.	Laadullinen tutkimus ja tulokset	24
5.2.	Toimintatutkimus	31
5.3.	Määrällinen tutkimus ja tulokset.....	43
6	Pohdinta.....	45
	Lähteet.....	52
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Soppabaarin työntekijöiden haastattelurunko	57
	Liite 2. Yrittäjä Suvi Widgrénin haastattelurunko	58
	Liite 3. Valmennuksen check-list	58
	Liite 4. Palaute myyntivalmennuksesta.....	59
	Liite 5. Myyjän muistilista	60

1 JOHDANTO

Kuluttajat ovat siirtyneet ravintoloista omille kotisohville nautiskelemaan ulkomailta tuotuja alkoholijuomia (Roth 2013). Suomen ravintoloissa anniskellun alkoholin määrä on ollut laskussa jo lähes 20 vuoden ajan. Samalla alkoholin matkustajatuonti on kasvussa. Alkoholin matkustajatuonti johtaa työttömyyden kasvuun ja verotulojen vähenemiseen. Toukokuun 2013 ja huhtikuun 2014 välillä alkoholin matkustajatuonti nousi yli 20 %, kun taas ravintolamyynni laski 3 %. Alkoholiverotuksen kiristyminen on yksi tekijä ilmiön taustalla. (Alkoholin matkustajatuonti vuodessa +21 % - ravintoloiden anniskelukulutus -3 % 2014.) Muita syitä saattavat olla kuluttajakäyttäytymisen muuttuminen ja yleinen taloustilanne. Lisäksi kustannukset ovat viime aikoina nousseet jatkuvasti hotelli- ja ravintola-alalla, mikä asettaa alan yritykset ahtaalle (MaRa: Matkailu- ja ravintola-ala ahtaalla – myynti laskee ja kustannukset kasvavat n.d.).

Ravintoloiden pitää kiinnittää huomiota juomatuotannon ja -myynnin johtamiseen ennistä enemmän, jotta kuluttajat siirtyisivät nautiskelemaan juomatuotteita ravintoloihin kotisohvien sijaan. Se voisi johtaa ravintola-alan elävöitymisen ohessa taloustilanteen kohentumiseen ja mahdollisesti vähentäisi verokiristystä tulevaisuudessa. Luultavasti suurin kotisohvan houkuttelevuuteen liittyvä tekijä on ravintoloiden juomatuotteiden korkea hinta. Mikäli kulutus ravintoloissa lisääntyy, ravintoloiden tuottavuus nousee ja ravintoloilla on varaa laskea hintoja.

Toimeksiantajana on jyväskyläläinen ravintola-alan pienyritys Soppabaari. Yrittäjä on huomannut selkeän laskun juomamyynnissä ja toivoo keinoja tilanteen parantamiseksi. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää uusia keinoja Soppabaarin juomamyynnin edistämiseen juomatuotteen ja myynnin johtamisen kautta. Tämän pohjalta tutkimusongelmaksi nousee juomamyynnin laskeminen Soppabaarissa, josta johdetaan tutkimuskysymykseksi kuinka lisätä Soppabaarin juomamyyntiä.

Työn edetessä ilmenee, että henkilökunnan asennoituminen myyntityötä kohtaan saattaa olla negatiivinen, mistä muodostuu työn hypoteesi. Myös myynnin ja sen johtamisen teorioiden perusteella todetaan etenkin ravintola-alalla henkilökunnan olevan avainasemassa myynnin edistämisessä.

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on saada aikaan muutos Soppabaarin henkilökunnan asennoitumisessa myyntityötä kohtaan. Lisäksi halutaan asettaa myös numeraalinen tavoite, joka on nostaa juomamyyntiä 30 %. Juomamyyntilukuja tarkastelemalla saadaan konkreettisia tuloksia, joiden avulla arvioidaan opinnäytetyön onnistumista. Tavoitteena on myös oma ammatillinen kehitys. Siksi kehittämistyökaluksi valikoituu luontevasti myyntivalmennus, sillä valmennettavan rooli on opinnäytetyön tekijöille opintojen kautta tuttu.

2 SOPPABAARI

Soppabaari on Jyväskylän keskustassa Asemakadulla toimiva ravintola. Soppabaari on auki maanantaista torstaihin kello 11 - 20 sekä perjantaina ja lauantaina kello 11 – 22. (Soppabaari 2014.) Soppabaarissa toimii kaksi yrittäjää, joilla molemmilla on pitkä ravintola-alan työkokemus. Molemmat ovat olleet yrittäjinä ravintolan perustamisesta asti eli vuodesta 2003. Haastattelimme toista yrittäjää Mervi Kumpulaa 6.3.2014. Alun perin Soppabaari perustettiin Jyväskylän Väinönkeskukseen, josta se muutti huomattavasti isompiin tiloihin vuoden 2013 lopussa. Muuton yhteydessä asiakaspaikat lisääntyivät noin kahdestakymmenestä noin viiteenkymmeneen.

Soppabaarin liikeideana on tarjota nuorekkaasti ja rennosti ruokaa ja juomaa (Kumpula 2014). Soppabaari toimii keskieurooppalaisella tyyllillä, eli varsinaista pääruokalistaa ei ole, vaan tarjonta muodostetaan sen mukaan, mitkä raaka-aineet ovat tukussa ostohetkellä parhaimmillaan. Siksi tuotteet voivat vaihtua kesken päivän, mutta hinnat pysyvät aina samoina. Asiakslähtöisyys näkyy Soppabaarin palvelussa siten, että asiakkaille lähetetään tekstiviestillä pyydettyä tietoa tämän haluamista tuotteista. (Soppabaari 2014.)

Alkuruokina Soppabaari tarjoaa erilaisia tapaksia. Pääruokavaihtoehtoina on keittoja, pastoja ja salaatteja. Lisäksi tarjolla on muutama jälkiruokavaihtoehto. Ruokia voi ostaa myös mukaan. Juomavalikoimaan kuuluu virvoitusjuomia, muutamia erilaisia mietoja alkoholijuomia sekä yleisimmät väkevät viinat ja liköörit. Puna- ja valkoviiniä on tarjolla sekä hana- että pullovaihtoehtona ja kuohuviiniä on saatavilla pikkolopullossa. Soppabaari tarjoaa myös cateringpalveluita erilaisiin ja eri kokoihin tilaisuuksiin. (Soppabaari 2014.)

Soppabaarin henkilöstöön kuului opinnäytetyön alkaessa kahden yrittäjän lisäksi kolme vakituista ja kolme osa-aikaista työntekijää. Osa työntekijöistä oli työskennellyt ravintolassa jo useamman vuoden ajan ja osa oli vasta aloittanut. (Kumpula 2014.) Ilmeni, että kaikki työntekijät olivat eri ikäisiä naisia, jotka olivat eri vaiheissa työuraansa.

Kumpulan (2014) mukaan Soppabaarin visiona on pysyä samanlaisena eikä tehdä suuria muutoksia. Arvona on kestävä kehitys, mikä ilmenee esimerkiksi hävikin minimointina. Soppabaari haluaa erottua ketjuravintoloista luomalla kotoisaa ja rentoa tunnelmaa. (Kumpula 2014.)

3 MYYNTI RAVINTOLA-ALALLA

Myynti herättää yleensä ensimmäisenä negatiivisia ajatuksia. Myynnistä on paljon erilaisia käsityksiä ja tarinoita asiakkaita huijaavista myyjistä. Todellisuudessa myynti pyrkii helpottamaan ostopäätöstä, herättämään mielenkiintoa ja madaltamaan ostokynnystä. Lisäksi myyntiin kuuluu oleellisena osana arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvo käsittää hinnan ohessa kaiken, mitä asiakas saa kuluttaessaan tuotetta tai palvelua, esimerkiksi helppokäyttöisyyttä tai laatua. (Kokko 2013, 48-49.)

3.1. Myynti

Hernberg (2013, 84) määrittelee myymisen prosessiksi, jossa yksi osapuoli aktiivisesti vaikuttaa toiseen päästäkseen tavoitteeseensa. Myyminen koostuu vuorovaikutuksesta, asiantuntemuksesta, rakentavasta viestinnästä, auttamisesta, yhteisen edun etsimisestä, tavoitteellisuudesta ja proaktiivisuudesta. Myyminen ei siis ole oman tuotteen tyrkyttämistä, vaan asiakkaan ongelma pyritään ratkaisemaan tuotteen tai palvelun avulla. Myyminen ei myöskään ole ominaisuus, vaan taito, jota voi oppia, ja jossa voi kehittyä. (Hernberg 2013, 67, 74, 88.)

Myynti johtaa kaupan kautta voittoihin. Siksi on hyvin olennaista kiinnittää huomiota myyntiosaamiseen ja myyntiin käytettyihin resursseihin. Myynnin tulokset voidaan jopa moninkertaistaa keskittymällä myynnin osaamiseen ja sen johtamiseen. (Rope 2011, 159-160.) Altia Akatemian valmentaja Karttusen (2013) mukaan ravintolan liikevaihto voi nousta jopa kymmeniä prosentteja, jos henkilökunta saadaan sitoutettua etenkin juomatuotteiden myyntiin.

Aktiivimyyntiä voidaan luokitella keinojen perusteella neuvottelu-, edustaja-, toimipaikka-, tarjous- ja puhelinmyyntiin. Ravintoloissa myynti on toimipaikkamyyntiä. Toimipaikkamyyntissä olennaista on, että ensisijaiseksi työtehtäväksi ei koeta myyntiä vaan asiakaspalvelu. (Rope 2011, 157-158.)

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeista huolehtimista liiketoimintafunktiona (Hernberg 2013, 87). Eteläcarolinalaisen Beverage Management Instituten toimitusjohtaja Bob Johnsonin mukaan ei ole väliä, millaista baaria pyöritetään tai kuinka paljon siihen on investoitu ajallisesti tai rahallisesti, vaan ainoa merkitsevä asia on asiakaspalvelun toimivuus. Henkilöstön asiakaspalvelutaidot määrittävät paljon yrityksen menestystä ravintola-alalla. Asiakkaiden henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat merkittävästi siihen, palaavatko he ravintolaan. (Shelton 2006, 104-105.) Asiakaspalvelu toimii myös markkinoinnin työkaluna. Asiakaspalvelijan osaaminen, viestintä ja asiakkaan lähestyminen vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. (Flynn, Ritchie & Roberts 2000, 75.)

Oleellisena osana myyntiä ja asiakaspalvelua toimii asiakkaan aktiivinen kuunteleminen. Aktiivisessa kuuntelussa tärkeitä ovat muun muassa katsekontakti asiakkaan ja myyjän välillä, muistiinpanojen tekeminen tarvittaessa, tilannetaju ja asiakkaan lukeminen. On erittäin tärkeää, ettei asiakasta keskeytetä hänen puhuessaan, vaan kuunnellaan rauhassa loppuun saakka. (Leppänen 2007, 72.)

Valitettavan usein etenkin ravintola-alalla asiakaspalvelijan rooliin kuuluva myyntityö unohtetaan. Syynä voi olla esimerkiksi oletus siitä, että asiakas on omatoimisesti tullut ravintolaan, joten myös ostaminen tapahtuu omatoimisesti. Tällöin aktiivinen myyntirooli unohtuu, vaikka lisämyynnillä voitaisiin saada aikaan merkittävää muutosta voitossa. (Rope 2011, 158.) Toinen syy voi olla, että lisämyynti ajatellaan suostutteluna, eli toisen ihmisen painostuksena. Lisämyynti ajatellaan suostutteluna, joka koetaan toisen ihmisen mielipiteen taivutteluna tai painostuksena. Tämä käsitys on väärä, sillä suostuttelun päämääränä on nähdä tilanne asiakkaan näkökulmasta ja näin saavuttaa

parempi asiakastyytyväisyys. (Leppänen 2007, 88-89.) Näiden asioiden vuoksi ravintola-alalla asiakaspalvelijan asenne on avaintekijä myynnissä.

Myyminen saa alkunsa asenteesta. Hyvä asenne rakentuu hyvästä itsetunnosta, tuote- ja asiakaspalveluosaamisesta sekä asiakkaiden kunnioituksesta. Lisäksi myyjän pitää olla aidosti halukas tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan ongelmaan. (Kokko 2013, 49.) Myyjän täytyy osata esittää kysymyksiä, joilla asiakkaan tarpeet tulevat esille. Hyvä myyjä kuuntelee asiakasta ja tarjoaa tuotteet asiakkaan tarpeen mukaan. (Leppänen 2007, 72.)

Lisämyynnissä olennaista on saada asiakas ostamaan lisää yrityksen tuotteita tai palveluita vaikuttamalla häneen aktiivisesti (Hernberg 2013, 86). Ravintoloissa työntekijätasolla lisämyynti on erittäin oleellisessa osassa myynnin ohella. Yksi myyjän olennaisimmista tehtävistä on tunnistaa, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on. Asiakkaista 75 % ei vielä ravintolaan saapuessaan tarkalleen tiedä, mitä haluaa tai tarvitsee. (Rubanovitsch ym. 2008, 130.) Tämä ilmenee erittäin hyvin ravintola-alalla. Suomalaisessa kulttuurissa on yleistä, että asiakas ei ole vielä ravintolaan mennessään päättänyt, mitä haluaa syödä tai juoda.

Kun asiakas ei tarkalleen tiedä, mitä haluaa, asiakaspalvelijan kannattaa suositella tuotteita unohtamatta tilannetajua ja hienotunteisuutta. Suositukset kannattaa perustaa asiakkaan mieltymyksiin ja toiveisiin, jolloin asiakkaalle tulee mielikuva hyvästä palvelusta. Kannattaa myös tarjota useampaa tuotetta, jolloin päästään vaikuttamaan myytyihin tuotteisiin. Suurin ostopäätökseen vaikuttava tekijä on henkilökohtainen suosittelu. (Aho, Autti & Siitonen 2009, 28, 35-36.) Porvoolaisen Haikon Kartanon toimitusjohtajan Juha Mähösen mukaan asiakasta palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla, kun hänelle kerrotaan tuotteista ja vaihtoehtoista. Pelkkä tuotteista kertominen ei kuitenkaan riitä, vaan tarjoilijan täytyy osata suositella asiakkaan tarpeisiin kohdistuvia tuotteita. (Rauha 2013, 53.)

Lisämyynillä voidaan lisätä myyntiä, ja samalla saada aikaan asiakkaalle kokemus hyvästä palvelusta. Hyvä palvelu taas saa asiakkaan mahdollisesti halukkaaksi maksamaan kalliimmistakin tuotteista. Lisämyynti on erittäin tehokasta, sillä asiakkaiden tuottavuus nousee hyvin vähällä lisätyöllä. (Aho ym. 2009, 30-31.)

Jos lisämyynissä epäonnistutaan säännöllisesti, on syytä pohtia, pitäisikö myyntityyliä muuttaa. Myynnin onnistumiseen vaikuttavat henkilökemiat, asiakkaiden erilaisuus, puherytmi ja voimasuhteet. Asiakaspalvelijan kuuluu kysellä ja kuunnella, ja varsinkin myyntitilanteen alussa on tärkeää huomioida asiakas. (Ojanen 2013, 73-74.) Henkilökohtaisessa myyntityössä elekieli on merkittävä tekijä. Myyntipuheessa käytetyt sanat ovat vain 10 % viestinnästä, ääni 35 - 40 % ja elekieli jopa 50 - 55 %. Jos myyjän käyttämä kehonkieli herättää asiakkaassa negatiivisia tunteita, ei myyjän puheella välttämättä ole mitään merkitystä myynnin onnistumisen kanssa. Hyvän myyjän elekielen pitääkin olla yhtenevä hänen sanomansa kanssa. (Kalliomaa 2011, 49, 51.)

Myös baarimestari Issukka (2014) painottaa kehokielen merkitystä etenkin ravintola-alan myyntityössä. Esimerkiksi käsien liikkeillä tai yksinkertaisesti istuvan asiakkaan tasolle laskeutumisella voidaan saada aikaan asiakkaalle mielikuva luotettavasta ja palvelualttiista asiakaspalvelijasta. (Issukka 2014.) Luottamus on tärkeä osa myyntityötä, ja sillä voidaan määrittää myyntityön tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tuotokeskeisten myyjien aikana luottamuksella ei myynnissä ollut merkitystä, sillä uusia asiakkaita löytyi aina. Nykyään myyjän täytyy pyrkiä ehdottomaan vastavuoroiseen luottamukseen, jolla saavutetaan kumppanuussuhde asiakkaan ja myyjän välille. Epäluottamus voi johtaa hyvästä tuotteesta ja palvelusta huolimatta kaupan epäonnistumiseen. (Kalliomaa 2011, 25-26.)

Kun henkilökunta kokee myyntityön olevan asiakaspalvelijan roolinsa ulkopuolella, voidaan myyntityöstä käyttää nimitystä asiakaspalvelu. Tällöin työntekijät ehkä ymmärtäisivät myyntityön oleellisuuden asiakaspalvelussa. Jos asiakas poistuu ravintolasta tyy-

tyvällisenä lisämyynnin jälkeen, voidaan sanoa, että myymisen sijaan on keskitytty asiakastytytyvällisyyteen. (Hernberg 2013, 205.) Jo pienten asioiden huomioiminen myynnissä johtaa toistuaessaan asiakastytytyvällisyyden ja myynnin kasvuun (Rauha 2013, 53).

Toimiva bisnesperusta ja brändivetoimakyky vaativat rinnalleen aktiivista myyntityötä, jotta saavutettaisiin maksimitulos. Kokoaikainen myynti vaatii toimiakseen myyntijärjestelmän. Myyntijärjestelmän avulla aktivoidaan asiakasta käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita mahdollisimman paljon. (Rope 2011, 156.) Ravintolalla säännönmukaista suosittelua voidaan ajatella esimerkkinä myyntijärjestelmästä.

3.2. Myynnin johtaminen

”Ilman myynnin johtoa ei ole tuloksellista myyntiä” (Rope 2011, 163).

Esimiehen on tarjottava alaiselleen riittävästi haasteita, tilaa luovuudelle ja kannustusta työhön, jotta myyjä viihtyisi työssään. Tavoitteiden kuuluu olla selkeitä ja saavutettavissa olevia. Myyjän täytyy tietää myös keinot niiden saavuttamiseen. Myyntitiimille tulee näyttämisen tarve ja tiimi on helpompi saada työskentelemään tavoitteiden eteen, jos tiimin jäsenet ovat olleet itse mukana laatimassa tavoitteita. (Rubanovitsch ym. 2007, 51-52.) Parhaan kuvan työolosuhteista ja vaikuttamismahdollisuuksista saa yrityksen henkilöstöltä. Siksi henkilöstö kannattaa osallistuttaa toiminnan kehittämiseen. Tällöin työntekijät saavat myös ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja toimintatavoista. (Kauhanen 2010, 93.)

Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu tehdä työntekijöille yrityksen tavoitteet selviksi, jotta työntekijä tietää, kuinka hänen työntekonsa vaikuttaa yrityksen kokotoimintaan ja menestykseen. Se parantaa työntekijöiden motivaatiota ja tekee työstä mielekkäämpää. (Rubanovitsch ym. 2007, 170.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi hyvä johtaja antaa työlle kontekstin. Kun työntekijät ymmärtävät sekä yrityksen että toimialan kehitystä, heidän on helpompaa myös suunnata omia tavoitteitaan ja työtä, jolla tavoitteisiin päästään. Hyvä esimies pyrkii yhdistämään organisaation tarpeet työntekijöiden kiinnostuksen kohteisiin. Näin työn tyydyttävyys ja mielenkiintoisuus lisääntyvät. (Hernberg 2013, 200.)

Lisäksi hyvä esimies mahdollistaa osaamisen, innovaatioiden, hyvien käytäntöjen ja kantapään kautta saatujen oppien jakamisen työntekijöiden keskuudessa (Hernberg 2013, 201). Henkilöstöjohtamisessa näihin asioihin viitataan käsitteellä hiljainen tieto (Vaahtio 2006, 1). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan työkokemuksesta syntyvää kirjoittamatonta tietoa, joka näkyy toimintatavoissa, rutiineissa, tuntemuksissa ja käytännöissä (Nuutinen n.d.). Ravintola-alalla myyntiosaaminen välittyy paljolti hiljaisen tiedon ja käytännön kautta, ja harvemmin uusille työntekijöille järjestetään koulutusta myymiseen.

Myyntityön johtamisessa on puutteita, jos esimies antaa jäsentämättömiä käskyjä, asettaa tavoitteet kysymättä henkilöstön mielipidettä tai ei osallistu itse myyntityöhön (Rubanovitsch & Aalto 2007, 110-111). Myös myyntiä koskevassa päätöksenteossa on kannattavaa ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet. Työntekijöiden motivaatio paranee, kun heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyynsä. (Hernberg 2013, 201.)

Myynti-esimiehenä ei ole mitään johdettavaa ilman alaisiaan eli myyjiä. Esimies voi saavuttaa omat tavoitteensa ainoastaan myyjiensä kautta, joten yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään on pitää alaisensa tyytyväisinä. (Rubanovitsch ym. 2007, 118.) Karttunen (2013, 82) mukaan esimiehen pitäisikin tehdä säännöllisesti myös suorittavaa työtä. Tällöin esimies saa parhaan käsityksen työhyvinvoinnista, asiakastyytyväisyydestä ja työntekijöiden suoriutumisesta kiireenkin painaessa. Näin voidaan seurata ja usein myös parantaa ravintolan kannattavuutta. (Karttunen 2013, 82.)

3.3. Myynnin johtamisen keinot

Esimiehen kannattaa tarjota työntekijöille mahdollisuuksia näyttää omat taitonsa. Näissä tilanteissa tapahtuvat onnistumiset nostavat työntekijöiden itsevarmuutta. Sitä kautta esimies voi myös antaa työntekijöille uusia haasteita, kun ymmärretään työntekijöiden osaamistasoa. Hyvään myynnin johtamiseen kuuluvat konkreettisten ohjeiden antaminen, sitouttaminen sekä laaduntarkkailun avulla tasalaatuisuuden varmistaminen. (Rubanovitsch ym. 2007, 170-171.)

Opinnäytetyön tavoitteiden perusteella perehdyttiin valmennukseen, henkilöstöjohtamiseen sekä muutosjohtamiseen myynnin johtamisen keinoina. Henkilöstöjohtaminen on tärkeässä asemassa, kun työntekijöiden asenne on muutoskohteena. Muutoksen aikaansaamiseksi on oleellista paneutua myös muutosjohtamisen teoriaan.

Myyntivalmennus myynnin johtamisen keinona

Valmentaminen on taito helpottaa toisen suoritusta, oppimista ja kehittymistä. Valmentaja pyrkii aina parantamaan suoritusta. – Valmentajan rooli on tehdä valmennettavalle mahdolliseksi tutkiminen ja parempi ymmärrys tehdä päätöksiä kuin muuten olisi mahdollista. (Partanen 2014, 76.)

Yksi tärkeimmistä valmennuksen työkaluista on dialogi, joka koostuu sanoista ”dia” eli ”läpi” ja ”logos” eli ”merkitys”, joista muodostuu ”merkityksen virtaus”. Dialogin avulla synnytetään uutta tietoa ja jaetaan ymmärrystä. Päämääränä dialogissa on keskustelun kautta ylittää yksilön tietämyksen rajat. (Partus Oy n.d.) Dialogisuus tarkoittaa vastavuoroisuuden ohessa suhteita, jotka ovat muodostuneet ihmisten välille. Nämä suhteet sisältävät eri ulottuvuuksia, jotka tukevat oppimista mahdollistamalla avoimen ilmapiirin sekä aidon kysymisen ja kuuntelemisen. (Laine & Malinen 2009, 56-57.)

Starrin (2003, 58) mukaan henkilökohtaisen valmennuksen prosessissa on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa valmennukselle annetaan konteksti. Kontekstin avaaminen on oleellista, sillä siten valmennukselle asetetaan päämääriä ja odotuksia. Konteksti myös asettaa valmennustilanteelle sosiaalisen kanssakäymisen raameja ja muodostaa perustan, jolle valmennus rakentuu. (Starr 2003, 58-59.)

Toisessa vaiheessa on oleellista valmennuksen päämäärien selkiyttäminen. Päämäärät ja tavoitteet kuuluu asettaa valmennettavien tarpeiden mukaan. Niitä voidaan muokata valmennuksen edetessä valmennustilanteen vaatiessa. Lisäksi valmentajan vastuulla on ohjata valmennusta oikeaan ja haluttuun suuntaan. Tärkeää on luoda valmennustilanteesta joustava, avoin ja valmennettaville hyödyllinen. (Starr 2003, 72-74, 79, 84.)

Kolmannessa vaiheessa opittuja asioita reflektoidaan, läpikäydään ja vahvistetaan. Reflektoinnissa voidaan pohtia esimerkiksi, onko tavoitteita saavutettu, onko oppimisessa tapahtunut edistystä sekä valmennustilanteen toimivuutta. Valmentajan tehtävänä on tarkkailla ja havainnoida valmennusta ja sen onnistumista. Näin valmentaja pystyy kehittämään omaa toimintaansa tulevaisuudessa. (Starr 2003, 85, 90.)

Neljäs ja viimeinen vaihe on valmennuksen luonnolliseen päätökseen saattaminen. Näin valmennukselle luodaan merkitystä valmennettavien näkökulmasta ja saadaan aikaan hyvä mielikuva valmennuksesta. Lopussa on myös hyvä asettaa henkilökohtaisia ja/tai tiimikohtaisia kehitystavoitteita jatkoa varten. Se edistää jatkuvan oppimisen kulttuuria organisaatiossa ja kannustaa valmennettavia kehittämään itseään ja taitojaan myös tulevaisuudessa. (Starr 2003, 93-95.)

Henkilöstöjohtaminen myynnin johtamisen keinona

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden rekrytointia, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtaminen pienissä organisaatioissa jää usein organisaation toimitusjohtajan ja talouspäällikön vastuulle, koska ei ole resursseja tehdä siitä erillistä toimintoa. (Kauhanen 2009, 16, 217.)

Henkilöstön johtamiseen ja sitouttamiseen liittyviä oleellisia tehtäviä ovat muun muassa kuunteleminen, reagointi ja työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen. Taavoitteena henkilöstön johtamisessa on kasvattaa henkilöstön osaamista ja sitoutuneisuutta. (Ulrich 2007, 52-53.)

Säännölliset palaverit auttavat esimiestä ja työntekijöitä pysymään ajan tasalla yrityksen asioista. Esimiehen tulisi kannustaa alaisiaan antamaan parannusehdotuksia ja jakamaan ajatuksia. Tämä voi olla alaiselle luontevampaa virallisessa viikkopalaverissa kuin esimerkiksi kahvitauolla. (Rubanovitsch ym. 2007, 124.)

Nykypäivänä myyjä haluaa kuulla esimieheltä perustelut tämän käskyille. Myyjä suorittaa tehtävänsä todennäköisesti tehokkaammin, kun hän tietää mitä ja miksi tehdä. Esimiehen tulisi lisätä pyyntöihinsä vain sana ”koska” ja perustelut. (Rubanovitsch ym. 2007, 122.) Lisäksi esimiehen on tärkeää antaa palautetta työntekijöille tehdystä työstä.

Palaute voi olla kehua tai kritiikkiä, mutta se antaa tietoa toiminnassa menestymisestä. Se kertoo myös työntekijän työpanoksen vaikutuksesta muuhun työyhteisöön. Palautteenannon positiivisia vaikutuksia organisaatiossa ovat esimerkiksi hyvä työilmapiiri, työntekijöiden itsetuntemuksen parantuminen, kehittyvät työsuoritukset ja oikeanlainen työskentely. Lisäksi se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-17.) Palautteen antaminen osoittaa myös esimiehen

kiinnostusta alaistaan kohtaan. Tämäkin parhaillaan rakentaa alaisen ammatillista itsetuntoa ja halua kehittyä työssään, jotta tulevaisuudessa voitaisiin saavuttaa lisää onnistumisia. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.)

Palautteenanto on yksi esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä. Myönteinen palaute voi auttaa työntekijää havaitsemaan kehittymisensä ja vahvuutensa. Korjaavan palautteen avulla voidaan saavuttaa suuriakin muutoksia, ja saada aikaan myönteisiä vaikutuksia koko työyhteisön keskuudessa ja sitä kautta myös yrityksen tuloksessa. (Kupias ym. 2011, 200-201.)

Palkitsemisella tarkoitetaan työstä saadun rahallisen korvauksen lisäksi kaikenlaista tunnustusta, jota annetaan hyvin suoritetusta työstä (Nieminen ym. 2008, 151). Palkitseminen toimii johtamisvälineenä, joka kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Lisäksi se tukee yrityksen menestymistä, jos palkitseminen on perusteltu oikein. Palkitsemisella voidaan saada aikaan tuotos ja tavoitella kilpailukyvyyn ylläpitämistä. Palkitsemisessä on tärkeää huomioida millaisista ja minkä tasoista suorituksista henkilöstöä palkitaan, ja kuinka palkkiot jaetaan. (Kauhanen 2010, 88-89.)

Rahallinen palkitseminen on usein yksinkertainen ja esimiehelle helpoin tapa palkita myyjiään, muttei usein ole paras tapa motivoida työntekijöitä. Lisäksi on olemassa se vaara, että vain tietyt henkilöt tulevat palkituiksi. Muita tapoja ovat psykologiset palkkiot, kuten itsenäisyys ja päätösvalta. (Rubanovitsch ym. 2007, 185-186.) Näihin kuuluvat myös palautteen saaminen, työntekijän kunnioitus ja arvostus, vapaus, vastuu omasta työstä, mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä sekä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Palkitsemisella voidaan lisätä motivaatiota ja työiihtyvyyttä, sekä antaa työlle lisää merkitystä. (Nieminen ym. 2008, 152-153.)

Palkitsemisessä olennaista on myös tuoda esille palkitsemisen syyt, jottei tule väärinkäsityksiä. Lisäksi on tärkeää ottaa myyntilukujen ohessa huomioon myös saavutettu

asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden perusteella palkitsemisella voidaan hyvin johdettuna saavuttaa asiakaslähtöistä toimintaa ja näkökulmaa. (Rubanovitsch ym. 2007, 186-187.)

Muutosjohtaminen myynnin johtamisen keinona

Jokaisessa organisaatiossa muutokset ovat välttämättömiä. Muutoksille ominaista on, että ne ovat ainutlaatuisia. Ilman muutosta organisaation toiminta kuihtuu. De Greusin mukaan muutoksessa keskeistä on huomioida, että se on jatkuva prosessi, ja toimintakykyinen organisaatio on alituisesti liikkeessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Menestyäkseen yrityksen tulee kyetä mukauttamaan toimintaansa jatkuvasti muuttuvien vaatimuksien mukaisesti. Muutosten määrällä ei niinkään ole merkitystä, vaan niiden onnistumisella ja vaikutuksella tulokseen. Onnistuminen taas riippuu esimiehen toiminnasta. Hyvä esimies pyrkii kehittämään toimintaa jatkuvasti ja pitkäjänteisesti sekä osaa määrittää muutokselle tavoitteita. Tämä onnistuu tukemalla myyjiä muutoksen keskellä. (Rubanovitsch ym. 2007, 159.)

Soppabaarissa halutaan saada aikaan muutos imagossa. Soppabaari on tällä hetkellä leimautunut ruokapaikaksi ja moni käsittää sen pelkästään lounaspaikkana. Imagonmuutosta pyritään toteuttamaan juomamyynnin tehostamisen kautta. Tämä taas vaatii henkilökunnan motivoimista ja kannustamista lisämyyntiin. (Kumpula 2014.) Henkilöstö on aina muutoksessa avainasemassa, ja muutosta kannattaa tarkastella aina henkilökunnan näkökulmasta (Stenvall ym. 2007, 57).

Yleensä markkinoiden, lainsäädännön tai kilpailutilanteen vaatimukset synnyttävät yrityksissä tarpeen muutokselle (Rubanovitsch ym. 2007, 161). Muutoksen tarve voi saada alkunsa organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä voivat

olla muun muassa laatu- ja tuottavuusongelmat, johdon henkilövaihdokset ja henkilöstiriidat. Ulkoisia taas voivat olla muun muassa lainsäädännön tai viranomaisvalvonnan muutokset, kilpailuympäristön muutokset tai asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset. (Mattila 2007, 135.)

Muutoksen hallinnassa esimiehen on tärkeää ottaa huomioon muun muassa muutoksen laajuus, tavoitteet, aikataulutus, resurssit, jaetut vastualueet ja seuranta. Olennaista on myös tunnistaa ne henkilöt, jotka yleensä vastustavat muutosta. Esimiehen on hyväksyttävä se tosiasia, että muutoksen tapahtuessa muutosvastarintaa ilmenee lähes aina. Muutosvastarintaa voi lieventää ottamalla työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa. Muutosvastarinnasta saatu palaute voi myös auttaa kehittämään toimintaa yhä paremmaksi. Esimiehen täytyy aina tietää tarkalleen muutoksen syyt, jotta hän voi jakaa ne myös henkilöstön keskuuteen. (Rubanovitsch ym. 2007, 160-161.)

4 JUOMATUOTTEEN JOHTAMINEN

Turun osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialan johtaja Eskelisen mukaan toimialalla on menossa suuri murros. Nykyään ravintolan myynnistä 70 % tulee ruoasta ja 30 % juomasta, Eskelisen aloittaessa alalla luvut olivat toisinpäin. Hän toteaa kuitenkin, että ihmiset syövät ja juovat jatkossakin. Ravintolapalveluita käytetään nyt enemmän kuin koskaan ennen, mutta nykyään ruoka-annoksia ostetaan myös esimerkiksi kioskeista ja päivittäistavarakaupoista. (Honkakumpu 2013, 26-27.)

Maaailmanlaajuisesti juomatuotannon ala on kasvussa. On jopa ennustettu, että vuonna 2014 sen arvo ylittää triljoona dollaria. (Alcoholic Drink Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis n.d.) Matkailu- ja ravintolapalvelut ry:n tutkimuksen mukaan alkoholi- ja etenkin anniskelumyynti Suomen ravintoloissa on jatkuvassa laskussa. Vuonna 2012 anniskelumyynti laski 4,8 prosenttia ja tammi-helmikuussa 2013 2,2 prosenttia. (Alkoholimyynti 2013.) Ennusteiden mukaan myynti jatkaa laskemistaan ja kustannukset nousevat entisestään (MaRa: Matkailu- ja ravintola-ala ahtaalla – myynti laskee ja kustannukset kasvavat n.d.).

Myyntin laskemista selittää alkoholin lisääntyvä matkustajatuonti, joka on jo merkittävästi koko Suomen ravintolamyyntiä suurempaa. Alkoholin verotuksen korotukset ovat johtaneet alkoholin matkustajatuonnin kuluttajalle kannattavammaksi. (Roth 2013.) Alkoholin tuonnin myötä Suomen valtio menettää verorahoja. Samanaikaisesti ravintolat joutuvat yhä ahtaammalle, mikä taas vaikuttaa työttömyystilanteen pahenemiseen. Anniskeluravintoloiden toimintaa meinataan rajoittaa myös aukioloaikojen supistamisella, mikä myös ohjaa ihmisiä kuluttamaan alkoholia enemmän kotona kuin ravintoloissa. (Nykänen 2014, 23-25.)

Asiakaspalvelijalta vaaditaan yllättävän paljon myyntiosaamista, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan ja luottamaan asiakaspalvelijan juomasuosituksiin. Huonon myyntityön lisäksi asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa mahdollisesti ylihinnointelu sekä käsitys viininen ja cocktailien prameudesta. (Davis, Lockwood, Alcott & Pantelidis. 2012, 152-153.) Anniskelumyyntin laskuun vaikuttaa myös Suomen ravintolakulttuuri, jonka mukaan on normaalia tilata ravintolassa vain ruoka. Tämän johdosta anniskelumyynti jää kohtalaisen paljon asiakaspalvelijan myyntitaitojen varaan.

Useat juomatuotteet ovat parhaimmillaan yhdistettynä ruoan kanssa, minkä takia niiden myyminen ruoan ohessa on luonnollista. Juomatuotteiden yhdistäminen ruokatuotteen myymiseen on myös liiketoiminnan kannalta järkevää, sillä juomatuotteilla voidaan saada aikaan suuremmat voitot, kuin ruokatuotteella. (Dopson & Hayes 2011,

134.) Tämä johtuu siitä, että juomamyynnillä voidaan saavuttaa korkeammat katteet vähemmällä työntekijöiden rasituksella kuin ruokamyynnillä, sillä pääasiassa juomatuotteen tarjoiluprosessi on huomattavasti lyhempi. Juomamyyni toki vaatii toimiakseen asiantuntevan johtajan, sekä aikaa ja työtä suunnitteluvaiheessa. Tärkeimpiä asioita suunnittelussa ovat juomalistan ja sen markkinoinnin suunnittelu, unohtamatta tietenkään juomien tarjoiluastioita sekä säilytys- ja tarjoilulämpötiloja. (Davis ym. 2012, 152-153.)

Juomamenuja on useita erilaisia, muun muassa baarilista, kampanjalista ja täysi tai rajoitettu viinilista. Listatyyppin valinnassa on muistettava, että listan tulee noudattaa ravintolan yleistä tyyliä. Lisäksi on huomioitava anniskelulainsäädännön asettamat rajoitukset annoskoissa. (Davis ym. 2012, 153-155.) Suomessa saa anniskella kerrallaan yhden annoksen, eli esimerkiksi 4 cl väkevää, 8 cl mietoa tai maksimissaan litran enintään 5,5 tilavuusprosenttia sisältävän alkoholijuoman. Poikkeuksena ovat seurueet, joille on sallittua anniskella alkoholia pulloittain tai muissa myyntipakkauksissa. Lisäksi aterian yhteydessä voidaan anniskella samanaikaisesti useita annoksia eri alkoholijuomia. (Alkoholiasiat ravintoloissa 2012, 13-14.)

Altia Akatemian valmentaja Karttunen ihmettelee blogissaan miksi ravintolat eivät käytä juomalistaa juomien myyntikeinona, vaikka ruokalista on ruokamyynin tärkeä keino. Kaikissa ravintoloissa on kuitenkin ruokalista, mutta juoma- tai drinkkilista vain harvoissa, ja silloinkin valitettavan usein piilossa asiakkaalta. (Karttunen 2014.) Juomamenu on yksi juomamyynin tärkeimmistä apukeinoista. Tämän johdosta sekä sen sisältö että ulkonäkö tulee olla tarkkaan harkittuja ja linjassa ravintolan muun ilmeen kanssa. Muita apukeinoja ovat ständit, julisteet, seinämainokset ja pöytäkortit. (Davis ym. 2012, 158-159.) Ojasen (2013, 133) mukaan luonnollisinta ja helpointa on suunnitella jotain, joka on asiakkaan nähtävissä.

Kaikkein tehokkain myyntikeino on kuitenkin henkilökohtainen suosittelu. Aiemmin mainittuja keinoja voidaan hyödyntää suosittelun apukeinoina, mutta ne usein edistävät jonkin tietyn juomavalmistajan tai –toimittajan tuotteiden myyntiä, mikä taas ei välttämättä palvele asiakkaan tarpeita. Siksi tuleekin osata suositella myös näiden ulkopuolelta, jos asiakkaan tarpeet niin vaativat. (Aho ym. 2009, 28.)

”Word of mouth” eli suomeksi ”puskaradio” on tehokas markkinointikeino, mutta samalla myös kaikkein vaikein kontrolloida (Flynn ym. 2000, 54). Suusta suuhun–markkinointia voidaan edistää esimerkiksi osoittamalla kanta-asiakkaille erityishuomiota, erottumalla muista ravintoloista ja pyrkimällä kääntämään asiakkaan mahdolliset negatiiviset kokemukset aina positiivisiksi (Fier 1993, 166).

Erottautuminen tulee suunnata nimenomaan asiakaspalveluun. Toki esimerkiksi konseptin erottuminen joukosta on huomionarvoista, mutta asiakaspalvelu on tärkein erottautumisen keino. Se määrittää asiakkaan kokemuksen ravintolasta, ja sen palaako hän sinne. (Shelton 2006, 104.) Juomatuotteen osalta asiakaspalvelussa olennaista on, että asiakaspalvelija tuntee myymänsä tuotteet. Esimerkiksi asiakkaan pyytäessä suositusviiniä, asiakaspalvelijan on osattava suositella asiakkaan tarpeisiin sopivaa viiniä, eikä vain ensimmäistä mieleen tulevaa viiniä. (Fattorini 1997, 134.)

4.1. Juomatuotanto ravintoloissa

Juomatuotteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: raa’at, puolivalmiit ja valmiit tuotteet. Raakoihin tuotteisiin kuuluvat tuotteet, jotka vaativat huomattavasti esivalmistelua, esimerkiksi kahvi ja tee. Puolivalmiisiin tuotteisiin luetaan esimerkiksi cocktailit sekä mehutiivisteistä valmistetut mehut. Valmiita tuotteita taas ovat esimerkiksi oluet ja viinit, joiden tarjoilu ei vaadi juuri lainkaan työtä. Juomatuotteiden tulee myös tältä kannalta olla linjassa ruokatuotteen kanssa, esimerkiksi pikaruokaravintolassa, jossa

ruokatuote ei vaadi juurikaan valmistelua, juomatuotteetkin ovat yleensä valmiita. (Davis ym. 2012, 201.) Puhuttaessa yksinomaan alkoholijuomista, tuotteet jaotellaan usein oluisiin, viineihin ja väkeviin viinoin (Dopson ym. 2011, 135).

Ravintoloissa onnistunut juomatuotanto vaatii laadukkaat raaka-aineet, kunnolliset välineet sekä riittävää osaamista henkilöstöltä. Lisäksi täytyy kiinnittää huomiota hygienian ja puhtauden ylläpitoon ja tarkkailuun, unohtamatta laaduntarkkailua. (Davis ym. 2012, 201.) Toki joissain määrin voidaan ajatella, että juomatuotantotilojen tarkkailu ei ole yhtä vaativaa kuin ruokatuotantotilojen. Tämä johtuu siitä, että usein tuotteiden vaihtelu on pienempää. Tärkeintä juomatuotantotilojen suunnittelussa onkin anniskelutujen määrien hallinnan mahdollistaminen. (Dopson ym. 2011, 202.) Suomen alkoholisäädäntö asettaa selkeät rajoitukset alkoholin anniskelumäärille sekä anniskelualueelle (Alkoholiasiat ravintoloissa 2012, 13-15).

Onnistuessaan juomatuotanto voi vaikuttaa ravintolan voittoihin yhtä paljon, kuin ruokatuotantokin. Siksi juomatuotannon suunnittelussa on tärkeää huomioida organisaation kate- ja voittotavoitteet. (Davis ym. 2012, 201.)

Juomatuotannon johtamisessa äärimmäisen tärkeää on muistaa siihen liittyvä lainsäädäntö. Alkoholijuomien käyttö yhdistetään yleensä ruoasta ja ystävien seurasta nauttimiseen, minkä johdosta ihmiset ovat kautta aikain nauttineet alkoholijuomia. Alkoholi voi aiheuttaa kuluttajalleen erittäin suuria terveyshaittoja, joten on ravintolan vastuulla, että alkoholinkulutus pysyy kohtuuden rajoissa. Laissa on määritelty rajoituksia liittyen muun muassa anniskelulupiin, anniskeluikään ja alkoholipitoisten juomien mainontaan. (Dopson ym. 2011, 136.) Suomessa alkoholin anniskelu on luvanvaraista toimintaa. Valvira myöntää luvat alkoholin valmistukseen, tukkumyyntiin, teolliseen käyttöön sekä maahantuontiin, kun taas muun muassa anniskeluluvat, anniskelun jatkoaikaluvat sekä vähittäismyyntiluvat myöntää aluehallintovirastot. (Valvira 2014.)

4.2. Juomien tarjoilu

Juomien tarjoilu periaatteessa käsittää kaiken juoman valmistuksesta aina esillepäänoon saakka. Olennaista tarjoilussa on muistaa, että se on juomatuotannon asiakkaalle näkyvä osa. Valitettavaa on, että juomien tarjoilun tärkeys ravintoloissa usein unohtetaan, vaikka se voikin oikein johdettuna olla jopa tuottoisinta toimintaa. (Davis ym. 2012, 202, 222.)

Juomien tarjoilulle on useita keinoja. Yleisimmät ovat itsepalvelu tai tarjoilija, joka tarjoilee juomat. Muita keinoja ovat linjasto, baaritiski, karuselli, automaatti, huonepalvelu, juomabuffet, take away, pöytiintarjoilu, banketti, aulapalvelu, kahvi- tai viinäkärry. (Davis ym. 2012, 223-228.) Korkeatasoiseen ravintolatoimintaan sopivimpia ovat baaritiskille tarjoilu ja pöytiintarjoilu (Aho ym. 2009, 25-26).

Baaritiskille tarjoilussa olennaista on muistaa huomioida asiakas hänen saapuessaan tiskille. Asiakkaalle tulee osoittaa esimerkiksi tervehtimällä ja katsekontaktin luomisella, että asiakaspalvelija on valmis palvelemaan. Luonnollisesti myös asiakkaan poistuessa hänet tulee huomioida esimerkiksi toivottamalla tervetulleeksi uudestaan. Pöytiintarjoiluun kuuluu yhtä lailla asiakkaan huomiointi, mutta lisäksi tulee ottaa huomioon esimerkiksi pöytiin ohjaamisen ja tarjottimella tarjoilun tuomat lisäseikat. (Aho ym. 2009, 27-35.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimuksen toimintaosuutta suunniteltaessa hyödynnettiin laadullista tutkimusta ja sen arvioinnissa määrällistä tutkimusta. Tutkimuksen eteneminen on raportoitu kronologisessa järjestyksessä alkaen laadullisesta tutkimuksesta ja sen tuloksista, jonka jälkeen tulee toimintaosuus. Viimeisenä on raportoitu määrällinen tutkimus ja sen tulokset.

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa tutkimukseen on hankala erottaa toisistaan. Ne yleensä täydentävät toisiaan, niitä voidaan käyttää muun muassa rinnakkain ja kvalitatiivista vaihetta voi edeltää kvantitatiivinen vaihe. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133.) Joissain tapauksissa tutkimusmenetelmä voi sisältää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia piirteitä, esimerkiksi havainnointia voi tehdä lomakkeiden avulla. (Dahlberg & McCaig 2010, 23).

Tärkeää on valita tutkimusmenetelmä sen perusteella, mitä tutkimuksella halutaan saada selville. Kvalitatiiviset menetelmät eivät ole itsessään parempia kuin kvantitatiiviset, vaan sopivin menetelmä riippuu tutkittavan asian luonteesta. (Silverman 2013, 11.). Tutkimusmenetelmiä valittaessa on pohdittava, mitkä auttavat vastaamaan parhaiten tutkimuskysymykseen (Dahlberg ym. 2010, 26).

Tutkimuksen luotettavuutta on syytä aina arvioida. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän onnistumista kerätä sitä tietoa, mitä alun perin oli tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Silverman (2013, 285) määrittelee sen tulkintojemme uskottavuudeksi.

Tutkimuksen aiheen löytymisen jälkeen on sitä useimmiten rajattava jonkin verran. Tutkijan täytyy määrittää mitä hän tutkimuksellaan ja keräämällään aineistollaan halua tietää ja osoittaa. Aineistoa ei kannata etsiä ennen kuin tietää mitä tutkitaan. Tutkimuksen aiheeksi ei kannata valita liian laajaa, vaikeasti rajattavaa, emotionaaliseen aiheeseen liittyvää eikä tutkijalle liian vierasta tai uutta aihetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 80-81.)

Tutkimusongelma esitetään usein kysymyslauseena. Tutkimusongelma kertoo, mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan, ja rajoittaa tutkimuksen aihetta. Ongelmanasettelussa näkyvät myös tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Tutkimusaineistolla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 195.)

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymys, joka ohjaa koko tutkimusta. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksessä pitää ilmetä luonnollisesti itse toiminta. Tutkimuskysymys voi muuttua tai vaihtua kokonaan tutkimuksen aikana, mikä on tyypillistä sekä laadulliselle että toimintatutkimukselle. (Kananen 2009, 38-39.)

Tutkimuskysymyksen laatimisessa pitää huomioida muun muassa kysymyksen tutkittavuus, laajuus ja selkeys, ratkaistavuus sekä sen toimialalle tuoma arvo. Lisäksi tulee huomioida, että tutkimuskysymykseen löytyy tarpeeksi kirjallisuutta. Toimintatutkimusta tehdessä on myös olennaista, että toiminnan ja tuloksen välillä on syy-seuraussuhde. (Kananen 2009, 39-40.)

Tutkimusongelma oli Soppabaarin juomamyynnin väheneminen. Sen perusteella tutkimuskysymykseksi asetettiin, kuinka lisätä Soppabaarin juomamyyntiä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin henkilökunnan valmentamisen ja motivoimisen kautta, minkä tavoitteena oli saada aikaan muutos juomamyynnissä. Tämän johdosta toimintatutkimus oli sopivin vaihtoehto. Tutkimuksen toimintaosuutena oli myyntivalmennus, jonka suunnittelussa hyödynnettiin teorian ohessa Suvi Widgrénin haastattelua. Lisäksi todettiin,

että valmennuksen toteuttamiseksi tulisi ensin selvittää lähtötilanne. Tieto päätettiin kerätä haastattelemalla työntekijöitä. Valmennuksen onnistumisen arvioinnissa käytettiin sekä toimeksiantajalta että työntekijöiltä kerättyä palautetta. Lisäksi käytettiin määrällistä tutkimusta numeraalisen aineiston saamiseksi.

5.1. Laadullinen tutkimus ja tulokset

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä ja antamaan siitä sanallisen tulkinnan. Perimmäinen tarkoitus on syvällisesti ymmärtää tutkittava ilmiö. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, kun taas määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa. (Kananen 2009, 18-19.) Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden asenteita ja suhtautumista myyntityöhön. Stokesin (2011, 26) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan täytyy olla perehtynyt tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön.

Hypoteesi on tutkimusongelmaan liittyvä väite, jota tutkimuksella pyritään osoittamaan todeksi tai kumoamaan. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit ovat joustavia, ja voivat muuttua ja täsmentyä tutkimuksen edetessä. Yleensä hypoteesit asetetaan teorioiden ja aikaisempien tutkimusten perusteella, mutta usein myös käytännön kokemuksia ja havaintoja hyödynnetään niiden muodostamisessa. (Hypoteesit tutkimushankkeen suuntaajina n.d.) Dahlbergin ja McCaigin (2010, 33) mukaan tutkija yleensä testaa tutkimuksessaan hypoteesia, ja todistaa sen oikeaksi tai vääräksi. Hypoteesiksi asetettiin teorian sekä toimeksiantajan esittämän perusteella työntekijöiden asenteen olevan negatiivinen myyntityötä kohtaan.

Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa erityispiirteenä on tutkijan tarve vakuuttaa sekä itsensä että yleisönsä siitä, että tutkimustulokset eivät ole vain sattumasta kyse. Tulosten tulee pohjautua kaiken tiedon kriittiseen tutkimukseen, eikä vain

hyvin valittuihin esimerkkeihin. (Silverman 2013, 286.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voida soveltaa ainakaan kaikkia validiteetin muotoja, koska tutkijan omat mielipiteet ja kokemukset voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijan vaihtuessakin. (Kananen 2009, 92.) Reliabiliteetin laskeminen vaatii tutkijalta käytettyjen tutkimusmenetelmien tarkkaa dokumentointia sekä osoitusta siitä, että otantaa on tutkittu johdonmukaisesti (Silverman 2013, 302).

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä tutkija on suorassa suullisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen etuna pidetään tilanteen joustavuutta, sillä haastattelija voi viedä tilannetta eteenpäin ja säädellä aiheiden käsittelyjärjestystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.) Haastattelussa haastattelija pystyy myös havaitsemaan haastateltavan eleet ja ilmeet, joita ei paperikyselyllä näy. On kuitenkin huomioitava, että joillekin haastateltavana oleminen voi tuntua epäluontevalta ja sen johdosta vastaukset voivat vääristyä (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200). Tutkijan tulee tehdä haastateltaville selväksi, että haastattelut tehdään luottamuksellisesti, eli esimerkiksi haastateltavien nimiä ei julkaista. Lisäksi tärkeää on kertoa mihin haastatteluita käytetään, ja tarvitseeko haastateltavien valmistautua haastatteluun etukäteen. (Klein 2012, 171.)

Haastattelua voidaan ajatella hyvin helppona ja luonnollisena tapana kerätä aineistoa, sillä haastatteluja näkee jokapäiväisessä elämässämme jatkuvasti mediassa. Haastatteluissa on kuitenkin omat ongelmansa, esimerkiksi tarvittujen haastatteluiden määrä sekä tutkimusongelman asettelu. Olennaista on myös pohtia, onko haastatteluiden tekeminen todella tarpeellista, vai käytetäänkö niitä vain kompensoimaan tutkimuksen mahdollisia heikkouksia. (Silverman 2013, 199-210.)

Silverman (2013, 210) huomauttaa, että haastattelu kannattaa luoda teorian pohjalta, mutta vasta haastatteluiden jälkeen perehtyä teoriaan laajemmin. Näin haastatteluiden tulosten analysointi helpottuu, ja ne on helpompi yhdistää laajempiin asiayhteyksiin. (Silverman 2013, 210.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolle tyypillistä on sen monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1994, 75). Laadulliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu mahdollisimman monipuolisten ja syvällisten vastauksien saamiseksi. Lisäksi haastattelu sopii hyvin tutkimusongelmaan, koska haastattelua voidaan johdatella sen edetessä. Täten saatiin vastaukset myös sellaisiin kysymyksiin, joita ei osattu etukäteen ajatella.

Haastattelun voi tehdä joko puhelimitse tai kasvokkain (Stokes 2011, 62). Yksilöhaastattelun voi toteuttaa lomake- tai teemahaastatteluna. Lomakehaastattelussa käytetään strukturoitua haastattelulomaketta, jossa kaikilta tutkittavilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Teemahaastattelu on vapaampi haastattelun muoto. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.)

Teemahaastattelu on yleensä puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Puolistrukturoidussa haastattelussa osa kysymyksistä on avoimia, joihin voi vastata yksityiskohtaisesti ja kuvaillen laajasti, ja osa on sellaisia, joihin voi vastata lyhyesti esimerkiksi numeroilla tai kieltävästi tai myöntävästi. Strukturoimattomassa haastattelussa kysymykset liittyvät yleensä joihinkin teemoihin tai aihealueisiin. Haastattelija enemmänkin keskustelee haastateltavan kanssa, ja tuloksena voi olla hyvin kuvailevia ja monipuolisia vastauksia. Keskustelua voi kuitenkin olla vaikea analysoida sen laajuuden vuoksi. (Stokes 2011, 62-63.)

Teemahaastattelu toteutettiin kaikille Soppabaarin salityöntekijöille. Haastatteluja täydennettiin keittiötyöntekijöiden haastatteluilla. Hypoteesin mukaan henkilökunnan asennoituminen myyntiin on merkittävä tekijä juomamyyntin laskemisessa. Tehokkain

myynnin keino on henkilökohtainen suosittelu (Aho ym. 2009, 28). Henkilökunnan myyntitaidot ovat työn tärkeimpiä teemoja. Haastattelut päätettiin suorittaa kaikille työntekijöille, koska tällöin saataisiin kaikkien mielipiteitä ja kokemuksia selville. Jokainen työntekijä tekee ainakin satunnaisesti salivuoroja, joten jokainen vaikuttaa juomamyyntiin työskentelyllään.

Haastattelumenetelmässä on kuitenkin myös omat ongelmansa. Haastattelun suunnittelu ja tekeminen vie paljon aikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.) Haastattelukysymykset (ks. liite 1) luotiin myyntikirjallisuuden pohjalta. Ensimmäisenä aiheena oli myyntityöhön liittyvät kokemukset. Yrittäjä epäili, että henkilökunta ajattelee myyntiä tuputamisena.

Seuraavaksi selvitettiin sekä työntekijöiden että Soppabaarin asettamia tavoitteita myynnille. Esimiehen on tarjottava alaiselleen riittävästi haasteita, tilaa luovuudelle ja kannustusta työhön, jotta myyjä viihtyisi työssään. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja saavutettavissa olevia. Myyjän täytyy tietää myös keinot niiden saavuttamiseen. Myyntitiimille tulee näyttämisen tarve ja heidät on helpompaa saada työskentelemään tavoitteiden eteen, jos he ovat olleet itse mukana laatimassa niitä. (Rubanovitsch ym. 2007, 51-52.) Oikeanlaiset tavoitteet innostavat työntekijöitä ja kannustavat työskentelemään kohti päämäärää. Oikein määritellyt tavoitteet muuttavat strategian toiminnaksi. (Nieminen ym. 2008, 45.)

Työntekijöitä kouluttamalla saadaan aikaan tuloksia, muutoksia ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Kaiken tasoiset myyjät hyötyvät koulutuksesta. (Rautio 2011.) Myyntikoulutukseen liittyvällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan kiinnostusta myyntikoulutusta kohtaan.

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin herättää ajatuksia positiivisista myyntikokemuksista. Hernbergin (2013, 68) mukaan tällä tavoin voidaan muokata asennetta myyntityötä kohtaan tyrkyttämisestä ongelmanratkaisuun.

Haastattelut suoritettiin 6.3.2014 kello 10.30 alkaen Soppabaarin tiloissa. Työntekijät haastateltiin yksi kerrallaan, ja jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa puoli tuntia. Puoli tuntia osoittautui jo ensimmäisen haastattelun aikana liian pitkäksi ajaksi, mutta aikaa haluttiin varata mieluummin liikaa kuin liian vähän. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin jälkeenpäin, mutta muistiinpanojen tekeminen jo haastatteluiden aikana koettiin tarpeelliseksi, joten Tiina haastatteli työntekijöitä ja Sara kirjoitti muistiinpanoja. Roolien vaihtamista puolivälissä haastatteluja harkittiin, mutta haastatteluiden alettua työnjako todettiin toimivaksi, joten ajatuksesta luovuttiin ja haastattelut suoritettiin samalla työnjaolla loppuun.

Soppabaarin työntekijöiden haastatteluiden tulokset

Haastattelutulosten analysoinnissa hyvin olennaista on huolehtia, etteivät omat ennakkokäsitykset vaikuta tuloksiin. Omia tulkintoja kohtaan tulee olla hieman kriittinen, jotta ne olisivat mahdollisimman tarkkoja. (Silverman 2014, 238.)

Haastatteluiden tulokset muodostuvat salihenkilökunnan, neljä henkilöä, vastauksista, joita on täydennetty keittiöhenkilökunnan, kaksi henkilöä, ajatuksilla. Haastatteluiden analysoinnissa kannattaa aloittaa olennaisimpien tulosten analysoinnista, minkä jälkeen voi miettiä, kuinka oleellista muiden haastattelutulosten analysointi on (Silverman 2013, 209). Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin tutkimustulosten analysoinnin helpottamiseksi. Litteroinnit voivat viedä huomattavasti aikaa analysoinnilta, jos niihin paneutuu liian paljon, joten niitä tehdessä tulisi löytää sopiva tasapaino ajankäytön kannalta laatua unohtamatta (Silverman 2013, 209). Tulee myös ottaa huomioon, että yksi salityöntekijöistä toimii toisena yrittäjänä Soppabaarissa Kumpulan kanssa.

Yhtä tarjoilijaopiskelijaa lukuun ottamatta kaikilla työntekijöillä on useiden vuosien ravintola-alan kokemus. Kokemusta henkilökunnalle on karttunut erilaisista ravinto-loista, baareista ja yökerhoista, mikä selittää henkilökunnan yhteistä näkemystä siitä, että ravintola-alalla myynti on enemmänkin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Kukaan ei kokenut myymistä ravintola-alalla minkäänlaisena tyrkyttämisenä. Juomamyynnin ongelmana ei vaikuttanut olevan asennoituminen vaan ennemminkin myyntiosaamisen puute. Tämän tiedon pohjalta hypoteesia muutettiin. Muokattu hypoteesi on, että henkilökunta tarvitsee ohjausta ja motivointia myyntityöhön, mikä tuki ajatusta valmentaa heitä.

Muita myynnistä heränneitä ajatuksia olivat asenne, tuotetietous ja hinnoittelu. Yksi haastateltavista unohti tyystin juomamyynnin erittelyn. Hän mainitsi ainoastaan ruoka- ja lisämyynnin. Asiakastyytyväisyys nousi eräässä haastattelussa esille. Haastateltava yhdisti asiakastyytyväisyyden lisämyyntiin.

Jokapäiväisessä työssä juomien lisämyynti painottui kahvin myymiseen. Yksi mainitsi myyvänsä alkoholittomia juomia, ja muutama toi esille viinit ja kampanjadrinkit. Toisaalta kolme työntekijää kertoi kysyvänsä asiakkailta, ”käykö vesi” ruokailun yhteydessä, mikä johdattelee asiakasta juomaan ainoastaan vettä. Kumpulankin (2014) mukaan vesikannut, jotka ovat valmiina pöydissä asiakkaan saapuessa ohjaavat asiakasta juomaan vain vettä ruoan kanssa.

Yleensä lisämyynnissä esille nousivat jälkiruokamyynti ja kahvi. Kaksi työntekijää mainitsi suosittlevansa ruoan yhteyteen sopivia juomia. Yksi haastateltava mainitsi, että juomamyynti on Soppabaarissa hyvin haasteellista, sillä Soppabaari on profiloitunut niin voimakkaasti ruokapaikaksi. Hänen mielestään Soppabaarin markkinoinnissa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota juomapuoleen.

Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että Soppabaarin työilmapiiri on hyvä ja esimies kannustaa tekemään lisämyyntiä. Kaksi nosti esille esimiehen antaman hyvän esimerkin myyntityöstä. Alhaisemmat hinnat, erilaiset tarjoukset ja myymisestä tulevat palkkiot motivoisivat kolmea haastateltavaa myymään enemmän. Kilpailu motivoimisen keinona jakoi haastateltavia. Kaksi sanoi, ettei se olisi lainkaan motivoivaa, ja kaksi sanoi, että se motivoisi hyvin. Viimeiset kaksi sanoivat, että jos kilpailu toteutettaisiin hyvin ja tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken, se voisi olla hyvä motivointikeino. Muita esille nousseita keinoja olivat hyvä tuotevalikoima ja juomalista.

Kukaan haastateltavista ei ole asettanut määrällisiä tavoitteita. Määritellyt tavoitteet olivat epämääräisiä. Yksi haastateltavista mainitsi pyrkivänsä myymään aina ryhmille viinipullot ja toinen toi esille keskiostoksen suurentamisen. Kuusi haastateltavista kaipasi kuitenkin yhteisiä tavoitteita, sillä kaikilla heistä on haastattelun mukaan keinoja päästä tavoitteisiin.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutus- tai valmennustilaisuus olisi hyödyllinen, sillä aina voisi oppia uutta. Etenkin toivottiin uusia vinkkejä suositteluun ja myyntityöhön. Lisäksi esille nousi yhteishengen parantaminen yhdessä tekemisen kautta.

Haastatteluiden reliabiliteettia pohdittiin analysoinnin lopuksi, sillä tulosten luotettavuus oli kyseenalainen. Vaikka lähes kaikki haastatelluista kertoivat tekevänsä juomien lisämyyntiä, se ei kuitenkaan vastannut yrittäjän käsitystä. On mahdollista, että haastateltavat eivät osanneet olla objektiivisia oman myyntityönsä suhteen eivätkä siksi nähneet oman myyntityönsä heikkouksia. Haastatteluita arvioitaessa on tärkeää ottaa huomioon, että vastaukset ovat subjektiivisia eivätkä täten aina vastaa todellisuutta. Voi myös olla, että työntekijät keskittyivät liikaa ruokamyyniin, jolloin juomamyyni voi unohtua, eivätkä tulokset siksi kerro koko totuutta.

5.2. Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tapahtuu samanaikaisesti toiminta sekä tutkimus, kuten ni-
mestä voi päätellä. Toimintatutkimus on vahvasti sidoksissa työelämään, sillä siinä on
aina mukana työelämän ihmisiä joko suorittavan tason tai johdon työtehtävistä. Toi-
mintatutkimus ei oikeastaan ole tutkimusmenetelmä vaan tutkimusstrategia. Siinä tut-
kimusongelma määritellään uudella tavalla ja tiedonkeruu- sekä analysointimenetel-
mät valitaan tilanteen vaatimalla tavalla. (Kananen 2009, 9, 60.)

Sekä toimintatutkimuksen että laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat
kirjalliset lähteet, haastattelu, havainnointi ja kysely. Kirjalliseksi lähteeksi luetaan
kaikki painettu ja kirjallinen aineisto sekä ääni- ja kuvamateriaali. (Kananen 2009, 61,
76.) Kleinin (2012, 157) mukaan toimintatutkimukselle yleistä on, että tutkija kerää
sekä määrällistä, että laadullista aineistoa, joita analysoimalla muodostetaan tutki-
muksen toimintaosuus.

Toimintatutkimus ei pyri yleistämään asioita toisin kuin perinteinen tutkimus yleensä.
Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tutkimuksen tulokset pätevät
vain kyseisen tapauksen kohdalla. Mikäli tulokset koskevat muitakin tapauksia, ky-
seessä on toiminnan teoria. (Kananen 2009, 10.)

Kanasen (2009, 10) mukaan toimintatutkimuksen avulla pyritään saamaan aikaan
muutos, mikä edellyttää muutokseen liittyvän ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden
tuntemista. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos juomamyynnissä Soppa-
baarissa. Toimeksiantaja pyysi konkreettisia ehdotuksia juomamyynnin paranta-
miseksi. Toimeksiantaja koki, että henkilökunnan suhtautuminen myyntityöhön on
merkittävässä asemassa juomamyynnin onnistumisessa, joten muutoksen kohteeksi
valittiin työntekijöiden asennoitumistapa. Stokes (2011, 3) painottaa, että muutoksen
on oltava hyödyllinen asiakasyritykselle ja sen työntekijöille.

Toimintatutkimus on sekoitus tutkimusmenetelmiä, sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia. Toimintatutkimuksen tärkeimmät elementit ovat toiminnan kehittäminen, yhteistyö ja tutkimus. Toimintatutkimus on prosessimainen tapahtuma, toiminnan kehittämisestä ja muutoksien teosta ei ole hyötyä ellei niitä suunnitella etukäteen ja tutkita jälkikäteen. Kananen (2009, 22) toteaa, että yleensä toimintatutkimus jatkuu siitä mihin laadullinen tutkimus on loppunut. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä suoraan vaikuttamaan toimintaan. Toimintatutkimukseen voi kuulua kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä, koska toimintatutkimukseen ei ole erillisesti kehitetty omia menetelmiä. (Kananen 2009, 11-12, 22.)

Tutkimuksen toiminta muodostuu toimeksiantajan työntekijöiden valmennuksesta, jolla pyritään kehittämään toimintaa. Ensin työntekijöitä haastateltiin, minkä jälkeen ilmenneiden tarpeiden ja toiveiden pohjalta suunniteltiin valmennus. Valmennuksen jälkeen tutkittiin vielä sen vaikutuksia juomamyyntilukuihin ja siihen, kuinka henkilökunta suhtautuu myyntiin.

Aineiston suuruuden päättäminen on hankalaa sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla aineistona vain yksi tapaus tai henkilö. Yhdestä tapauksesta, esimerkiksi luennosta, voi saada paljon analysoitavaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää jokin asia tai ilmiö. (Hirsjärvi ym. 2007, 176.)

Useimmiten toimintatutkimuksen ryhmät muodostetaan jonkin ongelman tai kehittämiskohteen mukaan. Ilmiötä pyritään tarkastelemaan monipuolisesti, joten ryhmään pyritään saamaan erilaisia ihmisiä. Ryhmän koko ei saisi olla liian suuri tehottomuuden ehkäisemiseksi, muttei myöskään liian pieni, jotta tulokset olisivat riittävän monipuolisia. (Kananen 2009, 57.) Valitut tutkimuskohteet ovat pienistä koistaan huolimatta toimivia. Tämä johtuu siitä, että kaikki työntekijät haastateltiin, ja kaikki kuukausittaiseen juomamyyntiin liittyvät raportit huhtikuun alusta elokuun loppuun otettiin huomioon.

Ulkopuolinen tutkija on vastuussa toimintatutkimuksen toteutuksesta sekä onnistumisesta (Stokes 2011, 3). Kun toimintatutkimuksessa käytetään ulkopuolista tutkijaa, täytyy hänen olla tietoinen kohdeilmioista eli kehittämiskohteesta. Lisäksi hänen on huomioitava ryhmäkäyttäytyminen, ikinä ei voi tietää etukäteen kuinka ryhmä toimii tutkimuksen aikana. (Kananen 2009, 50.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa aineiston riittävyys, kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus. Riittävyys tarkoittaa saturaatiota eli asia toistuu uudestaan ja uudestaan. Kattavuus tarkoittaa sitä, että tuloksia ei ole saatu satunnaisista osista. Arvioitavuus liittyy tutkimusmateriaalin dokumentointiin, mitä voidaan pitää tutkimuksen perusedellytyksenä. Toistettavuus liittyy arviointiin, ilman riittävän tarkkaa dokumentointia toistettavuus ei ole mahdollista. (Kananen 2009, 92-93.)

Toimintatutkimuksen onnistumista ei voida arvioida perinteisen, toteavan tutkimuksen kriteerein, vaan tuloksia pitää verrata hankkeen tavoitteisiin. Mittareiden tulisi olla yksiselitteisiä ja niiden pitäisi mitata muutosta. Tulosten lisäksi voidaan mitata asenteiden muutosta ja oppimista. Toimintatutkimuksen arvioinnin suorittavat prosessissa mukana olleet henkilöt eli ne keitä muutos koski. (Kananen 2009, 99.) Toimintatutkimukseen osallistuvien henkilöiden motivaatio ja ymmärrys aiheesta vaikuttavat myös tutkimuksen onnistumiseen ja tuloksiin (Dahlberg ym. 2010, 102). Eli tässä tapauksessa Soppabaarin työntekijöiden asennoituminen tutkimukseen vaikuttaa sen onnistumiseen.

Järkevin keino yrittää edistää Soppabaarin juomamyyntiä oli pyrkiä kehittämään henkilökunnan myyntityötä. Tätä tukee Soppabaarin yrittäjän tuntemus siitä, että juomamyynti riippuu hyvin paljon henkilökunnan suhtautumisesta myymiseen (Kumpula 2014). Myyntivalmennuksen tavoitteena oli saada aikaan muutos juomamyynnissä ja motivoida henkilöstöä siihen. Koska kyseessä oli toimintatutkimus, muutoksen onnistumista oli syytä myös tutkia.

Myyntivalmennuksen suunnittelu

Valmennuksen suunnittelussa hyödynnettiin teorial tietoa valmennuksesta. Lisäksi oli tarpeellista haastatella myyntivalmennuksia toteuttanutta henkilöä, jotta saataisiin apua valmennuksen suunnitteluun aikaisemman kokemuksen puuttuessa. Haastateltavaksi valittiin Suvi Widgrén, koska hänellä tiedettiin olevan entuudestaan kokemusta myyntivalmennuksista. Hän on valmentanut sekä omaa että muiden kaupan alan yritysten henkilökuntaa myyntityöhön. Lisäksi hänellä on kahdeksan vuoden kokemus vaatealalla yrittäjänä toimimisesta. Kaupan alalla ja ravintola-alalla on paljon samanlaisia piirteitä, joten kaupan alan valmennusta olisi helppo soveltaa ravintola-alalle sopivaksi.

Myös Widgrénille tehtiin puolistrukturoitu teemahaastattelu (ks. liite 2). Haastattelusta tehtiin kuitenkin hyvin avoin ja rento. Lähinnä aiheesta keskusteltiin, ja kysymykset olivat vain keskustelun tukena. Haastattelussa oli viisi kysymystä, jotka käsittelivät Widgrénin pitämien valmennusten tyyliä, rakennetta, motivointi- ja kannustuskeinoja ja muita oleellisia asioita. Widgréniltä kysyttiin myös, onko hän käyttänyt valmennusten pohjalla teorial tietoa.

Widgrénin (2014) myyntivalmennusten lähtökohtana on käytetty myyntilukuja. Etenkin, kun kyseessä on oma henkilökunta ja työku lttuuri on avoin, myyntilukujen perusteella on helppoa löytää myynnin ongelmakohdat. Luonnollisesti lukuja tarkastellaan sekä yksilö- että tiimitasolla. Tarkastelussa on olennaista huomioida työntekijöiden yksityiselämän työhön vaikuttavat tekijät, kuten läheisiin tai terveyteen liittyvät asiat. Valmennukset kannattaa pitää mahdollisimman vuorovaikutteisina, jolloin saadaan aikaan mahdollisimman avointa keskustelua. (Widgrén 2014.)

Widgrénin (2014) käyttämä rakenne on hyvin yksinkertainen. Aluksi hän luonnollisesti esittelee lyhyesti itsensä ja miksi on pitämässä valmennusta. Samalla hän kertoo, mil-

laisia tavoitteita ja päämääriä valmennuksella on. Hän ei nosta itseään valmennettavien yläpuolelle, vaan tuo esiin, että puhuu vain omasta kokemuksestaan. Enemmänkin hän pyrkii kannustamaan valmennettavia, ja tärkeää on, että valmennettavat pyrkivät peilaamaan valmennuksen asioita omaan työskentelyynsä ja kokemuksiinsa. Parhaiten oppiminen tapahtuu oman oivaltamisen ja positiivisuuden kautta. (Widgrén 2014.)

Esittelyn jälkeen siirrytään itse valmennukseen. Peruskaava lähtee Widgrénin esittämästä kysymyksestä, jota seuraa keskustelua ryhmissä. Tärkeintä on osata kohdistaa kysymykset ryhmän ja sen tarpeiden mukaan. Oikeiden kysymysten kysyminen on kannattavampaa kuin luennoiminen, sillä silloin valmennettavat pääsevät itse oivaltamaan. Sen jälkeen keskustellut asiat vedetään yhteen. Tätä kaavaa toistetaan tarpeen ja käsiteltävien aiheiden mukaan. Lopussa kannattaa vielä pitää pieni yhteenveto, jossa kaikki saavat kertoa palautetta ja mitä valmennuksesta jäi käteen. Lisäksi lopuksi jokainen voi myös kertoa, mitä asioita aikoo valmennuksesta viedä käytäntöön. Tällöin lupaukset ovat sanottu ääneen, ja ne ovat rehellisempiä ja todennäköisemmin tulevat toteutetuiksi. (Widgrén 2014.)

Widgrén myös usein valmennuksissaan nostaa esille tiimityön tärkeyden. Pohjana hän käyttää filosofi Esa Saariselta omaksumaansa laskentamallia, jossa jokaisen tiimin jäsenen panos kerrotaan toisillaan. Esimerkiksi jos kolmihenkisessä tiimissä jokainen panostaa työhön 100 %, tiimin tulos on $1 \times 1 \times 1 = 1$, eli 100%, mutta jos yksi henkilö panostaa vain 80 %, tiimin tulos on $1 \times 1 \times 0,8 = 0,8$, eli 80%. Toisaalta taas jos kaikki panostavat 120 %, tulokseksi saadaan $1,2 \times 1,2 \times 1,2 = 1,728$, eli 172,8 %. Muita Widgrénin käyttämiä teorioita on vaikea määrittää, sillä teoria on opiskeltu vuosien varrella. (Widgrén 2014.)

Soppabaarin valmennuksen suunnittelu alkoi Widgrénin haastattelun jälkeen. Liikelle lähdettiin rakenteen hahmottelusta. Widgrénin, omien sekä toimeksiantajan

mielipiteiden perusteella valittiin muutama aihe, joista esitettäisiin yksi kerrallaan Soppabaarin työntekijöille kysymyksiä. Tämän jälkeen ryhmiin jaetuilla työntekijöillä olisi aikaa keskustella annetusta aiheesta, jonka jälkeen esille nousseet asiat vedettäisiin yhteen. (Widgrén 2014.)

Toimeksiantajalle ehdotettiin, että valmennuksessa jaettaisiin Soppabaarin henkilökunta kahteen ryhmään, joista molempiin tulisi toinen yrittäjästä. Koettiin, että kahdeksan on liian suuri ryhmäksi. Neljän henkilön kesken kuitenkin keskustelu sujui luultavasti paremmin kuin esimerkiksi kahdestaan. Toimeksiantaja kuitenkin toivoi, että valmennus toteutettaisiin yhdessä ryhmässä. Hänen mielestään valmennus toimi paremmin, jos työntekijöitä ei jaettaisi. Toisaalta toimeksiantajan kanssa oltiin samaa mieltä, sillä yhdessä ryhmässä voisi syntyä paremmin keskustelua.

Valmentajat osallistuisivat valmennukseen ja keskusteluun tarkkailevassa roolissa. Tällöin keskustelua pystyttäisiin tarvittaessa ohjailemaan oikeaan suuntaan, jos näyttää, ettei keskustelu luista. Tähän suunniteltiin avuksi check-list (ks. liite 3), johon on lueteltu jokaiseen kysymykseen liittyvät asiat ja aiheet, jotka haluttiin käsitellä. Jos keskustelussa ei luontevasti nousisi esille tarpeelliseksi koetut asiat, ne käytäisiin läpi aiheen loppuyhteenvedossa.

Suunnittelua jatkettiin pohtimalla käsiteltäviä aihealueita. Aihealueet muodostettiin valmennettavien tarpeiden pohjalta haastatteluja hyödyntäen. Suuntaa antoivat Widgrénin (2014) kertomat esimerkit, joista muokattiin ravintola-alalle sopivammat versiot unohtamatta aihealueiden käytettävyyttä jokapäiväisessä työssä. Aiheiden pohtimisen jälkeen toimeksiantajalle esitettiin aihevaihtoehdot, joihin oli valittu myyntityö ravintoloissa, hyvän myyjän asenne ja ominaisuudet, jokaisen myyntitiimin jäsenen työpanoksen vaikutus yrityksen tulokseen, lisä- ja suosittelumyynnin keinot sekä odotukset esimieheltä myynnin johtamiseen liittyen. Toimeksiantajan mielestä aiheet olivat sopivia Soppabaarin henkilökunnalle, joten niiden työstämistä jatkettiin.

Liikkeelle lähdettiin hyvän myyjän asenteesta ja ominaisuuksista, sillä se johdattelee hyvin teemaan. Jokaisella on kuitenkin kokemuksia hyvistä myyjistä, joten ajateltiin, että aiheesta on helppo saada keskustelua aikaiseksi. Kysymyksellä pyrittäisiin avaamaan valmennettavien ajatusmaailmaa omasta myyntityöstä.

Myyntityön ravintoloissa voisi yhdistää tässä tapauksessa myyntitiimin työpanosten tuloksellisiin vaikutuksiin. Toiseksi kysyttäisiin, kuinka juuri Soppabaarissa voidaan parantaa tulosta myyntityön avulla. Samalla tuotaisiin esille tiimin merkitystä myynnissä, painottaen sitä, että jokaisen henkilökohtainen panos vaikuttaa koko yrityksen menestykseen ja siten myös muihin tiimin jäseniin. Apuna käytettäisiin Widgrénin (2014) esittämää Saariselta omaksumaansa laskentamallia henkilökunnan myyntiin panostamisesta.

Seuraavaksi olisi luontevaa siirtyä lisä- ja suosittelumyynnin konkreettisiin keinoihin. Tässä kysymyksessä korostuu oman oivaltamisen tärkeys. Siksi ensin päätettiin kuunnella valmennettavien ehdotukset, ja vasta sitten tuoda tarvittaessa teorian ja omien kokemusten pohjalta luotuja keinoja.

Viimeisenä haluttiin vielä kartoittaa henkilökunnan toiveita ja odotuksia esimiehen toiminnasta myynnin johtamisen suhteen. Tarvittaessa keskustelua voisi ohjata kertomalla esimerkkejä, kuten kehityskeskustelut ynnä muut palaverit, palkitseminen, palautteenanto sekä tavoitteiden asettaminen.

Valmennuksen alussa valmentajat esittelisivät itsensä, ja kertoisivat valmennuksen luonteesta ja tavoitteista. Jokaiseen aihealueeseen käytettäisiin kokonaisuudessaan noin puoli tuntia sisältäen aiheen esittelyn, keskustelun ja yhteenvedon. Aiheiden käsitteilyn jälkeen loppuyhteenvedona kysyttäisiin palautetta valmennuksesta. Tässä valmennettavia pyydetäisiin miettimään, oliko valmennuksesta todellista hyötyä, ja voiko käsiteltyjä asioita hyödyntää käytännön työelämässä. Alkuun ja loppuun kannataisi varata yhteensä noin tunti, eli kokonaisuudessaan valmennus kestäisi noin kolme

tuntia. Todennäköisesti ajankäyttö on yliarvioitu, mutta koettiin tärkeäksi, ettei aika lopu kesken.

Tavoitteena oli pitää valmennus mahdollisimman interaktiivisena, jotta valmennettavat pääsevät itse keskustelemaan ja oivaltamaan. Valmentajat olisivat lähinnä vain tukemassa ja ohjaamassa valmennusta oikeaan suuntaan.

Työntekijöitä aiottiin haastatella vielä uudestaan muutama viikko valmennuksen jälkeen, kuten toimeksiantaja meille ehdotti. Haastatteluiden avulla voitaisiin arvioida valmennuksen onnistumista ja hyödyllisyyttä. Samalla nähtäisiin, ovatko työntekijät pystyneet hyödyntämään valmennuksessa käsiteltyjä asioita käytännön työssä. Haastattelu suunniteltaisiin valmennuksen toteutuksen jälkeen, sillä valmennuksessa esille nousseet asiat voivat vaikuttaa haastattelujen sisältöön. Tällöin haastattelut olisivat tulleet kuitenkin joko liian pian valmennuksen jälkeen tai liian myöhään. Haastattelut olisivat myös kestäneet todennäköisesti vain muutamia minuutteja, mikä ei olisi ollut järkevää aikataulujen kannalta. Palautetta päätettiin kerätä kyselylomakkeilla (ks. liite 4). Täten palautteenkeruu pystyttäisiin suorittamaan sopivalla aikavälillä. Lisäksi suullista palautetta pyydetäisiin jo valmennuksen loppuyhteenvedossa.

Valmennuksen toteutus

Myyntivalmennus toteutettiin 5.5.2014 kello 8.30 - 10.30 Soppabaarin tiloissa. Valmennus jouduttiin tiivistämään kahteen tuntiin kolmen sijasta, sillä kaikille sopivaa yhteistä aikaa ei löytynyt riittävästi. Aikatauluongelma ratkaistiin suunnittelemalla ajankäyttö tarkasti etukäteen. Valmennuksessa oli paikalla koko henkilökunta eli kahdeksan ihmistä, jotka istuivat yhden pöydän ääressä keskustelun sujuvuuden edistämiseksi. Henkilökunnassa oli tapahtunut haastatteluiden jälkeen muutoksia. Kaksi

työntekijää oli poistunut ja kaksi uutta oli aloittanut. Toimeksiantaja toivoi kuitenkin, että kaikki työntekijät saisivat osallistua ja oppia.

Lyhyen esittelyn jälkeen keskustelu aloitettiin ensimmäisestä aiheesta, joka oli hyvän myyjän ominaisuudet ja asenne. Keskustelu alkoi yllättävän hyvin, vaikka tilanne oli työntekijöille uusi. Jotkut check-listalla olevat aiheet nousivat esille, esimerkiksi tuote-tuntemus ja vuorovaikutteisuus. Kun keskustelu hiipui, esille tuotiin muita check-listan näkökulmia, kuten tavoitteellisuus, asiakkaan ongelman ratkaiseminen ja asiakkaaseen keskittyminen.

Seuraavaan aiheeseen päästiin siirtymään aikataulun mukaan. Toinen aihe oli tiimityö ja sen merkitys tuloksen kannalta. Aluksi esiteltiin Widgrénin kuvailema laskentamalli, minkä jälkeen annettiin mahdollisuus keskustella siitä heränneistä ajatuksista. Se johti keskusteluun siitä, että vaikka työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti joko salissa tai keittiössä, he kuuluvat silti samaan tiimiin. Jokaisen työntekijän panos, niin palvelun kuin tuotteiden laadun kautta, vaikuttaa asiakastyytyväisyyden myötä yrityksen tulokseen ja menestykseen.

Seuraavaksi oli lyhyt tauko, jonka jälkeen oli kolmannen aiheen vuoro. Valmennettavia pyydettiin pohtimaan lisä- ja suosittelumyynnin keinoja. Esille tuotiin henkilökohtaisen suosittelun tärkeys myyntityössä, minkä myös Soppabaarin työntekijät olivat huomanneet. Se toteutuu etenkin Soppabaarissa, jossa ei ole varsinaista ruoka- tai juomalistaa. Siksi valmennettavat oivalsivat, että myymistä voisi helpottaa miettimällä vuoron aluksi lisämyyntisuosituksia vaihtuville annoksille. Tällöin on tärkeää, että keittiön ja salin välinen kommunikaatio toimii, eli esimerkiksi suositellaan ruokia, joita on eniten varastossa tai valmiina. Lisäksi valmennettavat toivoivat konkreettisia apuvälineitä myyntiin, esimerkiksi listaa, jota näyttää asiakkaalle.

Tämä aihe sujui kaikkein parhaiten. Keskustelussa nousivat esille check-listan asiat ilman valmentajien puuttumista keskusteluun. Osa asioista oli noussut esille jo aikaisemmin, esimerkiksi oikeiden kysymysten kysymisestä puhuttiin jo ensimmäisen aiheen aikana, joten näitä asioita nostettiin uudestaan keskusteluun ja valmennettavia kehoitettiin pohtimaan niitä vielä syvällisemmin.

Viimeisenä aiheena olivat Soppabaarin työntekijöiden odotukset ja toiveet myynnin johtamisesta. Valmennettavat kokivat yhteisen tilaisuuden positiiviseksi ja toivoivat myös jatkossa kuukausittaisia palavereita. Palavereissa käsiteltäisiin yhteisiä tavoitteita ja niiden seuranta, erilaisia kampanjoita ja niiden suunnittelua sekä työpaikan tulevia ja menneitä tapahtumia. Tällaiset tilaisuudet motivoisivat heitä myymään paremmin kuin esimerkiksi myyntikilpailut, joita on heidän mielestään vaikea toteuttaa Soppabaarin kaltaisessa työympäristössä.

Palkitseminen voitaisiin toteuttaa rahallisen palkkion sijaan yhdessä tekemisen kautta. Työntekijät päätyivätkin sopimaan yhteisen virkistyspäivän jo toukokuulle, jolloin he pääsevät viettämään aikaa yhdessä työn ulkopuolella hyvän ruoan ja saunomisen merkeissä. Virkistyspäivä vahvistaa todennäköisesti ryhmähenkeä ja työyhteisöä, mikä voi myös vaikuttaa positiivisesti myyntiin.

Yhteenvedoksi valmennettavilta vielä kysyttiin, oliko valmennuksesta hyötyä ja mitä he aikovat viedä siitä käytäntöön. Esille nousivat konkreettiset suositukset tietyille tuotteille ja oman ajattelutavan muuttaminen myönteisemmäksi lisämyyntiä kohtaan. Kaikki valmennettavat kokivat keskustelun hyödylliseksi, mikä ilmeni myös toiveena kuukausipalavereista. Siten työntekijöille tulee myös jatkuvaa muistutusta myymisestä ja sen seurannasta, mikä taas motivoi myyntityöhön. Lisäksi esille nousi tuotesijoittelu, jonka parantamista kannattaa miettiä myynnin helpottamiseksi.

Palaute myyntivalmennuksesta

Valmennuksen lopussa valmennettavilta kysyttiin valmennuksen hyödyllisyydestä, mutta saatua palautetta haluttiin vielä syventää kyselylomakkeilla (ks. liite 4). Kysely on tavallinen kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Kyselyn voi toteuttaa sähköisesti, paperilla tai strukturoidulla haastattelulla. Kyselyllä, kuten muillakin kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, pyritään saamaan mahdollisimman paljon vastauksia. Vastauksista voi tehdä erilaisia tilastoja. Kyselyjä voi suunnata eri ryhmille riippuen tutkimuksen tavoitteesta. (Dahlberg ym. 2010,23.)

Kyselylomakkeet vietiin Soppabaariin täytettäväksi 12.5.2014, eli viikko valmennuksen jälkeen, ja kaikkia valmennukseen osallistuneita pyydettiin vastaamaan niihin. Ajateltiin, että tällöin valmennuksesta olisi kulunut sopivasti aikaa, jotta valmennettavat osaisivat antaa monipuolista palautetta asioiden hauduttua hieman. Lomakkeet noudettiin viikkoa myöhemmin 19.5.2014. Kahdeksasta valmennettavasta viisi vastasi palautekyselyyn. Kumpulalta kysyttäisiin palautetta myöhemmin suullisesti, joten kaksi valmennettavaa jätti vastaamatta.

Kyselylomakkeessa pyydettiin sekä positiivista että negatiivista palautetta valmennuksen aihealueista, aikataulutuksesta ja valmennuksen hyödyllisyydestä. Lopuksi annettiin vielä mahdollisuus kommentoida vapaasti valmennusta. Kysymykset valittiin pohtimalla mitkä asiat vaikuttivat eniten valmennuksen sujuvuuteen ja onnistumiseen.

Saatu palaute oli lähes poikkeuksetta positiivista. Aihealueet olivat valmennettavien mielestä tärkeitä, ja niiden kertaaminen on aina hyödyllistä. Aikataulutuksen todettiin olevan hyvä, vain yksi valmennettava olisi toivonut valmennuksen olevan pidempi. Valmennuksen kerrottiin myös olleen hyödyllinen, myyntiin liittyvistä asioista on hyvä muistuttaa. Lisäksi yksi vastaajista koki oman myyntityön suunnittelemisen hyödyllisenä käytännön vinkkinä.

Ryhmäkeskustelua olisi toivottu enemmän. Lisäksi toiveena olisi ollut päästä aiheessa hieman syvemmälle, mutta muuten palaute oli hyvää. Palautteet eivät aivan täyttäneet odotuksia, sillä palautteen toivottiin olevan avoimempaa ja kehittävämpää. Suurin syy palautteen niukkuuteen oli todennäköisesti kysymysten sisältö ja muotoilu. Kysymyksiin oli liian helppo vastata yhdellä tai kahdella sanalla.

Soppabaarin yrittäjältä Mervi Kumpulalta kysyttiin palautetta 12.9.2014. Ajankohtana syyskuu oli parempi kuin toukokuu, koska silloin valmennuksen vaikutuksia voidaan arvioida pidemmällä aikavälillä. Toukokuussa mahdollinen valmennuksen jälkeinen alkuinnostus voisi vääristää arviointia.

Toimeksiantaja olisi toivonut vielä enemmän konkreettisuutta valmennukseen, esimerkiksi selkeiden myyntilauseiden avulla. Hän myös totesi, että tämä olisi sopinut erinomaisesti toisen valmennustilaisuuden aiheeksi. Sekä toimeksiantajan että valmentajien mielestä valmennus olisi kaivannut jatkoa, joka olisi tuonut sopivaa muistutusta ja mahdollisesti lisännyt motivaatiota myyntityöhön.

Toimeksiantaja oli havainnut valmennuksen jälkeen selkeää alkuinnostusta myyntityöhön, joka vaimeni pian. Toimeksiantaja tosin epäili, että hänen läsnäolonsa vaikutti tämän ilmenemiseen. Yksi valmennettavista kuitenkin osoitti jatkuvaa innostusta myyntityöhön, mikä Kumpulan mielestä saattoi vaikuttaa myös muihin työntekijöihin kannustavasti.

Toimeksiantaja vaikutti olevan tyytyväinen valmennuksen antiin, vaikka se ei nostanutkaan Soppabaarin juomamyyntiä, vaan lisämyynti kohdistui levitteisiin ja jälkiruokiin. Hän myös kertoi palkinneensa henkilön, joka aktiivisesti teki myyntityötä, ja totesi palkitsemisen olevan oleellinen osa myynnin johtamista.

Kumpula kertoi myös, että kuukausipalaverit olivat kesälomien takia unohtuneet, mutta syyskuulle palaveri oli jo sovittuna, ja jatkossakin niitä olisi tarkoitus pitää. Olisi hyvä, jos palavereita pidettäisiin, jotta myyntityölle tulisi jatkuvaa muistutusta.

5.3. Määrällinen tutkimus ja tulokset

Tuomen (2008, 95) mukaan määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen peruskysymys on se, missä määrin tutkittavan ilmiön peruspiirteet tai sen osat ovat mitattavissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään siis lukumääriin liittyviä kysymyksiä ja se vaatii riittävän suurta otosta, jotta tulos on todenmukainen. Kvantitatiivisin eli tilastollisin menetelmin saadaan tuloksia, mutta niiden ymmärtämiseksi on tunnettava tutkimuskohde laajemmin kuin vain käytetyn aineiston tulosten rajoissa. Eli määrällistä tutkimusta ei voi ajatella ilman teoriaa. (Tuomi 2008, 95.)

Teorian lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat muun muassa hypoteesit, käsitteiden määrittelemineen, suunnitelmallisuus, sekä aineiston soveltuvuus numeeriseen mittaamiseen, jotta aineisto voidaan saattaa tilastolliseen muotoon. Tilastollisen analysoinnin kautta voidaan löytää yleispäteviä syy-seuraussuhteita, jotka korostuvat kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2005, 130-131.)

Määrällisessä tutkimuksessa käytettiin aineistona valmista aineistoa. Valmiin aineiston käyttämisessä tulee muistaa lähdekriittisyys, ja aineistoja joudutaan usein muokkamaan, yhdistelemään tai tulkitsemaan, jotta niistä saadaan vertailukelpoisia. (Hirsjärvi ym. 2005, 178.) Määrällistä tutkimusmenetelmää haluttiin käyttää tukemaan haastateluista saatuja tuloksia. Toimeksiantajalta pyydettiin myyntiraportteja, joissa eritellen juomamyynni olueen, alkoon ja vesiin. Olut sisältää miedot alkoholijuomat, alko väkevät alkoholit sekä viinit, ja vesiin kuuluu alkoholittomat juomat. Raporttien avulla saataisiin jotain konkreettista näyttöä juomamyynnin mahdollisesta nousemisesta.

Raportteja pyydettiin huhti- ja elokuun väliseltä ajalta. Tällä aikavälillä mahdolliset muutokset näkyisivät selkeimmin. Tällöin voitaisiin vertailla myyntilukuja sekä ennen valmennusta että sen jälkeen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen oletetaan olevan realistinen. Tutkimustulokseen ei voida tämän käsityksen mukaan vaikuttaa itse millään tavalla, vaan tulos on objektiivinen ja ainoa oikea. (Dahlberg ym. 2010, 24.) Ravintolan myyntiraporttien analysoinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon ravintola-alalle ominaiset piirteet, esimerkiksi sesongit ja yksityistilaisuuksien määrät. Esimerkiksi ravintoloissa järjestettävät yksityistilaisuudet painottuvat syksyyn, talveen ja kevääseen, kun taas kesäisin yksityistilaisuuksia järjestetään suhteellisesti enemmän asiakkaiden omissa tiloissa. Tämän vuoksi ravintoloiden yksityistilaisuuksista saatava juomamyynti on kesäisin matalampi kuin muulloin, koska anniskelulainsäädäntö rajoittaa alkoholimyyntiä anniskelualueen ulkopuolella (Alkoholiasiat ravintolassa 2012). Yksityistilaisuudet voivat vaikuttaa huomattavasti myyntiin, ja johtaa harhaan kun tutkitaan arkipäiväistä juomamyyntiä. Kriittisyys on tärkeää, kun tutkimuksessa käytetään valmista aineistoa (Hirsjärvi ym. 2005, 178).

Myyntiraporteista ilmenee, että eurollisessa juomamyyntissä ei tapahtunut valmennuksen jälkeen merkittävää nousua. Huhti- ja toukokuun välillä olutmyynti nousi noin 23 % ja vesimyynti 10 %, mutta alko laski noin 17 %. Lisäksi kesällä juomamyynti laski sekä alkon, oluen että veden osalta. Suurin muutos tapahtui oluen myyntissä. Touko- ja kesäkuun välillä olutmyynti laski hieman yli 50 %. Alkoholimyyntin kohdalla laskua tapahtui noin 22 % ja veden kohdalla noin 10 %. Kesäkuun juomamyyntilukuja saattaa selittää huono sää ja kesälomien vaikutus lounasmyyntiin.

Heinäkuussa olut- ja vesimyynti lähtivät taas nousuun kesäkuuhun verrattuna, mutta alkomyynti laski. Olutmyynti nousi noin 28 % ja vesimyynti 31 %, mutta alkomyynti tippui yli 17 %. Oluen ja veden hyviä myyntilukuja selittää sään lämpeneminen. Elokuussa taas alkomyynti nousi huikeat 42,4 %, mutta olutmyynti laski reilut 12 %. Myös vesimyynti laski hieman yli 11 %.

Kokonaisuutena siis alkomyynti laski huhtikuusta heinäkuuhun, mutta nousi elokuussa merkittävästi, olutmyynti heittelehti yllättävän paljon ja vesimyyntissä ei tapahtunut suuria muutoksia. Ei siis päästy asetettuun tavoitteeseen nostaa juomamyyntiä 30 %.

Alko- ja olutmyyntiä voi selittää Soppabaarin imago lounasravintolana. Vesimyyntin vähäiset eurolliset muutokset voivat johtua vesituotteiden alhaisesta hinnasta. Vesituotteita siis myydään määrällisesti eniten, mutta se ei näy tuloksessa.

6 POHDINTA

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli aikaansaada muutos Soppabaarin henkilökunnan asennoitumisessa myyntiin. Siten myyntiin panostettaisiin enemmän, ja numeraalinen juomamyynti nousisi. Soppabaarin liiketoimintaan pyrittiin siis vaikuttamaan henkilökunnan valmentamisen kautta. Henkilökohtaisella tasolla tavoitteena oli opiskeluvuosien valmennettavana olemisen jälkeen päästä myös kokeilemaan valmentajan roolia.

Juomamyyntin vähenemiselle aiemmasta on varmasti useita syitä, kuten yleinen taloustilanne, joka vaikuttaa verotuksen kautta hintoihin sekä asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Soppabaari on imagoltaan lounasravintola, ja Suomessa lounaalla yleensä juodaan vain vettä. On myös mahdollista, että tuotevalikoima ei kohtaa asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

Yleiseen taloustilanteeseen on oikeastaan mahdotonta vaikuttaa, joten kehityskohdetta päätettiin lähestyä henkilökunnan valmentamisen kautta. Arveltiin, että paras tapa saada aikaan muutos juomamyyntissä olisi henkilökunnan myyntitaitojen kehittämisen ja motivoinnin kautta. Toimeksiantaja oli samaa mieltä, sillä hänkin ajatteli, että henkilökunnan asenne on kriittisessä asemassa asiakaspalvelussa.

Lähtökohtana toimintatutkimukselle oli toimeksiantajan tarve kehittää juomamyyntiä. Tutkimusongelmana oli siis juomamyyntin väheneminen viime vuosina, josta tutkimuskysymykseksi johdettiin, kuinka lisätä Soppabaarin juomamyyntiä. Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan käyttämällä pääasiallisena tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, joka oli ainoa vaihtoehto, koska opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan muutos. Toimintaosuutena oli työntekijöille järjestetty myyntivalmennus.

Toissijaisina tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja valmennuksen suunnitteluun sekä valmiin aineiston tutkimista ja kyselylomaketta valmennuksen onnistumisen arviointiin. Vaihtoehtoisena tutkimusmenetelmänä suunnittelutyöhön olisi voinut olla kyselylomake tai havainnointi. Koettiin kuitenkin, että haastattelun avulla voitaisiin saada mahdollisimman syvällistä aineistoa. Arvioinnissa olisi voitu käyttää valmiin aineiston tutkimisen ja kyselylomakkeen sijaan havainnointia tai haastatteluja. Valmiin aineiston tutkiminen oli ainoa menetelmä, jolla saatiin numeraalista aineistoa, joka koettiin oleelliseksi valmennuksen arvioinnissa. Lisäksi aikataulujen tiukkuuden vuoksi valittiin kyselylomake. Haastatteluja tai havainnointia ei olisi ehditty toteuttaa valmennuksen jälkeen.

Tutkimuksen alkuperäisenä hypoteesina oli, että Soppabaarin henkilökunnan negatiivinen asennoituminen myyntiä kohtaan vaikutti huomattavasti juomamyyntin heikkenemiseen. Hypoteesin lähtökohtana oli toimeksiantajan näkemys tilanteesta. Työntekijöiden haastatteluiden jälkeen hypoteesi muuttui, koska haastatteluista selvisi, että työntekijöiden asennoitumisen sijaan ongelmana vaikutti olevan myyntitaitojen tai

motivaation puute. Muokattu hypoteesi oli, että henkilökunta tarvitsee ohjausta ja motivointia myyntityöhön.

Vaikka kerätyn palautteen perusteella valmennustilaisuus oli onnistunut, asetettuihin numeraalisiin tavoitteisiin ei päästy. Luultavasti yleinen taloustilanne ja kulutuskäyttäytyminen vaikuttavat myyntilukuihin. Lisäksi Soppabaari on profiloitunut lounasravintolaksi, joten kuluttajien kesälomat vaikuttavat juomamyyntiin. Kaikki asiakkaat eivät luultavasti tiedä Soppabaarin olevan iltaisinkin auki tai että siellä on anniskeluolueudet.

Tavoitteiden mukainen korotus juomamyyntissä ei ollut alun perinkään kovin realistinen, ja sen onnistuminen on joka tapauksessa haasteellista näin nopeasti. Ajankohtaan ei ollut paras mahdollinen. Jos tutkimus olisi suoritettu esimerkiksi puoli vuotta myöhemmin pikkujoulusesongin aikana, luultavasti olisi päästy lähemmäs tavoitteita.

Työntekijöiden asennoitumisessa myyntityötä kohtaan ei saatu aikaan tavoitteiden mukaista muutosta. Taustalla voi olla Soppabaarin sisäisiä syitä, kuten työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuva epäsuotuisa ilmapiiri, joka ei välttämättä kannusta paneutumaan myyntityöhön. Toimeksiantaja toi myös esille, etteivät työntekijät ymmärrä myyntityön vaikutusta tuloksen kautta oman työpaikan säilymiseen. Se saattoi vaikuttaa siihen, kuinka vakavasti työntekijät suhtautuivat myyntivalmennukseen. Lisäksi asennoitumisen muuttuminen oli monitulkintainen mittari, mikä vaikeutti arviointia.

Valmennukseen osallistui kaksi uutta työntekijää, joita ei oltu haastateltu. Koska valmennus oli suunniteltu osittain haastatteluiden pohjalta, työntekijöiden vaihtuminen vaikutti mahdollisesti valmennuksen onnistumiseen. Työntekijät, joita ei oltu haastateltu, mutta jotka osallistuivat valmennukseen, eivät välttämättä osanneet antaa rakentavaa palautetta valmennuksesta, koska he eivät tieneet valmennuksen taustaa ja lähtökohtia. Toisaalta vain viisi kahdeksasta valmennettavasta antoi palautetta, eikä voida tietää ketkä jättivät vastaamatta palautekyselyyn.

Valmennuksen arviointia vaikeuttaa se, että henkilökunnalta kerätyt palautteet olivat toivottua vähäsanaisempia. Tähän vaikutti mahdollisesti kyselylomakkeen kysymysten asettelu, joka olisi voinut olla sopivampi ja osuvampi. Lisäksi on vaikea arvioida saadun palautteen todenmukaisuutta, koska palautelomakkeen kysymykset olivat avoimia. Kyselyt täytettiin työpaikalla työaikana, joten on mahdollista, että palautteenantoon ei ollut paneuduttu.

Toimeksiantajan palautteen perusteella onnistuttiin kuitenkin ainakin osittain muuttamaan henkilökunnan asennoitumista myyntiä kohtaan, vaikka myyntipanos kohdistuikin enemmän ruokaan eikä juomaan. Etenkin levitemyynnissä näkyi selkeä kasvu. Yksi valmennettavista innostui lisämyynnistä, mikä näkyi hetkellisesti myös muiden työntekijöiden työskentelyssä. Jatkovalmennukset olisivat voineet muuttaa asennetta pysyvämmiin, eikä innostus olisi jäänyt vain lyhytaikaiseksi.

Myös toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta todettiin, että valmennus olisi tarvinnut jatkoa. Kolme valmennuskertaa voisi olla sopiva. Tällöin esimerkiksi ensimmäisellä kerralla voisi olla johdattelua aiheeseen, toisella kerralla myyntikeinojen hahmottelua ja viimeisellä kerralla tuloksien tarkastelua. Tällöin myyntityöstä muistutettaisiin useammin ja se ei pääsisi unohtumaan. Siten aiheeseen pääsisi ehkä paneutumaan syvällisemmin ja myyntityöstä tulisi osa arkipäiväistä työskentelyä. Valitettavasti jatkovalmennuksia ei osattu ajatella ajoissa.

Palautekeskustelun yhteydessä toimeksiantajalle ehdotettiin, että työntekijöille tehtäisiin jonkinlainen myyntityön muistilista. Kumpula koki ehdotuksen hyödylliseksi ja kaipaikin jotakin konkreettista. Teorian ja valmennuksen check-listin pääkohtien pohjalta muodostettiin yksinkertainen muistilista (ks. liite 5), joka olisi Soppabaarissa työntekijöille näkyvillä. Muistilistan tarkoituksena on muistuttaa valmennuksessa keskustelluista asioista ja samalla antaa konkreettisia apuvälineitä jokapäiväiseen työskentelyyn.

Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2014, kun aihetta lähdettiin toimeksiantajan kanssa määrittelemään. Toimeksiantaja esitti tarpeensa juomamyynnin kasvattamiselle, ja keinoja ongelman ratkaisemiseksi ryhdyttiin etsimään. Aluksi luotiin opinnäytetyösuunnitelma, joka sisälsi alustavan aikataulun, tavoitteet, työnjaon, käytetyt teorit, tutkimusongelman sekä arviointikriteerit.

Aikataulusta tehtiin tarkoituksella kohtalaisen joustava, mikä osoittautui hyväksi, sillä aikataulujen yhteensovittaminen oli yllättävän vaikeaa. Lisäksi jo aloittaessa tiedettiin, että kesän ajan opinnäytetyö on tauolla. Tämän johdosta päätettiin, että opinnäytetyö olisi valmis lokakuun loppuun mennessä.

Opinnäytetyön aiheen perusteella ryhdyttiin keräämään teorialietoa myynnistä, juomatuotteen johtamisesta sekä tutkimuksen suorittamisesta. Molemmat opinnäytetyön tekijät tutustuivat teorioihin tasapuolisesti, ja työnteke yleensäkin jakautui tasan. Työskentely oli myös sujuvaa ja luontevaa.

Suunnitelman tekemisen jälkeen koettiin helpoimmaksi lähteä liikkeelle rakenteen hahmottelemisesta. Alustavien otsikoiden hahmottamisen jälkeen oli helppoa ryhtyä kirjoittamaan teoriapohjaa otsikoiden alle. Ennen tutkimuksen suunnittelua tutustuttiin siihen liittyvään teorialietoon. Tutkimuksen toteutusta suunniteltiin yhtäaikaaisesti teorian kirjoittamisen kanssa. Pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, jonka toimintaosuutta tukemaan käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen toimintaosuutena oli myyntivalmennus. Valmennuksen suunnittelu oli haasteellista, sillä siitä haluttiin tehdä paras mahdollinen kokonaisuus juuri näille valmennettaville. Valmennus täytyi siis räätälöidä Soppabaarin työntekijöille sopivaksi.

Valmennuksen toteutus oli mielekäs osa opinnäytetyötä, sillä opiskeluvuosien valmentavana olemisen jälkeen valmentajat pääsivät ensimmäistä kertaa kokeilemaan valmentajan roolia. Siitä opittiin esiintymis- ja ryhmänohjaustaitoja.

Opittiin myös erottamaan ja tunnistamaan erilaisten tutkimusmenetelmien tunnuspiirteitä ja kuinka niitä kannattaa käyttää. Lisäksi opittiin analysoimaan tutkimustuloksia ja suhtautumaan omaan työhön kriittisesti. Yhdessä työskentely opetti ottamaan toisen tarpeet huomioon ja tekemään kompromisseja, jotka ovat tulevaisuudessa tarpeellisia taitoja.

Teorian tutkimuksessa käytettiin tutkimusteorioiden ohessa myynnin, sen johtamisen sekä juomatuotteen johtamisen teorioita. Hyödyllisimmäksi teoriaksi opinnäytetyön kannalta osoittautui myynnin johtamisen keinot, erityisesti myyntivalmennus myynnin johtamisen keinona. Juomatuotteen johtamiseen liittyvä teoria oli toissijaisessa asemassa, mutta tuki oleellisesti opinnäytetyön tavoitetta eli juomamyynnin edistämistä.

Matkailu- ja ravitsemisalalla myyjän rooli unohdetaan liian usein. Tämän johdosta alan esimiesten tulisi panostaa myynnin johtamiseen. Ravintolan työntekijöille järjestetyt myyntivalmennuksen kaltaiset tilaisuudet voisivat olla hyödyllisiä ravintolan tuloksen kasvattamisen kannalta.

Jatkotutkimuksena juomamyynnin edistämisestä voisi suorittaa toimintatutkimuksen, jossa myyntivalmennus olisi moniosainen. Tutkimuksen voisi toteuttaa joko Soppabaarille tai jollekin toiselle ravintolalle. Tutkimukseen voisi liittää muitakin juomamyynnin edistämisen keinoja kuin henkilökunnan valmentaminen kuten kampanjat ja muut markkinointikeinot. Jatkotutkimus voisi sisältää myös ruokamyynnin tutkimista ja analysointia.

Nimenomaan Soppabaarin juomamyynnin edistämistä voisi lähestyä valmennuksen sijaan myös markkinoinnin kautta. Esimerkiksi markkinointisuunnitelman luomisella ja

toteuttamisella voitaisiin saada aikaan huomattavia tuloksia. Tällä hetkellä Soppabaarin liikeidea ja imago eivät kohtaa. Markkinoinnin keinoja hyödyntämällä voitaisiin saada imago lähemmäs liikeideaa, mikä johtaisi luultavasti myös juomamyynnin nousemiseen ihmisten löytäessä Soppabaariin muulloinkin kuin lounaalla.

Oli kuitenkin perusteltua lähteä liikkeelle henkilökunnan asenteesta, sillä markkinoinnista ei välttämättä olisi mitään hyötyä, jos henkilökunta ei ole myyntihenkinen. Myyninedistäminen käsitteenä tarkoittaa muutakin kuin markkinointia. Olennaista on, että yrityksen sisäiset asiat ovat ensin kunnossa.

Opinnäytetyö on ensimmäisiä juomamyynnin edistämiseen liittyviä tutkimuksia, mikä nostaa sen merkitystä matkailu- ja ravintola-alalla. Ravintoloiden juoma- ja etenkin alkoholimyynti on ollut viime vuosina jatkuvassa laskussa, joten juomamyyntiin panostaminen on erittäin tärkeää. Sillä voitaisiin jopa mahdollisesti tulevaisuudessa saada aluuteen kukoistukseen.

LÄHTEET

Aho, K., Autti, N. & Siitonen, T. 2009. Mikosta mestariksi. Baarityön käsikirja. 2. p. Helsinki: Restamark Oy.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alcoholic Drink Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis. N.d. Viitattu 18.3.2014. <http://http://www.reportlinker.com>, Agribusiness, Beverage, Alcoholic Drink, Alcoholic Drink Industry: Market Research Reportis, Statistics and Analysis.

Alkoholiasiat ravintolassa. 2012. Valvira. Viitattu 13.3.2014. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_ohje_11_2012.pdf.

Alkoholimyynti 2013. N.d. Viitattu 3.2.2014. <http://www.mara.fi/alkoholimyynti-2/>.

Alkoholin matkustajatuonti vuodessa +21 % - ravintoloiden anniskelukulutus -3 %. 2014. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n tiedote 23.5.2014. Viitattu 10.10.2014. <http://www.mara.fi>, ajankohtaista, tiedotteet, alkoholin matkustajatuonti vuodessa +21 % - ravintoloiden anniskelukulutus -3 %.

Dahlberg, L. & McCaig, C. 2010. Practical research and evaluation. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Davis, B., Lockwood, A., Alcott, A. & Pantelidis, I. 2012. Food and beverage management: 5. p. New York: Routledge.

Dopson, L. & Hayes, D. 2011. Food and beverage cost control. 5. p. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Fattorini, J. 1997. Managing wine and wine sales. Lontoo: International Thomson Business Press.

Fier, B. 1993. Start and run a money-making bar. 2.p. New York: McGraw-Hill Professional.

Flynn, M., Ritchie, C. & Roberts, A. 2000. Public house and beverage management. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 12.p. Helsinki: Tammi.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella. Helsinki: Talentum.

Honkakumpu, I. 2013. Mikko Eskelinen: Toimialalla menossa iso murros. Vitriini 8, 26-27.

Issukka, J. 2014. Baarimestari. Luento 13.2.2014.

Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karttunen, M. 2013. Baaribisneksen kolme suurinta harhaluuloa. Shaker 5, 82.

Karttunen, M. 2014. Onko teillä drinkkilistaa? Virtuaalibaari 11.3.2014. Viitattu 13.3.2014. <http://virtuaalibaari.fi/2014/03/11/onko-teilla-drinkkilistaa/#more-5283>.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Klein, S. 2012. Action research methods. New York: Palgrave Macmillan.

Kokko, T. 2013. Myyminen myynti. Avec 3, 48-49.

Kumpula, M. 2014. Soppabaarin yrittäjä. Haastattelu 6.3.2014.

Kupias P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Laine, T. & Malinen, A. 2009. Elävä peilisali. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

MaRa: Matkailu- ja ravintola-ala ahtaalla – myynti laskee ja kustannukset kasvavat. N.d. Viitattu 5.3.2014. <http://www.mara.fi/mara-matkailu-ja-ravintola-ala-ahtaalla-myynt/>.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

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

Nuutinen, O. N.d. Hiljainen tieto. Viitattu 19.2.2014. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Nykänen, K. 2014. Hiiteen hyssytys ja holhous! Shaker 1, 23-25.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Helsinki: Talentum.

Partanen, J. 2014. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Jyväskylä: Partus Oy.

Partus Oy. N.d. Dialogi kuvina. Viitattu 1.4.2014. <http://www.partus.fi>, Materiaalit, Lattavat materiaalit, Nimen mukaan.

Rauha, M. 2013. Aktiivisella palvelulla lisää myyntiä. Vitriini 7, 53.

Rautio, P. 2011. Myyntikoulutus – tarvitseeko niitä kukaan? Viitattu 3.3.2014. <http://www.tuplaamo.fi/2011/04/myyntikoulutus-tarvitseeko-niita-kukaan/>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Roth, S. 2013. Kuinka jättimäiseksi viinan tuominen voi paisua? ”Ylittää jo koko Suomen ravintolamyynnin”. Aamulehti 21.3.2013. Viitattu 5.3.2014. <http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194802990679/artikkeli/kuinka+jattimaiseksi+viinan+tuominen+voi+paisua+ylittaa+jo+koko+suomen+ravintolamyynnin+.html>.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 2. p. Helsinki: Libris Oy.

Shelton, S. 2006. Start your own bar and club. 2. p. Irvine: Entrepreneur Media Inc.

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. 4. p. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Soppabaari. 2014. Viitattu 6.3.2014. <http://soppabaari.fi/1>.

Starr, J. 2003. The coaching manual. Harlow: Pearson education limited.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stokes, P. 2011. Key concepts in business and management research methods. Iso-Britannia: Palgrave Macmillan.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vaahtio, E. 2006. Hiljainen tieto henkilöstöjohtamisessa. Viitattu 5.3.2014. <http://www.worklifeability.fi/aineisto/HThenkilostojohtamisessa.pdf>.

Valvira. 2014. Alkoholi. Viitattu 16.3.2014. <http://www.valvira.fi>, Ohjaus ja valvonta, Alkoholi.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. N.d. Hypoteesit tutkimushankkeen suuntaajina. Viitattu 16.4.2014. [Http://www2.amk.fi](http://www2.amk.fi), Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, 1. Ammatillisen tutkimuksen luonne, Hypoteesit tutkimushankkeen suuntaajina.

Widgrén, S. 2014. Yrittäjä. Haastattelu 21.3.2014.

LIITTEET

Liite 1. Soppabaarin työntekijöiden haastattelurunko

1. Nimesi?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Soppabaarissa? Entä ravintola-alalla? (Koulutus?)
3. Kuinka määrittäisit myynnin ravintola-alalla? (Millaisia ajatuksia käsite myynti herättää sinussa? Kuinka linkittäisit sen ravintola-alaan? Entä omaan työhösi? Tyrkyttäminen/asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen/manipulointia/synnynäistä, ei voi oppia)
4. Yritätkö tehdä juomien lisämyyntiä jokapäiväisessä työssäsi? Perustele.
 - a. Miten teet lisämyyntiä? (Kyseletkö asiakkaalta hänen tarpeistaan ja mieltymyksistään? Tarjoaako veden lisäksi muuta?)
 - b. Mikä motivoisi tekemään lisämyyntiä? (Palkitseminen, kilpailu, keinojen osaaminen, työilmapiiri, esimiehen kannustus)
5. Onko sinulla henkilökohtaisia tavoitteita myynnin suhteen?
 - a. Kaipaisitko yhteisiä tavoitteita myynnille?
 - b. Onko sinulla tarpeeksi keinoja päästä tavoitteisiin?
6. Kokisitko hyödylliseksi valmennustilaisuuden, jossa käytäisiin läpi lisämyynnin keinoja yms. (motivointi, palkitseminen)? Perustele.
7. Kerro hyvistä kokemuksista myyntiin liittyen (kun olet itse onnistunut, tai sinulle on myyty hyvin).

Liite 2. Yrittäjä Suvi Widgrénin haastattelurunko

1. Millaisia myyntivalmennuksia olet pitänyt?
2. Kuinka suunnittelet koulutukset?
 - a. Teoria?
3. Millaista rakennetta käytät?
4. Muita huomioitavia asioita?

Liite 3. Valmennuksen check-list

1. Hyvän myyjän asenne ja ominaisuudet?
 - a. Asiakkaan ongelman ratkaiseminen
 - b. Asiakkaaseen keskittyminen
 - c. Tavoitteellisuus
 - d. Vuorovaikutteisuus
 - e. Taito, jota voi oppia
 - f. Itsetunto, tuotetuntemus, kunnioitus, asiakaspalvelu
2. Tiimityö – yhteen hiileen puhaltamisen vaikutus tulokseen
 - a. Tulosten moninkertaistaminen myyntityön avulla
 - b. Asiakastyytyväisyys nousee hyvän myynnin tuloksena -> tulos paranee
 - c. Saarisen kaava!
3. Lisä- ja suosittelumyynnin keinot?
 - a. Henkilökohtainen suosittelu tehokkainta
 - b. Suurin osa (75 %) asiakkaista ei vielä tiedä mitä haluaa
 - c. Oikeat kysymykset ”Käykö-vesi?” ”Talon punaviini kävisi erinomaisesti tämän chorizo-pastan kanssa!” -> tarjoa useampaa tuotetta!
 - d. Kuunteleminen (mieltymykset ja toiveet)
 - i. Älä keskeytä

- ii. Keskity asiakkaaseen
 - iii. Ole tasapuolinen
 - e. Henkilökemiat, asiakkaiden erilaisuus ja puherytmi
 - f. Kampanjat/juomalistat
4. Odotuksia ja toiveita esimieheltä myynnin johtamisen suhteen?
- a. Kehityskeskustelut ym. palaverit
 - b. Palautteenanto
 - c. Palkitseminen ja kilpailut
 - d. Tavoitteet
 - e. Toiminnan suunnitteluun osallistaminen ja sitouttaminen

Liite 4. Palaute myyntivalmennuksesta

Toivoisimme sekä positiivista että negatiivista palautetta seuraavista aiheista:

- Valmennuksen aihealueet
- Aikataulutus
- Uudet opitut asiat ja valmennuksen hyödyllisyys
- Mikä meni hyvin/huonosti

Liite 5. Myyjän muistilista

MYYJÄN MUISTILISTA

- Kuuntele asiakasta!
 - Ota katsekontakti
 - Älä keskeytä
 - Tee muistiinpanoja
 - Muista tilannetaju
- Kysy oikeita kysymyksiä!
 - Käykö vesit? > Saisiko olla talon punaviiniä X, joka sopisi erinomaisesti chorizopastan kanssa?
 - Mieti etukäteen oma myyntilauseesi
- Tarjoa asiakkaalle useampaa vaihtoehtoa!
- 75 % asiakkaista ei tiedä vielä mitä haluaa ravintolaan saapuessaan
 - Myyjän tehtävä on ”ratkaista” asiakkaan ongelma tarjoamalla oikeaa tuotetta
- Hyvä asiakaspalvelu toimii myös markkinointina
- Muistathan, että jokaisen myyjän panos vaikuttaa tulokseen!
- Hyvä tulos takaa työpaikkasi myös jatkossa!