

Elsi Kettunen

MATKAILU- JA RAVITSEMISKAUPAN MYYNTIPALVELUN MYYNTIPROSES- SIEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	restonomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Elsi Kettunen
Työn nimi	Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalvelun myyntiprosessien kehittäminen
Toimeksiantaja	Kymen Seudun Osuuskauppa
Vuosi	2023
Sivut	80 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Tiina Tuovinen

TIIVISTELMÄ

Kehittämistyön kohdeorganisaation myyntipalvelussa on pitkien työkokemusten tuomaa asiantuntijuutta ja käytössä paljon hyväksi todettuja toimintamalleja. Toimintaympäristön muuttuessa, on toimintatapoja ja prosesseja kuitenkin syytä tarkastella ja tarvittaessa kehittää nykyistä toimivammiksi sekä tehokkaammiksi. Myyntiprosessien kehittäminen ja kyky mukautua erilaisiin toimintaympäristön muutoksiin on yrityksen menestykselle välttämätöntä. Toimivalla myyntiprosessilla yritys luo lisäarvoa asiakkaalle ja yritykselle aiheutuu mahdollisimman vähän turhia toimintoja. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää myyntipalvelun myyntiprosessien nykytila ja löytää niiden mahdolliset kehittämistarpeet myynnin tehostamisen näkökulmasta.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Hyvin toimivia toimintamalleja, -tapoja sekä työkaluja ja niihin liittyviä mahdollisia kehittämiskohteita selvitettiin myyntipalvelun myyjille tehdyissä haastatteluissa. Haastattelujen tuloksista eteenpäin vietäväksi valittiin ideat, jotka liittyivät tarjousprosessiin, vahvistettujen varausten käsittelyyn sekä asiakaspalautteisiin/jälkihoitoon. Lisäksi selvitykseen nostettiin käytössä olevien tarjous- ja vahvistuspohjien kehittämismahdollisuus hukkatyön välttämiseksi. Edellä mainituille kehityskohteille tehtiin benchmarking eli vertailuanalyysi neljään eri S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluun.

Benchmarkingin ja kirjallisuuden tukemana, myyntipalveluun ehdotettiin uusia toimintamalleja tarjousprosessin ja asiakaspalautteen/jälkihoidon systemaattiseen hoitamiseen, sekä myyjien siirtymistä nykyisestä varaustenhoitotavasta uuteen toimintamalliin. Näillä todettiin tutkimuksen perusteella olevan vaikutuksia myynnin tehostamiseen sekä asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon. Uusia toimintamalleja työstettiin myyntipalvelun työntekijöiden kesken työpajan muodossa. Työpajan tavoitteena oli ottaa ensimmäinen askel kohti uutta tapaa toimia.

Kehittämistyön konkreettisena lopputuotoksena kohdeorganisaatiolle tuotettiin myyntipalvelun myynnin käsikirja, jonka avulla toimintaa saadaan vieläkin yhdenmukaisemmaksi. Myynnin käsikirja toimii myyjien arjen työn tukena sekä myyntipalvelun tulevien perehdyttämisprosessien työkaluna. Myynnin käsikirjaa ei julkaista osana opinnäytetyötä.

Asiasanat: myyntityö, myyntiprosessi, myynnin käsikirja, tehostaminen, yhdenmukaistaminen

Degree title	Master of Hospitality Management
Author (authors)	Elsi Kettunen
Thesis title	Developing the sales processes of Travel and Hospitality Sales Service
Commissioned by	Kymen Seudun Osuuskauppa Cooperative
Time	2023
Pages	80 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Tiina Tuovinen

ABSTRACT

The sales service of the target organisation has expertise and tried-and-tested practices derived from long work experience. However, as the operating environment changes, the operating methods and processes need to be reviewed and, if necessary, developed to become more effective and efficient. With an efficient sales process, the company creates added value for the customer and minimises unnecessary activities. The development work was aimed to identify the current state of the sales processes in the sales service and their possible development needs from the perspective of improving sales efficiency.

The development work was carried out as action research, and the data collection method used was thematic interviews. Interviews with the sales service personnel were conducted to identify good operating models, methods and tools and possible areas for improvement. The ideas selected to be taken forward from the interviews were related to the quotation process, handling of confirmed reservations and customer feedback/follow-up. In addition, the study raised a need of improving the offer and confirmation forms in use to minimise unnecessary work. For the above-mentioned development areas, a benchmarking analysis was conducted for four different S Group Travel and Hospitality Sales Services.

Supported by the benchmarking and literature, new operating models were proposed for the sales service to systematically manage the quotation process and customer feedback/follow-up, and for the sales personnel to move from the current reservations management method to the new operating model. These were found to have an impact on the effectiveness of sales and the value added to the customer. The new operating models were worked on together with the sales service employees in a workshop. The aim of the workshop was to take the first step towards a new way of working.

As a concrete final output of the development work, a sales service sales handbook was produced for the target organisation, which makes operations even more uniform. The sales handbook will support the everyday work of the sales personnel and serve as a tool for future induction processes of the sales service. The sales handbook will not be published as part of the thesis.

Keywords: sales, sales process, sales handbook, improving efficiency, harmonisation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1	Toimeksiantajan esittely	8
2.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	9
2.3	Tutkimusmenetelmät	10
3	MYYNNTITYÖ.....	12
3.1	Myyntityön johtaminen	13
3.2	Myyntiprosessit.....	14
3.3	KSO mara -myyntipalvelun myyntiprosessi	16
3.4	Myynnin käsikirja	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	23
4.1	Teemahaastattelujen toteuttaminen.....	23
4.2	Benchmarkingin toteuttaminen	26
4.3	Työpajan toteuttaminen	29
4.4	KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirjan toteuttaminen	31
5	TUTKIMUSTULOKSET	32
5.1	Teemahaastattelujen tulokset.....	32
5.1.1	Myyntipalvelun toimintamallit ja -tavat	32
5.1.2	Myyntipalvelun työkalut.....	37
5.1.3	Myynnin käsikirja	39
5.1.4	Teemahaastattelujen tulosten yhteenveto	40
5.2	Benchmarking-tulokset	46
5.2.1	Tarjousprosessi	46
5.2.2	Vahvistettujen varausten tarkennukset	47
5.2.3	Asiakaspalaute/jälkihoito.....	51
5.2.4	Tarjous- ja vahvistuspohjat	52
5.2.5	Benchmarkingin yhteenveto.....	54

5.3	Työpajan tulokset.....	61
5.4	KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirja.....	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7	POHDINTA	71
7.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	73
7.2	Jatkotutkimukset	76
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET	

Liite 1. Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalvelun myynnin käsikirjan sisällysluettelo

1 JOHDANTO

Myynti kaikissa muodoissaan on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää kaiken koloisissa yrityksissä. Yksikään yritys ei voi jättää panostamatta omaan myyntiinsä, vaan sitä on kehitettävä kokonaisvaltaisesti. Myös asiakkailta on jatkossa enemmän ja enemmän vaikutusvaltaa jokaisen yrityksen myynnin onnistumiseen. Samalla asiakkaiden odotusarvot kasvavat. (Ojanperä ym. 2023, 133.) Pärjätäkseen kilpailussa organisaation pitää kehittää jatkuvasti toimintatapojaan. Teknologinen kehitys on nopeaa, ja sen seurauksena työt, työtavat ja organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Ammattitaidon päivittäminen sekä uusien teknologioiden ja työtehtävien opettelu on tullut osaksi työnteon arkipäivää. (Järvinen 2020, 162.)

Myyntiprosessien kehittäminen ja kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin on myynnin ja yrityksen menestykselle välttämätöntä. Toimivalla myyntiprosessilla yritys luo lisäarvoa asiakkaalle ja yritykselle aiheutuu mahdollisimman vähän turhia toimintoja. Myynnin johdon tehtävä on mahdollistaa toimivat myyntiprosessit sekä luoda myyjille mahdollisuudet myynnin onnistumiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kymen Seudun Osuuskauppa (KSO) ja työn tarkoituksena on tutkia sekä kehittää yrityksen matkailu- ja ravitsemiskaupan (mara) myyntipalvelun myyntiprosesseja. Myyntipalvelun kautta kulkevat kokous- ja ryhmävaraukset Kymen Seudun Sokos Hotelleihin, Tykkimäki Resorttiin sekä Amarillo, Frans & Les Femmes, Players Sports Bar ja Soittoruokala Karoliina ravintoloihin. Myyntipalvelussa tehdään myös yksittäisiä huone-, ravintola- ja saunavarauksia. Myyntipalvelu toimii tukitoimena toimipaikoille sekä vastaa muun muassa ravintola- ja kokousjärjestelmän käytöstä.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kohdeorganisaation tarpeesta sekä oman työkokemukseni kautta. Oma työkokemukseni aiheeseen on kertynyt työskennellessä myyntipalvelussa myyntineuvottelijana. KSO mara -myyntipalvelussa on pitkään toimittu vakiintuneen tiimin voimin, ja prosessit sekä toimintatavat ovat vuosien saatossa kehittyneet ja muokkautuneet nykyiseen muotoonsa. Myyntipalvelun tiimiin rekrytointiin uusi myyntineuvottelija kesällä 2022 ja samaan

aikaan myyntipalvelu sai myyntiin kokonaan uuden toimipaikan, Tykkimäki Resortin. Myyntipalvelussa on pitkien työkokemusten tuomaa asiantuntijuutta ja käytössä paljon hyväksi todettuja toimintamalleja. Toimintaympäristön muuttuessa, on toimintatapoja ja prosesseja kuitenkin syytä tarkastella ja tarvittaessa kehittää toimivimmaksi sekä tehokkaammaksi. Kuten Salminen (2018, 75) toteaa, kokenutkin asiantuntija on usein kokemuksen myötä sisäistänyt myyntityön vaiheet siten, ettei hän enää pysähdy pohtimaan, mistä kaikesta hänen myyntityönsä koostuu. Hänen mukaansa kokeneemmankin asiantuntijan hyötyvän usein oman toiminnan tarkkailusta ja analysoinnista, sillä maailma muuttuu ja myyntityönkin on muututtava.

Myyntipalvelun käytössä on erilaisia ohjeita, mutta yhteistä myynnin käsikirjaa, johon voisi tukeutua päivittäisessä työssä ja hyödyntää esimerkiksi perehdyttämisen prosessissa, ei ole. Työn tavoitteena on selvittää käytössä olevien toimintatapojen ja prosessien nykytila sekä löytää mahdolliset kehittämistarpeet. Kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. KSO mara -myyntipalvelun myyjien haastatteluista esiin nousseille kehittämiskohteille tehdään benchmarking. Benchmarking-kohteina ovat S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluja. Benchmarkingin jälkeen kehittämiskohteita työstetään työpajan muodossa KSO mara -myyntipalvelun työntekijöiden kesken. Kuten Ojasalo ym. (2015, 59) toteavat, yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut, jos he vain ovat valmiita muutoksiin.

Lopputuotoksena opinnäytetyön kohdeorganisaatiolle tuotetaan myyntipalvelun myynnin käsikirja, johon kootaan myyntipalvelun käytössä olevat myyntikonseptit ja myyntiprosessit. Yhdessä kehitetyn myynnin käsikirjan tavoitteena on yhdenmukaistaa toimintatapoja sekä tehostaa prosesseja. Valmis työ antaa myös mahdollisuuden jakaa kehitettyjä toimintamalleja ja prosesseja muihin S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluihin.

Teoreettisen viitekehyksen ja käsitteiden avulla luodaan tutkimukselle kehys ja ne toimivat ensisijaisesti näkökulmana tarkastella aineistoa (Vilkkä 2021 b, luku 2: Teoreettinen viitekehys, mallit, käsitteet ja määritelmät). Opinnäytetyön

keskeisinä käsitteinä toimivat myyntityön johtaminen, myyntiprosessi ja myynnin käsikirja. Myyntityön johtamisella tarkoitetaan myyntiorganisaation työskentelyn suunnittelua sekä edellytysten luomista onnistuneeseen ja tehokkaaseen myyntityöhön. Myyntiprosesseiksi määritellään ne tehtävät, joita myyntipalvelun myyjän on tehtävä myynnin aikaansaamiseksi. Myynnin käsikirjalla tarkoitetaan manuaalia, joka kokoaa käytössä olevat myyntikonseptit eli toimintamallit ja -tavat yhteen.

Opinnäytetyön luvussa 2 esitellään tutkimuksen lähtökohdat sisältäen toimeksiantajan esittelyn, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät. Luvussa 3 käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja käsitteitä. Tässä luvussa tarkastellaan myös myyntiprosessin käsitettä KSO mara -myyntipalvelun näkökulmasta. Luvussa 4 kerrotaan tutkimuksen toteutuksen vaiheista ja luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset sekä tehdään yhteenvetoa tuloksista. Luvussa 6 tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja viimeisessä luvussa 7, on omaa pohdintaani opinnäytetyön toteutuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi alaluvuissa pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

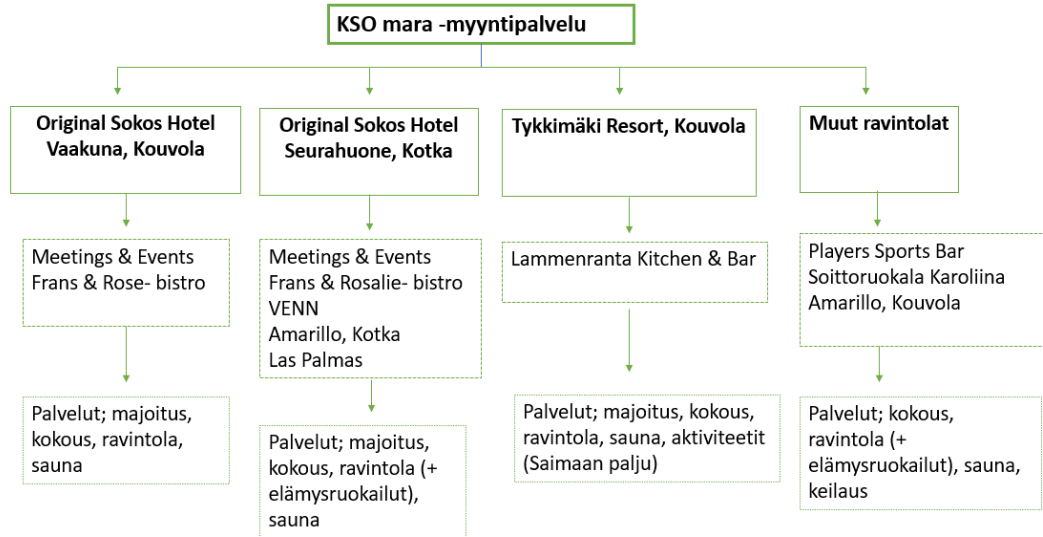
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kymen Seudun Osuuskauppa (KSO). Työn tarkoituksena on selvittää yrityksen matkailu- ja ravitsemiskaupan (mara) myyntipalvelun myyntiprosessien nykytila sekä löytää mahdolliset kehittämis-kohteet.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Kymen Seudun Osuuskauppa on market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa harjoittava monialayritys, joka tarjoaa palveluja noin 100 toimipaikassa Kymenlaaksossa (Kymen Seudun Osuuskauppa 2022). Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalvelussa työskentelee neljä myyntineuvottelijaa, palvelupäällikkö sekä myyntiryhmän päällikkö, joka toimii myyntipalvelun esihenkilönä. Päivittäistä myyntityötä tekevät myyntineuvottelijat sekä palvelupäällikkö. Kehittämistyössä myyntipalvelun kaikkiin myyntityötä tekeviin henkilöihin viitataan yhteisesti nimikkeellä myyjä. Työskentelen myyntipalvelussa myyntineuvottelijana.

Kuvaan 1 olen työkokemukseni pohjalta koonnut KSO mara -myyntipalvelun myynnissä olevat toimipaikat palveluineen.



Kuva 1. KSO mara -myyntipalvelun myynnissä olevat toimipaikat

Myyntipalvelu vastaa kokous- ja ryhmävarauksista Kymen Seudun Sokos Hotelleihin sekä Tykkimäki Resortiin. Lisäksi myyntipalvelu vastaa ryhmävarauksista Amarillo, Frans & Les Femmes, Lammenranta Kitchen & Bar, Players Sports Bar ja Soittoruokala Karoliina ravintoloihin. Jatkossa näistä käytetään nimitystä toimipaikka. Kokous- ja ryhmävarausten lisäksi myyntipalvelussa tehdään myös Saimaan Paljun aktiviteettivarauksia sekä yksittäisiä huone-, ravintola- ja saunavarauksia eri toimipaikkoihin. Myynnin lisäksi myyntipalvelu huolehtii vahvistettujen varausten yksityiskohtien sopimisesta asiakkaan kanssa, toimii tukitoimena toimipaikoille sekä vastaa muun muassa ravintola- ja kokousjärjestelmän käytöstä.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää KSO mara -myyntipalvelun myyntiprosessien ja toimintamallien nykytila. Myyntipalvelun toiminta on jo nyt tehokasta ja myynnille asetetut tavoitteet useimmiten saavutetaan. Työn tavoitteena on kuitenkin tarkastella, onko myyntipalvelun tekemisessä vielä jotain sellaista, mitä voitaisiin tehdä toisin tai jättää tekemättä saadaksemme toiminnasta myynnin näkökulmasta vieläkin ketterämpää ja myyntiä tehokkaammaksi. Ta-

voitteena on myös selvittää, tehdäänkö myyntipalvelussa sellaista ei-myyntilistä toimintaa, millä ei tuoteta asiakkaalle arvoa. Onko myyntityön prosesseissa sellaista hukkaa, jota poistamalla saataisiin myynnin näkökulmasta työstä tehokkaampaa? Työn konkreettisena tuotoksena tuotetaan myyntipalvelun myynnin käsikirja toimintojen yhdenmukaistamiseksi ja kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia toimintamalleja ja myynnin prosesseja myyntipalvelussa on käytössä?
2. Miten käytössä olevia myyntiprosesseja ja toimintatapoja voidaan kehittää myynnin näkökulmasta tehokkaammiksi?

2.3 Tutkimusmenetelmät

Kanasen (2015, 70) mukaan tutkimusotteen ja siihen liittyvien menetelmien pitää tavoittaa tutkimuskohde. Osuvuus tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että valitaan sellainen menetelmä, jolla ilmiöstä saadaan sellaista tietoa, jolla tutkimusongelma ratkeaa. Kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus.

Puusa ja Juuti (2020, 268) kertovat, että organisaation tavoitteena toimintatutkimuksessa on useimmiten lisätä organisaation itseymmärrystä ja ennen kaikkea kehittää konkreettisia muutostoimia ja viedä niitä käytäntöön. Toimintatutkimuksen tulee olla tutkimuksen kohteiden omaan osallistumiseen perustuvaa, ja toimintatutkimuksen tulee tähdätä toimintatapojen muutokseen. Ojasalon ym. (2015, 58) mukaan toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännölläheisyyden vaatimus. Sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Toimintatutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö.

Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. Toimintatutkimuksen lähtökohdan olevan reflektiivinen ajattelu. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omia uskomuksiaan, ajatustapojaan ja kokemuksiaan. Reflektoinnin avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen

toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittämään toimintaa. (Valli & Aarnos 2018, osa 2: Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Kanasen (2015, 143) mukaan haastattelu sopii käytettäväksi aineistonkeruumenetelmänä silloin, jos tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai sellaista tutkimusalueita, joista ei tiedetä kovinkaan paljon. Teemahaastattelussa keskustelun kulku on vapaa, mutta tutkija varmistaa ennakkoteemoilla ne aihekokonaisuudet, joista keskustellaan. Vilkka (2021 b, luku 5: Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut) jatkaa, että haastateltavien valinnassa on muistettava mitä ollaan tutkimassa. Hän toteaa, että tutkimusongelman mukaan, on mielekästä valita haastateltavat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella.

Kehittämistyössä tutkitaan KSO mara -myyntipalvelun myynnin toimintamallien ja myyntiprosessien nykytilaa sekä hyviä käytäntöjä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään mahdollisia kehittämiskohteita. Työlle asetetun tavoitteen pohjalta, todettiin paikkansa pitävintä tietoa saatavan työn asiantuntijoilta, myyntipalvelussa myyntityötä tekevilta henkilöiltä. Tämän perusteella haastateltaviksi valittiin myyntipalvelun kolme myyntineuvottelijaa sekä palvelupäällikkö. Myös Ojasalo ym. (2015, 62) muistuttavat, että osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta.

KSO mara -myyntipalvelun myyjien haastattelujen tulosten pohjalta esiin nousville kehittämiskohteille tehdään benchmarking eli vertailuanalyysi. Benchmarking-kohteena on S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluja. Kohteet valitaan sen mukaan, minkälaisia kehittämiskohteita haastatteluissa nousee esiin. Valinnassa huomioidaan myös vertailtavien myyntipalvelujen toiminnan ja koon vastaavuutta KSO mara -myyntipalveluun. Benchmarking toteutetaan teemahaastattelujen muodossa.

Vuorisen (2013, 158–159) mukaan Benchmarking-toiminnan tavoitteena on kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Kehittämistyö kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn liiketoiminnan

osa-alueeseen, kuten kustannuksiin, tuotantoprosesseihin, lopputuotteeseen, asiakasarvoon, laatuun tai työtapoihin. Omaa toimintaa verrataan valitun osa-alueen suhteen tässä asiassa valioluokkaa edustaviin organisaatioihin.

Benchmarkingia voidaan käyttää myös jonkin yksittäisen spesifin ongelman ratkaisemiseen. Toiminnan tavoitteena ei ole kopiointi, vaan toisilta opittujen asioiden soveltaminen. Kuten Niva ym. (2011, 15) toteavat, kun otamme selvää toisten osaamisesta, haluamme tietää, miten he tietyn asian nykyisin tekevät. Uudet hyvät menetelmät ovat usein itsestäänselvyyksiä, kun ne näkevät tai kuulee. Niva ym. jatkavat, että taito piilee siinä, miten ne voidaan omak-sua. Siksi haluamme myös tietää, miten he ovat toimintaansa onnistuneet kehittämään juuri tällaiseksi.

Benchmarkingin lisäksi KSO mara -myyntipalvelun haastattelujen tulosten pohjalta nousseita kehittämiskohteita työstetään myyntipalvelun työntekijöiden kesken työpajan muodossa. Järvinen (2020, 162) toteaa, että esimiehen haasteena voi olla saada henkilöstö mukaan kehittämään toimintaa, toteutta-maan strategioita ja sopeutumaan muuttuviin organisaatioihin ja toimintatapoi-hin. Myyntipalvelun yhteisen työpajan avulla mahdolliset uudet toimintatavat tai -mallit ovat yhdessä kehitetty ja näin helpommin jalkautettavissa toimin-taan.

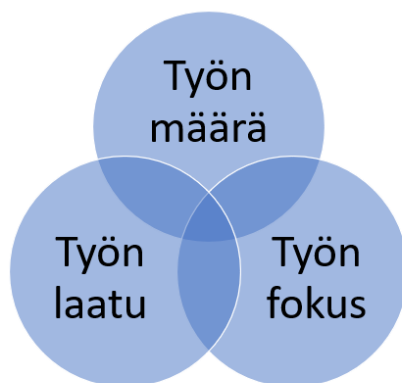
3 MYYNNTITYÖ

Myyntityö on prosessi, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan luoden asiakkaalle lisäarvoa (Rautiainen ym. 2021, 240). Tämän päivän myyntityö on asiakkaan ongelmien kokonaisvaltaista ymmärrystä ja lisäarvoa tarjoavien ratkaisujen myymistä siten, että tavoitteena on saada tulevaisuudessa aikaan sellaista li-säarvoa, mistä tällä hetkellä ei vielä tiedetä. Myyntityö on ennen kaikkea vai-kuttamista ja tavoitteena olevien ajatusmallien edistämistä haluttuun suun-taan. Myyntityötä voidaan pitää yrityksen menestymisen keskiössä. Ellei yritys saa ratkaisujaan kaupaksi, ei yritystäkään ole olemassa. Myyntityötä tarvitaan kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen vaiheissa. (Hänti ym. 2016, 15.) Sitä, miten myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa myyntityötä tehdään, kutsutaan myyntiprosessiksi. Myyntiprosessi on myynnin johtamisen näkökul-masta myynnin toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteute-taan ja arvioidaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

3.1 Myyntityön johtaminen

Häntin ym. (2016, 62) mukaan yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa sen omistajille ja strategiset linjaukset ohjaavat yrityksen johtoa ja työntekijöitä oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntistrategia keskittyy tarkemmin siihen, mitä myydään, kelle myydään ja mitkä ovat yrityksen kilpailuedut. Työntekijöiden tulee sisäistää myyntistrategia, jotta heidän työnsä noudattaa yrityksen toimintamalleja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kenner ja Leino (2020, 233) kirjoittavat, että strategia määritellään usein pitkän aikavälin suunnitelmaksi tahtotilaan eli visioon pääsemiseksi. Strategia pakottaa myyjiä määrittelemään reitin ja keinot määränpäähän pääsemiseksi. Varsinkin myynnissä on joskus tärkeämpää se, mihin asioihin sanoo ei, kuin mihin kyllä. Jotta tämä mahdollistuisi, tulee yrityksellä olla selkä fokus ja strategia. Myyjien tulee tietää, mihin kannattaa panostaa energiaa ja mihin ei, ja sisäistää, mitkä kaupat ovat kannattavampia kuin toiset. Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 30) toteavat, että myynti tulee nähdä investointina, jonka takaisinmaksun pitää olla mahdollisimman suuri.

Rubanovitsch ja Aalto (2010, 120) painottavat, että myynti sujuu vain, kun työn määrä, laatu ja fokus ovat tasapainossa (kuva 2).



Kuva 2. Myyntityön tasapaino (Rubanovitsch & Aalto 2010, 120)

On tärkeää, että myyjä tekee asiat sovitusti, hallitsee oikean myyntitekniikan ja käyttää oikeita myyntiargumentteja. Esimiehen on tärkeää osata rakentaa myyjälle niin selvät ja yksityiskohtaiset toimintapuitteet, että myyjä voi niiden avulla keskittyä omaan työhönsä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 120.) Ei kuitenkaan riitä, että yritys lupaa asiakkailleen hyvää palvelua ja tasalaatuisen

myyntiprosessin. Myyntiprosessin on oltava aina korkeanlaatuinen ja edetä johdonmukaisesti myyjästä riippumatta. Korkean tasalaatuinen myyntiprosessi on avain asiakastyytyväisyyteen ja se syntyy ennalta sovituista rutiineista, joita koko yrityksen henkilökunta työssään noudattaa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30.)

Hänti ym. (2016, 83) jatkavat, että myyntityön johtamisessa on kyse myynti- ja palveluorganisaation työskentelyn suunnittelusta ja myynnin tehokkuudesta. Myyntijohdon tehtävänä on arvioida, millaisia edellytyksiä organisaatiossa tarvitaan, jotta päästään strategian ja tavoitteiden mukaisiin tuloksiin unohtamatta asiakasyhteistyötä. Jobberin ym. (2019, 299) mukaan myynnin johtajia ei vaadita pelkästään organisoimaan, motivoimaan ja ohjaamaan kaikkia myyntitiimin jäseniä saavuttamaan yrityksen asettamat suoritustavoitteet, vaan myös varmistamaan, että he hallitsevat asiakkuuksia tavalla, joka luo luottamusta ja täyttää koko heidän organisaationsa tavoitteet eettisesti ja vastuullisesti. Rubanovitsch ja Aalto (2010, 22) kertovat yrityskulttuurin määrittelevän, miten työt tehdään, mitkä saavutukset palkitaan, miten virheisiin suhtaudutaan ja mitä johtamistyyliä suositaan. Heidän mukaansa johtajan on tarvittaessa uskallettava toimia vastoin totuttuja tapoja ja sääntöjä sekä luotava uusia käytäntöjä.

3.2 Myyntiprosessit

Sahlgren ja Skog (2019) kertovat myyntiprosessin kuvaavan sitä, miten yritys harjoittaa omaa liiketoimintaansa ja niitä toimenpiteitä, joita myyjien on tehtävä myynnin aikaansaamiseksi. Karppinen ym. (2022, 80) toteavat, että prosessi on johtamisen työkalu. Sen avulla toteutetaan strategiaa. Johtaminen on helppompaa, kun johtajalla ja hänen alaisillaan on yhteinen kieli. Laamanen (2008, 155, 167) tiivistää, että prosesseissa toteutuu arjessa ja käytännön toimintana organisaation strategia. Prosessiajattelun perususkomus on, että hyöty asiakkaalle syntyy tietyn tapahtumaketjun (prosessin) tuloksena. Kun ajatellaan prosessin tarkoitusta, sitä kannattaa ajatella asiakkaalle arvon tuottamisen ja organisaation oman tehokkuuden suhteen.

Hänti ym. (2016, 83) muistuttavat, että myynnin prosessi kontaktista kauppaan vaihtelee eri yrityksissä. Myyntijohdon vastuulla on suunnitella ja kehittää prosessia niin, että yrityksessä on yhtenäinen ja tehokas tapa viedä läpi myyntihankkeita. Kyse on toimintatavan ja vastuiden määrittelystä. Koivumäen ja Kortesuon (2019, 194) mukaan mikä tahansa liike, suunnitelma tai toimintatapa on hyvä jakaa pieniin detaljeihin ja prosesseihin. Tämä yksinkertaistaa tehtävää, helpottaa suunnitelmaa ja tekee tavoitteesta yksinkertaisemmän. Tehokkuus parantuu ja työtehtävien suorituskyky kasvaa. Myös Karppinen ym. (2022, 54) ohjaavat ajattelemaan myyntiä prosessina, jonka voi jakaa osiin. Kun prosessin pilkkoo vaiheisiin, siitä saa otteen.

Salmisen (2018, 75) mukaan myyntityön prosessi yleensä koostuu seuraavista vaiheista, jotka edellyttävät monenlaista osaamista:

- Myyntityön suunnittelu
- Arvolupauksen määrittäminen
- Asiakaskontaktien luominen ja asiakkaiden kohtaaminen
- Asiakkaan luottamuksen voittaminen
- Asiakkaan kuuntelu ja tarpeiden tunnistaminen
- Asiakasarvon tuottamiseen tähtäävän palvelun tai tarjouksen laatiminen
- Ratkaisun esittäminen ja argumentointi
- Asiakkaan vastaväitteisiin vastaaminen
- Hinnan myyminen ja kaupan päättäminen
- Myydyn palvelun tuottaminen ja toimittaminen
- Jälkimarkkinointi ja asiakkuuden jatkumisen varmistaminen

Karppinen ym. (2022, 54) kertovat, että myyntiprosessin kokonaiskuva on konkreettinen mallinnus siitä, mitä asiakkuuksille tapahtuu myyntiprosessin eri vaiheissa. Hänti ym. (2016, 58) toteavat, että jotta myyntiprosessi onnistuisi, tulisi siinä edetä asiakkaan ehdoilla. Asiakkaan ostovalmiudesta riippuu, missä vaiheessa kulloinkin ollaan. Toisaalta myyjän toiminnan voidaan olettaa vaikuttavan siihen, miten asiakas etenee omassa ostopäätösprosessissaan.

Rautiainen ym. (2021, 268) muistuttavat, että yrityksen menestys perustuu nykyisin myyntiprosessin aikana asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja vastaamiseen. Ostamisen eri tavat kehittyvät nopeassa tahdissa. Digitalisaatio on siirtänyt myynnin verkkoon, mikä on kasvattanut erilaisten myyntikanavien määrää valtavasti. Osa asiakkaista etsii itse tietoa ja hoitaa mielellään koko ostoprosessin alusta loppuun asti itsenäisesti, kun taas toinen osa asiakkaista

haluaa ja arvostaa suuressa määrin ohjausta, palvelua ja asiantuntemusta valintaprosessin tueksi.

Marvasti ym. (2021, 1) kertovat digitaalisen markkinoinnin edistyessä, business-to-business (B2B) -ostajien suorittavan jopa yli puolet ostoprosessista digitaalisten kontaktipisteiden kautta ennen kuin he ottavat yhteyttä B2B-myyjään. He jatkavat ostajien olevan vähemmän riippuvaisia myyjistä valtavan digitaalisen tiedon saatavuuden vuoksi. Ostajat pääsevät käsiksi valtavaan määrään tietoa, ilman että myyjä otetaan mukaan prosessiin. Tämän seurauksena on arvioitu, että ennen kuin ostaja ottaa yhteyttä B2B-myyjään, noin 60 % ostoprosessista on jo suoritettu.

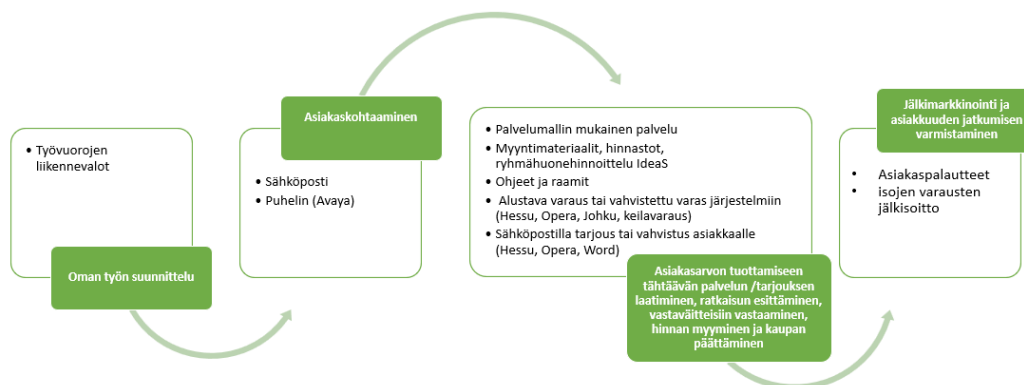
Nieminen ja Tomperi (2008, 199) toteavat, että prosessimainen työskentely ja ajattelutapa, joka aina alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen, varmistaa sen, ettei unohdeta kaikkein tärkeintä asiaa: asiakas maksaa palkkanne. He jatkavat, että tämä oivallus, joka olisi hyvä saada päivittäin tai ainakin viikoittain, auttaa keskittymään asiakkaalle lisäarvoa tuottavien asioiden tekemiseen, että kehittämään toimintaa sellaiseksi, että kassavirta valuu yrityksen kassaan tulevaisuudessakin.

3.3 KSO mara -myyntipalvelun myyntiprosessi

Kuvaan 3 on Salmisen (2018, 70) myyntityön prosessien jakoa mukailien määriteltä KSO mara -myyntipalvelun myyntityön prosesseja. Määrittely tehtiin myyntipalvelussa käytössä olevan aineiston sekä työkokemukseni avulla.

Myyntipalvelun myyntityön prosessien osa-alueiksi määriteltiin seuraavat neljä osa-aluetta;

1. Oman työn suunnittelu
2. Asiakaskohtaaminen
3. Asiakasarvon tuottamiseen tähtäävän palvelun tai tarjouksen laatiminen, ratkaisun esittäminen ja argumentointi, asiakkaan vastaväitteisiin vastaaminen, hinnan myyminen ja kaupan päättäminen
4. Jälkimarkkinointi ja asiakkuuden jatkumisen varmistaminen



Kuva 3. KSO mara -myyntipalvelun myyntityön prosessit (mukaillen Salminen 2018, 70)

KSO mara -myyntipalvelussa myyjän arki koostuu pääsääntöisesti vahvistuneiden varausten tarkennusten sekä tarjouspyyntöjen ja varauskyselyjen hoitamisesta. Työvuorolistaan on määritelty liikennevaloin päivän työnjako (kuva 4). Liikennevalovärit ohjaavat myyjän oman työn suunnittelua ja sitä, miten työpäivä aloitetaan.



Kuva 4. Myyntipalvelun vuorojen liikennevalot (KSO mara -myyntipalvelun sisäiset ohjeet)

Liikennevaloissa keltainen on sähköpostivastuuvuoro, vaaleanpunainen vastaa päivän raporttien ottamisesta (muun muassa seurantalistat) ja vihreä aloittaa päivän ilman määrättyä vastuualuetta. Lisäksi käytössä on sininen vuoro, mikä tarkoittaa outbound-soittovuoroa (ulossoitto). Outbound-vuorossa toteutetaan ennalta suunniteltua ulossoittokampanjaa ja sille asetettuja tavoitteita. Outbound-soitoilla pyritään ottamaan potentiaalsiin asiakkaisiin kontaktia

sekä saamaan heitä kiinnostumaan palveluista ja tuotteista (Rautiainen & Siiskonen 2021, 381). Myyntipalvelun outbound-soittovuorot ovat tällä hetkellä erinäisistä syistä jääneet toteuttamatta. Liikennevalojen mukaiset tehtävät/vuorot on jaettu työvuorolistaan päivittäin ja ne vaihtelevat tasaisesti myyjien välillä. Sähköpostivastuvuoron tarkoituksena on jakaa sähköposteja esimerkiksi asiaa/varausta jo hoitavalle myyjälle tai yhteydenoton kiireellisyyden mukaan.

KSO mara -myyntipalvelun myynti on suurimmilta osin inbound-myyntiä eli asiakkaan suunnalta tulevaa yhteydenottoa. Rautiaisen ja Siiskosen (2021, 240, 381) mukaan inbound-myyntissä myyjä sopeuttaa oman tekemisensä asiakkaan tarpeisiin. Tärkeää myyntipalvelun toiminnassa on nopea reagointi asiakkaan tarjouspyyntöön tai varaukseen. Myyjien asiakaskohtaamiset tapahtuvat joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Rautiainen ja Siiskonen kertovat myös asiakasviestinnässä paljon käytettävän sähköpostia ja pikaviestintä, jota edustaa reaaliaikainen chat-keskustelu. KSO mara -myyntipalvelussa ei ole käytössä pikaviestimiä, vaan suurin osa työstä tehdään sähköpostin välityksellä. Asiakas voi myös lähettää tarjouspyyntöjä esimerkiksi Sokos Hotels -verkkosivujen kautta, mistä ne saapuvat myyntipalveluun sähköpostilla. Myyntipalvelun yhteisesti sovittuna toimintatapana on kontaktoida sähköpostin välityksellä tulevat tarjouspyynnöt ensisijaisesti puhelimitse.

Osa myyntipalvelun myynnissä olevista tiloista ja palveluista, kuten esimerkiksi hotellien kokous- ja saunatiloja, on online-myyntissä Sokos Hotels -sivustolla. Myyntipalvelu kontaktoi kaikki asiakkaiden tekemät online-tilavaraukset lähempänä varatun tilaisuuden ajankohtaa. Myyntipalvelun myynnissä oleviin ravintoloihin voi tehdä online-pöytävarauksia alle 12 henkilön seurueille. Tätä isommat varaukset ohjataan olemaan yhteydessä myyntipalveluun.

Saapuvia puheluita ohjataan Avaya-järjestelmän skills-toiminnon avulla tasaisesti niiden myyjien kesken, jotka ovat ringissä mukana. Avaya-järjestelmän skills-toimintoon määritellään numeroilla tasot sen mukaan, miten puheluita halutaan kullekin myyjälle ohjautuvan. Puhelut ohjautuvat ensisijaisesti myyjille, joille on määritely taso 5. Seuraavalla tasolla 7, puhelut ohjautuvat vain, jos tason 5 myyjät ovat varattuina. On sovittu, että raporttien tulostamisen ajan (vaaleanpunainen vuoro), puhelin pidetään kokonaan Avaya-järjestelmän

AUX-tilassa, jolloin puhelut eivät yhdisty kyseiselle henkilölle laisinkaan. Keltainen eli sähköpostivastuuvuoro puolestaan pitää puhelimen tasolla 7, jolloin puhelut yhdistyvät hänelle ainoastaan silloin, kun kaikki muut ringissä mukana olevat myyjät ovat samanaikaisesti varattuina.

Myyntipalvelun käytössä on palvelumalli, joka ohjaa myyjää lähtökohtaisesti puhelimesta tapahtuvissa myyntitilanteissa, mutta antaa tukea myös muuhun myyntityöhön. Palvelumallin tavoitteena on saada myyjä onnistumaan myynnissä asiakasarvoa tuottavalla tavalla. Palvelumallin tavoitteena on myös ohjata myyjää sitouttamaan asiakas heti tarjottuihin palveluihin kaupan varmistamiseksi. Malli sisältää kuusi osa-aluetta; aloitus ja haltuunotto, paneutuminen asiakkaan tarpeisiin, ratkaisun tarjoaminen ja myynnillisuus, kertaus ja informointi, lopetus sekä vuorovaikutus ja ammattimaisuus. Palvelumallin toteutumiseen annetaan valmennusta ja mallin toteutumista seurataan arviointilomakkeen avulla.

Myyntipalvelun myynnissä olevien eri palveluiden määrä on laaja, ja myyjän päivän asiakaskohtaamiset saattavat vaihdella hyvinkin laajasti. Saman päivän aikana myyjä voi yhden asiakkaan kanssa käydä keskustelua hotelliin sijoittuvasta isosta tapahtumavarauksesta majoituksineen ja illallisineen, toisen asiakkaan kanssa suunnitella tyky-päivää Tykkimäki Resortiin ja kolmannen asiakkaan kanssa keskustella muistotilaisuudesta ravintolakabinettiin. Myyjän työssä korostuu, kuinka välttämätöntä tuotetuntemus on myyntityössä. Rautiainen ja Siiskonen (2021, 141) muistuttavat, että myyjän tulee tietää tuotteestaan mahdollisimman monipuolisesti. Näin hän kykenee kertomaan tuotteen ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä sekä tuotteen soveltuvuudesta asiakkaalle.

Myyntipalvelun myytävä tilat, tuotteet ja palvelut ovat myynnissä olevien toimipaikkojen tai ketjuohjauksen määrittelemät. Myyntimateriaali ja hinnat tulevat toimipaikoilta, pois lukien ketjuravintoloiden menuja, mitkä toimitetaan ketjuohjauksen kautta. Kokouspakettien ja majoituksen suhteen hintasopimukset tehdään S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipäälliköiden toimesta. Myyntipäälliköt toimivat yhteistyössä hotellien Revenue Managerin kanssa. Mikäli asiakkaan tilaisuuden luonne vaatii poikkeavaa palvelua tai tuotetta, ky-

syy myyjä tilaisuutta koskevan yksikön päälliköltä, miten tilanteen kanssa toimitaan. Myyjille on annettu ohjeet käytössä oleviin alennuskäytäntöihin. Ohjeissa kerrotaan, minkä verran myyjä voi itsenäisesti tehdä päätöksiä hintaneuvottelutilanteessa.

KSO mara -myyntipalvelussa huoneiden ryhmähinnoittelusta vastaa myyntipalvelun esihenkilö, joka toimii Revenue Managerina. Hänen lisäksi ryhmähinnoittelua tekee palvelupäällikkö sekä yksi myyntineuvottelija. Myyjät kysyvät sähköpostin välityksellä tarjottavat ryhmähinnat tapahtuman tai varauksen koon mukaan joko Revenue Managerilta tai kahdelta muulta ryhmähintavastaavalta. Ryhmähinnat pyritään antamaan myyjälle tiedoksi mahdollisimman pian, jotta myyjä pääsee etenemään tarjouksen kanssa sujuvasti.

KSO mara -myyntipalvelun käytössä on järjestelmien tuottamia tarjous- ja vahvistuspohjia. Yksittäisiä huonevarauksia vahvistetaan hotellijärjestelmä Operan kautta. Tila- ja ravintolavarauksia varten myyntipalvelussa käytetään Hessu-varausjärjestelmää, jota käyttämällä tehdään myös tarjoukset sekä vahvistukset. Mikäli varaukseen liittyy sekä tila/ravintola että majoitusvarauksia, tehdään tarjous/vahvistus kokonaisuudessaan Hessu-järjestelmän kautta. Jos varaus sisältää ainoastaan majoitusta, käytetään tarjouksen/vahvistuksen apuna valmiita Word-pohjia.

3.4 Myynnin käsikirja

Myyntikonseptilla tarkoitetaan yhteistä tapaa tehdä myyntiä. Kenner ja Leino (2020, 54) kuvailevat myyntikonseptin olevan toimintatapa, jolla myynti operoi, ja se sisältää tyypillisesti kaikki ne myynnissä määritellyt vaiheet, jotka ovat olennaisia myynnin onnistumiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi. Heidän mukaansa, myyntikonseptin erilaiset vaiheet tulisi olla selkeästi dokumentoituja ja yhteisesti läpikäytyjä. Muutoin toimintamallit myynnin parissa väkisinkin varioivat eri yksilöiden ja yksiköiden toimesta, eikä yhteistä, mitattavaa ja monistetavaa mallia saada aidosti istutettua arkeen. Kenner ja Leino korostavat, että myynninkonsepti ei rajoita vaan tuo turvaa tekemiseen ja mahdollistaa sitä kautta myös myyjien luovuuden syttymään, kun myynnin hyväksi todetut toimintamallit ovat selkeitä ja tulevat selkärangasta kovankin paineen ja muuttuvien tilanteiden keskellä.

Myyntin pelikirjalla tai käsikirjalla tarkoitetaan dokumentoitua myyntikonseptia. Karppinen ym. (2022, 122) kertovat, että pelikirja on yksi myyntiorganisaatioiden yleisimmin käytetyistä työkaluista. Se on eräänlainen myyntiorganisaation yleismanaali, joka vetää myyntiorganisaation olemassaolon tarkoitukset ja toimintatavat yhteen tiiviissä, helposti sisäistettävässä muodossa.

Kennerin ja Leinon (2020, 54) mukaan myyntin pelikirja tai käsikirja pitää sisällään myyntiprosessin kaikki vaiheet ja käytettävät työkalut alkaen asiakkaan kontaktoinnista tarjouksen laatimiseen ja lopulta tilauksen tai sopimuksen tekemiseen ja jälkimarkkinointiin. Sovitut toimintamallit jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa ovat edellytys seuraavan vaiheen onnistumiselle. Kenner ja Leino painottavat, että on tärkeää, että yritykselle valittu myyntikonsepti käydään kaikkien myyntiä tekevien kanssa yhteisesti läpi ja dokumentoidaan ylös joko ”pelikirjaksi” tai muuksi dokumentoiduksi myyntin ”parhaiksi käytänteiksi”.

Karppinen ym. (2022, 122) vertaavat pelikirjaa urheilumaailmaan. Pelikirja avaa joukkueen työkulutturia, pelitapaa ja erilaisia pelijärjestelmiä. Kun uusi puolustaja tulee joukkueeseen, monikymmensivuisen pelikirjan tarkoitus on perehdyttää hänet mahdollisimman tyhjentävästi joukkueen pelifilosofiaan ja toimintatapoihin. Joissakin pelitilanteissa tai myyntiprosessin vaiheissa pelikirja voi mennä syvällekin yksityiskohtiin, mutta ennen kaikkea se antaa raamit joukkueen yhteisapelille. Pelikirja ei sanele yksityiskohtaisesti, mitä kentällä tehdään, vaan se jättää annettujen raamien sisällä tilaa myös pelaajan tai myyjän tilanteenlukutaidolle.

Kenner & Leino (2020, 55–57) korostavat myös, että meillä on omat persoonalliset tapamme myydä. Myyntikonseptin tai dokumentoitujen pelikirjojen ei ole tarkoitus poistaa persoonallisen toiminnan merkitystä, vaan yhtenäistää menestyvien myyjien toimivia toimintatapoja ja parantaa onnistumisentekijöitä. Onkin hyvin keskeistä ymmärtää, että varsinkin dokumentoituun pelikirjaan nimenomaan kannattaa kytkeä onnistumisiin johtaneita toimintatapoja ja työkaluja. He muistuttavat myös, että yhteisestä myyntikonseptista on hyötyä myös yrityksen muille organisaation osastoille ja tiimeille. Ohjeiden avulla myyntin tapa toimia systematisoituu ja muut voivat aina luottaa siihen, että myynti toimii sovitulla tavalla.

Myyntin käsikirjan tavoitteena on toimia myyntikulttuurin konkreettisena alustana. Laineen (2015, 21) mukaan myyntikulttuurin kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa oman organisaation ja siellä työskentelevien henkilöiden nykyinen kyvykkyys- ja osaamistaso, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää, mistä lähtökohdista organisaatio voi omaa kulttuuriensa kehittää. Eri organisaatioiden lähtötilanne toiminnan ja kulttuurin kehittämiseksi voidaan pelkistää neljään eri tilanteeseen, kahden eri muuttujan osalta, jotka ovat a) organisaation myyntikyvykkyys ja b) yksilöiden myynti- ja asiakastaidot. Organisaation myyntikyvykkyys liittyvät:

- Asiat, joiden tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea myyntiä ja asiakastyötä
- Koko organisaation osaamista, taitoa, joka jää organisaatioon, vaikka yksittäinen myyjä lopettaisi
- Selkeä myynti- ja asiakasstrategia ja toimintamallit
- Systemaattinen myyntiprosessi
- Myyntiä tukevat IT-järjestelmät
- Myynnin työkalut
- Asiakassegmentointimallit
- Selkeä ja kiinnostava tarjoamarakenne
- Asiakassegmenteille kohdistetut arvo- ja hyötylupaukset

Laine (2015, 21–22) toteaa, että organisaation myyntikyvykkyysiin kuuluvien asioiden, kuten myynnin työkalujen ja myyntimallin, tarkoituksena on erityisesti mahdollistaa yhtenäisempi ja tasalaatuisempi myynti- ja asiakastyö. Parhaimmillaan hyvin rakennetut organisaation kyvykkyudet helpottavat ja selkeyttävät toimintaa ja auttavat ihmisiä tekemään paremmin ja tuloksekkaammin omaa myynti- ja asiakastyötä. Karppisen ym. (2022, 115) mukaan minimitasoin työkaluun kuuluu ajantasainen myyntimateriaali. Myyntiesitykset, videot, demonstraatiot, case-esittelyt, kuvat referenssit, tuotekortit, hinnastot, tarjouspohjat ja toimitusehdot ovat kaikki myyntimateriaaleja, joiden olemassaolo on tärkeää asiakaskokemuksen tasalaatuisuuden johtamisessa.

Laineen (2015, 21–22) jaon toiset muuttajat, yksilön myynti ja asiakastaidot, ovat pitkälti myyjäkohtaisia ja siten myös asioita, jotka ovat yksilöstä riippuvia ja heidän varassaan olevia. Nämä ovat taitoja, jotka mahdollistavat yksilön oman onnistumisen myynti- ja asiakastyössä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimus eteni teemahaastatteluista benchmarkingiin, minkä jälkeen toteutettiin työpaja KSO mara-myyntipalvelun työntekijöille.

4.1 Teemahaastattelujen toteuttaminen

KSO mara -myyntipalvelun myyjien haastattelujen sopiva ajankohta varmistettiin myyntipalvelun esihenkilöltä ja samalla tarkistettiin, onko haastatteluun mahdollista käyttää haastateltavien työaikaa. Myyntipalvelun esihenkilön kanssa keskusteltiin myös haastattelujen aihepiiristä sekä, mitä haastatteluilla halutaan saavuttaa. Tarkat haastatteluajat sovittiin myyntipalvelun palvelupäällikön kanssa. Näin myyntipalvelun toiminta saatiin pidettyä sujuvana haastatteluista huolimatta. Kun haastatteluajat oli sovittu, laitettiin nämä myyntipalvelun yhteiseen Workplace Chat -ryhmään tiedoksi.

Workplace Chat -viestissä kerrottiin myös, että haastattelun tarkoituksesta sekä teemoista laitetaan myyntipalveluun sähköpostiin vielä saman päivän aikana lisätietoja. Näin haastateltavilla on mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Sähköpostiviestissä kerrottiin, että haastattelulle on varattu aikaa tunti/henkilö ja haastattelut tehdään luottamuksellisesti, niin ettei tuloksissa mainita kenenkään nimeä tai vastaaja muutoin ole tunnistettavissa. Viestissä kerrottiin myös opinnäytetyön aihe, tavoite sekä, että konkreettisenä tuloksena on tuottaa myyntipalveluun myynnin käsikirja arkea tukemaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 64) mukaan teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. He painottavat kuitenkin, että teemahaastattelussakaan ei voi kysellä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Heidän mukaansa etukäteen valitut teemat periaatteessa perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn.

Myyntipalvelun haastattelujen teemat liittyivät myyntipalvelussa käytössä oleviin toimintamalleihin ja myyntityön prosesseihin. Ennen haastattelua haasta-

teltaville laitettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin haastattelua koskevista teemoista. Teemat mukailivat Salmisen (2018, 75) kuvaamaa myyntityön prosessien vaiheita. Näin haastateltavat osasivat valmistautua haastatteluun ja tiesivät, minkälaisia asioita haastattelussa käsitellään. Sähköpostiviestissä pyydettiin haastateltavia pohtimaan, minkälaisia toimintatapoja tai työkaluja heillä on käytössään muutamaa esimerkiksi valittuun myyntityön prosessin vaiheeseen liittyen. Annettuja vaiheita olivat:

- Myyntityön suunnittelu
 - Oman työn suunnittelu. Esimerkiksi miten sinun työpäiväsi tai viikko rakentuu? Asiat, jotka tukevat mahdollisuuttasi onnistua myyntityössä
- Asiakaskontaktien luominen ja asiakkaiden kohtaaminen
 - Esimerkiksi myyntipalvelun asiakaskontaktit, myyntipalveluun saapuvat yhteydenotot, uusien varausten /asiakkaiden aktiivinen hakeminen
- Asiakasarvon tuottamiseen tähtäävän palvelun tai tarjouksen laatiminen, ratkaisun esittäminen, asiakkaan vastaväitteisiin vastaaminen, hinnan myyminen ja kaupan päättäminen
 - Esimerkiksi tuotetuntemus, tarjous /vahvistus materiaalit, itsenäisen päätöksen tekeminen, palveluvalmennus
- Jälkimarkkinointi ja asiakkuuden jatkumisen varmistaminen
 - Esimerkiksi asiakastytyväisyys

Työskentelen myyntipalvelussa myyntineuvottelijana, joten minulla on henkilökohtainen yhteys haastateltaviin ja työkokemuksen muodostama mielipide myyntipalvelun toimintatapoja kohtaan. Tästä johtuen, haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan niin, etteivät minun mielipiteeni haastattelijana vaikuta siihen, minkälaisia vastauksia kysymyksillä saatiin. Hyvärinen ym. toteavat, että tutkimushaastattelulla on tietty tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit. Haastattelija on tietämätön osapuoli, ja tieto on haastateltavalla. (Hyvärinen ym. 2017, luku 2: Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus.)

Haastattelun kysymykset muodostuivat käsittämään laajoja aiheita, mutta tällä saatiin haastateltavia tuomaan julki omia ajatuksiaan ja kehitysideoita ilman, että niitä olisi ohjattu tiukasti johonkin tiettyyn yksittäiseen prosessin vaiheeseen tai toimintatapaan/ -malliin. Kysymyksillä haluttiin saada tutkimusongelman kannalta olennaisia vastauksia. Vastauksia haluttiin siis saada kysymyksiin:

1. Minkälaisia toimintamalleja ja myynnin prosesseja myyntipalvelussa on käytössä?
2. Miten käytössä olevia myyntiprosesseja ja toimintatapoja voidaan kehittää myynnin näkökulmasta tehokkaammiksi?

Haastatteluilla haluttiin myös selvittää, minkälaisia asioita myynnin käsikirjaa suunniteltaessa olisi syytä ottaa huomioon, jotta lopputuotos tukisi mahdollisimman hyvin myyjien työtä.

Haastattelukysymykset olivat:

1. Mitkä myynnin toimintamallit ja -tavat koet tällä hetkellä toimivan hyvin niin, että voit onnistua myyntityössä?
2. Millä tavalla käytössä olevat toimintamallit ja -tavat tukevat myyntiprosessia? Mitä kehitettävää toimintamalleissa ja tavoissa on?
3. Millä tavalla käytössä olevat työkalut tukevat myyntiprosessia? Mitä kehitettävää työkaluissa on?
4. Onko nykyisissä toimintamalleissa jotain sellaista, joka ei ole sinulle selkeää?
5. Minkälaisia prosesseja tai raameja kaipaisit työllesi, jotta työn tekeminen olisi sujuvampaa?
6. Minkälaisilla myyntityöhön liittyvillä toimenpiteillä myyntiä voidaan mielestäsi saada tehokkaammaksi?
7. Mitä myyntipalvelun myynnin käsikirjan tulisi mielestäsi sisältää, jotta se tukisi sinun työtäsi?

Haastattelun alussa käytiin vielä läpi haastattelun tarkoitus. Lisäksi kerrottiin haastattelun anonyymiydestä, miten tuloksia käytetään sekä miten opinnäytetyöprosessi haastattelujen jälkeen etenee. Näin haastateltaville haluttiin saada mahdollisimman selkeä mielikuva, millä lailla haastateltavan näkemyksiä hyödynnetään jatkossa. Haastattelut tehtiin kasvotusten rennossa, mutta suljetussa tilassa, jotta haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman rauhallinen. Haastattelut tehtiin aikavälillä 28.12.2022–4.1.2023 ja ne kestivät vaihdellen noin 30–50 minuuttia /henkilö.

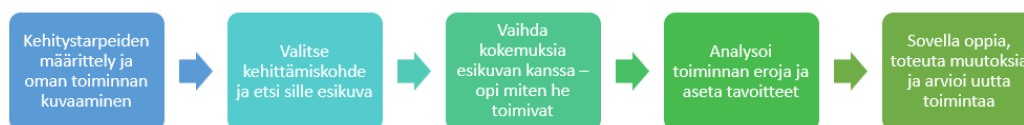
Myyntipalvelun haastattelut kuunneltiin ja purettiin tekstimuotoon Wordia apuna käyttäen. Analyysin tavoitteena oli saada kattava kuva myyntipalvelun nykytilasta eli työntekijöiden käytössä olevista hyvistä toimintamalleista- ja tavoista. Lisäksi analyysin tavoitteena oli löytää kehittämiskohteet, joilla myyntiä saadaan tehokkaammaksi.

Ojasalon ym. (2015, 107, 110) mukaan litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Yhteyksien tarkastelussa on mahdollista käyttää useita tapoja. Tyypittelyssä ilmiöiden analyysillä

pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Yksi mahdollisuus analysoida haastatteluaineistoa on etsiä esiin tulleista ilmiöistä poikkeamia, sillä säännönmukaisuuksien etsiminen ei aina riitä tai se saattaa antaa puutteellisen kuvan ilmiöstä tai sen esiintymisestä. Myyntipalvelun haastatteluiden materiaali teemoiteltiin Excel-taulukoinnin avulla ennalta määriteltuihin pääteemoihin. Pääteemat määriteltiin tutkimusongelman ja haastattelukysymysten aiheiden mukaisesti. Pääteemat olivat toimintamallit- ja tavat, työkalut ja myynnin käsikirja. Näihin pääteemoihin etsittiin alateemoja, jotka muodostuivat kuvaamaan nykytilan hyvin toimivia asioita sekä kehitysideoita.

4.2 Benchmarkingin toteuttaminen

Tuominen (2021, 16) kiteyttää benchmarkingin olevan jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi tavoitteena oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. Kuvassa 5 on Vuorisen (2013, 160) kuvaama benchmarking-prosessi.



Kuva 5. Benchmarking prosessi (Vuorinen 2013, 160)

Vuorisen mukaan benchmarking-prosessi lähtee liikkeelle kehittämistyön määrittelystä ja oman toiminnan kuvaamisesta. Tästä seuraa kehittämiskohteen valinta sekä esikuvan etsintä. Tässä työssä kehittämiskohteita lähdettiin etsimään myyntipalvelun myyjien haastatteluiden kautta. Haastatteluissa nousseita kehittämiskohteita käytiin läpi myyntipalvelun esihenkilön kanssa 18.1.2023 pidetyssä palaverissa. Palaverissa valittiin kehittämistyön jatkokehitykseen ja benchmarkingiin mukaan otettavat asiat.

Palaverissa keskusteltiin myös siitä, mitä S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluja voidaan lähestyä benchmarkingin merkeissä. Palaverin ja myöhemmin myyntipalvelun palvelupäällikön kanssa käydyn keskustelun pohjalta päädyttiin viiteen eri myyntipalveluun. Työn alkuperäisenä tavoitteena oli saada tehtyä benchmarking kolmeen eri myyntipalveluun, mutta olemalla

yhteydessä useampaan myyntipalveluun varmistettiin positiivinen osallistujamäärä. Todettiin myös, ettei ole haitaksi, vaikka kaikki viisi haluaisivat osallistua, koska valittujen kehittämiskohteiden vertailuun on hyvä saada useampi näkökulma.

Benchmarking-myyntipalvelut valikoituivat vertailuun niiden samankaltaisuuden KSO mara -myyntipalvelun kanssa esimerkiksi koon ja heillä myynnissä olevien palveluiden perusteella. Valintaan vaikutti myös asiat, joita benchmarkingissa haluttiin vertailla sekä, minkä verran myyntipalvelun toiminnasta oli etukäteen tiedossa. Valittujen myyntipalveluiden esihenkilöön tai vastaavaan oltiin yhteydessä sähköpostilla 24.1.2023. Viestissä kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteesta, minkä lisäksi tiedusteltiin heidän kiinnostustaan ja mahdollisuuksiaan osallistua benchmarkingiin. Viestissä kerrottiin myös, minkälaisista aihealueista benchmarking tulee koostumaan. Sähköpostiviestiä laettaessa tiedostettiin valittujen henkilöiden mahdollinen kiireinen arki, minkä vuoksi heille annettiin mahdollisuus valita itse sopivin tapa osallistua benchmarkingiin. Vaihtoehtoisiksi tarjottiin haastattelua Microsoft Teams -ohjelman tai puhelimen välityksellä, minkä lisäksi tarjottiin myös mahdollisuutta vastata kysymyksiin sähköpostilla. Näin toivottiin haastateltavien kokevan haastattelun olevan helposti hoidettava. Viidestä myyntipalvelusta neljä vastasi olevansa kiinnostuneita osallistumaan benchmarkingiin ja heidän kanssaan sovittiin Teams- tai puhelinhaastatteluajat. Haastattelut toteutuivat 27.1–10.2.2023 välisenä aikana.

Haastattelun alussa tiedusteltiin, saako opinnäytetyön raportissa mainita yrityksen nimi, mitä myyntipalvelu edustaa. Osallistujille kerrottiin, että keskustelu käydään muutoin anonyymisti, ja vastaukset käsitellään niin, ettei yrityksen nimi yhdisty benchmarking-tuloksiin. Mukaan lähteneet neljä myyntipalvelua edustivat Pohjois-Karjalan Osuuskauppaa, Osuuskauppa KPO:ta sekä Osuuskauppa Keskimaata. Myyntipalvelut toimivat erilaisin kokoonpanoin ja myyjien määrä vaihteli 2–6 välillä, mukaan lukien myyntityötä tekevät palveluvastaavat ja päälliköt. Myyntipalveluista työskenteli sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia myyjiä. Osa-aikaiset myyjät työskentelivät osan työajastaan yrityksen toimipaikoissa muissa tehtävissä. Myyntipalveluilla oli myynnissä vaihdellen eri määrä hotelleja sekä erilaisia ravintolayksiköitä.

Teams- ja puhelinhaastatteluja ei nauhoitettu, mutta niistä tehtiin muistiinpanot, joiden todettiin riittävän. En haastattelijan roolissa myöskään kokenut kirjaamisen vaikuttavan häiritsevästi keskittymiseeni itse haastatteluun. Osallistujien kanssa sovittiin mahdollisuudesta jatkaa keskustelua esimerkiksi sähköpostin välityksellä, mikäli jälkikäteen kaivataan lisätietoja jostain tietystä benchmarkingin osa-alueesta.

Benchmarkingiin valitut vertailukohteet olivat KSO mara -myyntipalvelun haastatteluista esiin nousseita kehittämiskohteita, jotka valittiin myyntipalvelun esihenkilön kanssa käydyssä palaverissa. Lisäksi benchmarkingissa haluttiin selvittää, onko valituissa myyntipalveluissa käytössä myynnin käsikirjaa. Haastattelua varten listattiin valmiiksi muutamia kysymyksiä ja aiheita, mitä haluttiin käydä läpi. Näin toimimalla haluttiin varmistaa, että benchmarking on mahdollisimman hyödyllinen. Keskustelusta toivottiin kuitenkin muutoin olevan mahdollisimman vuorovaikutteista ja tiedostettiin, että keskustelun suunta määräytyy myös benchmarking-kohteilla käytössä olevien toimintamallien mukaan. Seuraavassa on listattu haastatteluja varten laadittuja apukysymyksiä:

Tarjousprosessi

- Miten toimitte, kun asiakkaalle on laitettu tarjous?
- Miten huolehditte, että asiakas on saanut tarjouksen ja tarpeellisen tiedon tukemaan päätöstä?
- Miten tarpeellisena pidätte, että asiakkaalle soitetaan perään, kun tarjous on laitettu?

Vahvistettujen varausten tarkennusten hoitaminen

- Huolehtiiko myyntipalvelu vahvistettujen varausten tarkennuksista?
- Hoidetaanko varaukset omavaraus-periaatteella vai huolehtiiko kaikki kaikkien varauksista?
- Miten varaustenhoitovuoro voisi mielestäsi toimia? Miten käytännössä toteutuisi?

Asiakaspalaute/jälkihoito

- Kerääkö myyntipalvelu menneistä varauksista systemaattisesti asiakaspalautetta?
- Kontaktoidaanko asiakkaat tilaisuuksien jälkeen? Tehdäänkö jälkihoitoa?
- Jos kontaktointia tilaisuuksien jälkeen tehdään, miten seuranta hoidetaan?

Tarjous- ja vahvistuspohjat

- Minkälaisia pohjia teillä on käytössä (ryhmävaraukset; kokous, ravintola ja majoitus)?
- Jos kyseessä on majoittuva kokousvaraus, minkälaisia pohjia käytetään?
- Miten paljon käytätte pohjissa sähköisiä linkkejä?
- Miten yksityiskohtaisesti pohjissa on avattu peruutusehdot?
- Tuleeko asiakkailta palautetta tarjouksista /vahvistuksista, onko peruutusehdot asiakkaalle selkeät?

Myyntin käsikirja

- Onko myyntipalvelun käytössä käsikirja?
- Onko tällaista ollut suunnitteilla tehdä?

Benchmarking-haastatteluista tehdyt muistiinpanot koottiin yhteen ja analysointiin Wordia hyödyntämällä. Muistiinpanot teemoiteltiin benchmarkingin aihealueiden avulla, mitkä olivat tarjousprosessin aktiivisuus, vahvistettujen varauksen tarkennusten hoitaminen, asiakaspalautteet/jälkihoidon aktiivisuus sekä tarjous- ja vahvistuspohjat.

4.3 Työpajan toteuttaminen

Benchmarking-analyysin tulokset käytiin KSO mara -myyntipalvelun esihenkilön kanssa läpi 20.2.2023 pidetyssä palaverissa. Palaverin tavoitteena oli sopia, mitä haastatteluissa esiin nousseita kehityskohteita ja benchmarkingiin mukaan otettuja asioita otetaan työstettäväksi seuraavaan myyntipalvelun yhteiseen palaveriin ja siinä pidettävään työpajaan. Myyntipalvelun esihenkilön kanssa sovittiin, että hän käy palaverin alussa läpi muut palaverissa käsiteltävät asiat, minkä jälkeen oli varattu aikaa esitystäni varten. Osuuteeni kuului myyntipalvelun haastattelujen ja benchmarkingin tulosten läpi käyminen sekä työpajan toteuttaminen.

Myyntipalvelun palaveri pidettiin 22.2.2023. Ennen palaveria valmistelin PowerPoint-esityksen ja suunnittelin, miten työpajan tarkoitusta eli yhteiskehittämistä on hyvä lähestyä. Työpajan vetäjän roolissa pyrin pitämään huolen, että keskustelu pysyy käsiteltävässä aiheessa. Työpajan osuuden toteutukseen suunnittelin käytettäväksi Me-we-us-menetelmää. Menetelmän tarkoitus on saada kaikki osallistumaan, jakamaan tietotaito koko ryhmälle, myös niiden hiljaisempien. Menetelmän aiheina on yksilötyöskentely, pienryhmätyöskentely sekä koko ryhmänä työskentely. (Kantijärvi 2012, 54.) Työpajan aikataulu kuitenkin tiivistyi alkuperäisestä aikataulusta palaverin aloituksen viivästyksen

vuoksi, mistä johtuen päädyttiin suoraan yhteiseen pohdintaan. Työpajan vetäjänä kuitenkin huolehdin puheenvuoroja ohjaamalla, että jokaisen ääni saatiin kuulumaan.

Palaverin alussa käytiin läpi KSO mara -myyntipalvelun haastattelujen tulokset. Tuloksista tarkasteltiin, minkälaisia myyntityön prosesseihin liittyviä hyvin toimivia toimintamalleja ja -tapoja myyntipalvelussa on käytössä, sekä mitä kehitettävää näissä tulosten mukaan vielä on. Samoin käytiin läpi, minkälaisia hyvin toimivia työkaluja tunnistettiin käytössä olevan, kuin myös missä on vielä kehitettävää. Haastattelutulosten läpikäymisen jälkeen keskusteltiin, mihin kehitettäviin asioihin oli jo tehty toimenpiteitä tai oli suunnitelmia, sekä kenen vastuulla suunnitelmien läpivienti on. Tämän jälkeen käytiin läpi kehittämis-kohteet, jotka otettiin mukaan benchmarkingiin. Benchmarkingista kerrottiin yritykset, joihin tämä kohdistui sekä analyysin tulokset.

Alustuksen jälkeen jatkettiin työpajaosuuteen. Työpajan ensimmäisen yhteiskehittämisen kohteeksi otettiin tarjousprosessiin ja jälkihoitoon liittyvä määritelmä, kenelle soitetaan. Aiheita alettiin miettimään ajatuksella ”Mikä on meille iso tai tärkeä tilaisuus?”. Tässä kohdin muistutettiin, että uuden toimintamallin alkuun on tehtävä jokin raja- tai määritelmä, mutta näitä voidaan käytännön kokemuksen mukaan tarvittaessa muokata.

Aiheista ensimmäiseksi työn alle otettiin tarjousprosessin seurantasoihto, mitä ajatellen lähdettiin täyttämään määritelmiä työpajaan varten valmiiksi tehtyihin PowerPoint -pohjiin. Tarjousprosessin jälkeen siirryttiin pohtimaan jälkihoitoa ja siihen liittyvää määritelmää kenelle on tärkeä soittaa. Tämän jälkeen siirryttiin varausten hoitamiseen liittyvään osuuteen. Varausten hoitamisen -osueen yhteiselle keskustelulle annettiin aiheeksi ”omavaraukset vai yhteiset varaukset, mahdollisuuksia ja uhkia”.

Työpajan päätteeksi kiitin hyvin sujuneista keskusteluista ja siitä, että mielipiteitä jaettiin avoimesti. Lisäksi kerroin myyntipalvelun esihenkilön ja palvelupäällikön jatkavan tarjousprosessin seurantasoihtoon, jälkihoitosoihtoon ja varausten hoitamiseen liittyvien toimintamallien edistämistä. Näihin kerrottiin palattavan uudelleen seuraavassa palaverissa, joka pidetään maaliskuussa.

Palaverin lopussa kerroin myös, missä vaiheessa myyntipalvelun myynnin käsikirja on. Kiitin haastatteluun osallistuneita hyvistä ideoista, joita käsikirjan sisältöön saatiin ja kerroin, että käsikirjassa on jo joiltain osin huomioitu haastatteluissa nousseita kehittämiskohteita. Lisäksi kerroin, että käsikirja käydään seuraavassa myyntipalvelun palaverissa tarkemmin läpi ja tarvittaessa kehitetään käsikirjaa tarpeen mukaan. Tavoitteena on tehdä käsikirja, josta on todellista hyötyä myyntipalvelun arkeen.

4.4 KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirjan toteuttaminen

KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirjan toteuttamista varten tutustuin S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipäälliköiden käytössä olevaan myynnin manuaaliin (S-ryhmä Matkailu- ja ravitsemiskaupan sisäiset ohjeet 2023). Manuaali on ensisijaisesti myyntipäälliköiden käytössä, joten se sisälsi paljon sellaisia prosesseja, jotka eivät olleet myyntipalvelujen tekemistä. Tällaisia oli esimerkiksi majoitus- ja kokoussopimusten tekemiseen liittyvät prosessit ja raamit sekä myyntipäälliköiden työkaluihin liittyvät ohjeet. Manuaalissa kerrottiin kuitenkin myös sellaisia ohjeita, mitkä liittyivät olennaisesti myös myyntipalvelun tekemiseen, kuten hinnoitteluun ja hintatuotteisiin liittyviä asioita. Lisäksi manuaalissa käytiin läpi esimerkiksi kanta-asiakkuuksiin liittyviä ohjeistuksia, joista oli hyötyä myös myyntipalvelun myynnin käsikirjaa ajatellen. Manuaali antoi suuntaa, miten tietoja kannattaa koostaa ja jaotella.

Karppinen ym. (2022, 132) suosittelevat dokumentoimaan pelikirjan mahdollisimman yksinkertaiseen ja helposti päivitettävään muotoon. He jatkavat pääasia olevan, että pelikirja on manuaalina yrityksen näköinen ja vie viestin perille. Riippumatta siitä mihin muotoon pelikirja tallennetaan, tulee sisältö jäsenellä loogisesti eteneväksi ja selkeästi navigoitavaksi kokonaisuudeksi. Pelikirjalle tulee myös luoda mahdollisimman informatiivinen sisällysluettelo, jotta käyttäjä löytää kaipaamansa tiedon helposti ja nopeasti.

KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirjasta haluttiin tehdä sähköiseen käyttöön sopiva, helposti luettava sekä visuaalinen muun muassa kuvien avulla. Käsikirja toteutettiin Wordin kirjaittoasetusta hyödyntämällä. Kuvat sain käyttööni KSO:n markkinointiosastolta. Kuvat olivat myyntipalvelun myyn-

nissä olevista yksiköistä otettuja, joten niillä saatiin käsikirjan tekstiä elävöitettyä ja luotua yksikön mukaista tunnelmaa. Käsikirjassa pidettiin myös tärkeänä, että se on helppo päivittää, tiedossa on kuka päivityksestä vastaa sekä milloin tämä tehdään. Karppinen ym. (2022, 133) toteavat, että pelikirjan kollektiivinen päivittäminen paitsi sitouttaa henkilöstöä yrityksen yhteisiin toimintatapoihin ja kulttuuriin myös helpottaa koko myyntiprosessin jalkauttamista organisaatioon.

Käsikirjassa huomioitiin haastatteluiden pohjalta tulleet toiveet ja ideat. Käsikirjan toteutuksesta ja sisällöstä käytiin myyntipalvelun esihenkilön ja palvelupäällikön kanssa vuoropuhelua koko prosessin ajan. Näin varmistettiin, että käsikirjan hyöty myyntipalvelun toiminnalle toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään eri tutkimusmenetelmillä saavutetut tutkimustulokset. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimustulosten pohjalta tehdyn KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirjan sisällöstä.

5.1 Teemahaastattelujen tulokset

KSO mara -myyntipalvelun haastattelujen tulosten pääteemojen, toimintamallit- ja -tavat, työkalut sekä myynnin käsikirja, alateemat muodostuivat kuvaamaan nykytilaa sekä kehitysideoita. Haastattelujen tulokset esitetään pääteemojen mukaisesti seuraavissa alaotsikoissa.

5.1.1 Myyntipalvelun toimintamallit ja -tavat

Taulukkoon 1 on koottu alateemoiksi haastatelluissa esiin nousseet hyvin toimivat toimintamallit sekä -tavat.

Taulukko 1. Toimintamallit ja -tavat, toimii hyvin

PÄÄTEEMA	ALATEEMA	ESIMERKKEJÄ
Toimintamallit ja -tavat	Toimii hyvin	
	Palvelumalli	* Ohjaa ja kuljettaa läpi myyntiprosessin. * Myyntiprosessi pysyy tasalaatuisempana * Auttaa jokaisessa kohtaamistilanteessa ja mitä tulee huomioida myyntiprosessissa
	Puhelujen ohjaus	* Pidetään sen aikaa oma puhelin "AUX" tilassa kun isoa paljon keskittymistä vaativaa työtä * Raporttivuorossa voi puhelimen pitää "AUX" tilassa niin kauan kun raportit valmiit
	Vuorojen värikoodit	* Ohjaa päivän töitä, tietää kenellä vastuu mistäkin asiasta esimerkiksi sähköposti tai raportit * Värikoodit on tärkeitä ja määrittelee päivää mitä päivän aikana tehdään.
	Myytäviin toimipisteisiin tutustuminen	* Tiedetään hyvin myytävät toimipisteet. Pystytään heittäytymään asiakkaan saappaisiin * Mahdollisuus tutustua myytäviin kohteisiin, tiedät paremmin mikä onnistuu missäkin
	Sähköpostiasiakkaiden kontaktointi	* Ohje että asiakas aina kontaktoidaan puhelimitse
	Oman päätöksen tekeminen, raamit	* Kokemus auttaa tekemään päätöksiä jos joku asia vähän siinä rajoilla, mutta tiedetään missä voi joustaa jos hipoo raja-aitaa ja koska pitää kysyä voidaanko joustaa jossain * Luotetaan että voidaan käyttää pelisilmää tiukoissa paikoissa * Tuotteet valmiina ja jos on jotain ehtoja myynnille niin ne tiedossa ettei tarvitse alkaa arpomaan * Nyt toimii hyvin kun kolme tekee ryhmäinnoittelua * Sporteissa kun tietää että saa ohjeiden mukaan myydä samalle viikolle ilman kysymistä. * Ei tarvetta tässä kohtaa ollut vielä tarkempaa ohjetta /raameja kun yleensä hinta on se millä mennään. * Perutuusehdotkin selkeästi kirjattu miten tehdään ja toimitaan. Jos niiden kanssa lähdetään neuvottelemaan aina onkin pakko neuvotella toimipisteen kanssa jos isosta varauksesta kyse, jos pienemmästä kyse voi käyttää omaa päätösvaltaa jos on vaikka muutaman päivän joustosta kyse.
Vuorovaikutus	* Asioiden ääneen puhuminen, jää paremmin mieleen uudet asiat ja jos tulee jotain kysyttävää. jos ei toimipiste ole ottanut huomioon myynnin näkökulmaa * Aktiivinen vuorovaikutus toimipisteiden kanssa	

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että käytössä olevaa palvelumallia pidetään toimivana. Malli ohjaa ja tukee läpi myyntiprosessin sekä auttaa pitämään myyntitilanteet tasalaatuisena. Vuorojen värikoodeja pidetään tärkeänä, koska ne ohjaavat päivän toimintaa ja kertovat, kenen vastuulla on esimerkiksi sähköpostin seuranta ja raporttien koostaminen. Tulosten perusteella myös puhelujen ohjausmahdollisuus on tärkeää. Oma puhelin voidaan pitää AUX-tilassa, mikäli työn alla on jokin paljon keskittymistä vaativa asia tai kun otetaan aamun raportteja. AUX-tilassa puhelut eivät ohjaudu kyseiselle myyjälle.

Myyntipalvelulla on useiden toimipaikkojen tuotteet ja palvelut myynnissä. Haastattelun tuloksissa nousikin esiin, että on ollut hyvä, kun myytäviin kohteisiin on mahdollisuus tutustua. Yksi haastateltavista mainitsi, että "Näin pystytään paremmin hyppäämään asiakkaan saappaisiin". Haastatteluissa mainittiin myös hyväksi vuorovaikutus toimipaikkojen kanssa. Myyntipalvelun tiimin jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa pidettiin hyvänä, että asioista puhutaan ääneen. Ääneen puhuttuna uudet asiat jäävät mieleen ja esiin voi nousta, jos esimerkiksi uusissa ohjeissa tai tuotteissa tulee huomioida myynnin näkökulma eri tavalla kuin aiottu.

Myyntipalvelun yhteinen sovittu ohje, että sähköpostilla saapuvat tarjouspyynnöt ja varaustiedustelut kontaktoidaan ensisijaisesti ensin puhelimitse, todet-

tiin hyväksi. Näin asiakkaan kanssa saadaan käytyä läpi tarjoukseen tarvittavat yksityiskohdat sekä tarjotaan asiakkaalle mahdollisuus tehdä suoraan varaus. Tällä tavalla toimimalla hukkatyön mahdollisuus saadaan minimoitua.

Omasta päätöksenteon mahdollisuudesta haastatteluissa mainittiin, että kokemus on tuonut apuja siihen minkälaisia itsenäisiä päätöksiä voi ja uskaltaa tehdä. Näihin itsenäisiin päätöksiin myös luotetaan. Toisaalta mainittiin, että ohjeiden myötä tiedetään, mikä tilanne on sellainen, että alennuksista tai toimitusehdoista tulee keskustella toimipaikan kanssa. Hinnoitteluun todettiin hyväksi, että on kolme vastuuhenkilöä, jotka tekevät ryhmähinnoittelua. Joustoa hinnoittelun omaan päätöksenteon mahdollisuuteen tuo esimerkiksi sporttiryhmiä hinnoitteluun liittyvä ohjeistus.

Taulukkoon 2 on alateemoiksi koottu toimintamalleihin ja -tapoihin liittyviä kehitettäviä asioita.

Taulukko 2. Toimintamallit ja -tavat, kehitettävää

PÄÄTEEMA	ALATEEMA	ESIMERKKEJÄ
Toimintamallit ja -tavat	Kehitettävää	
	Vahvistukset ja tarjoukset	* Ei oikein aina tiedä esimerkiksi pöytävarauksissa laittaako Hessuvahvistuksen vai sähköpostiin tekstin
	Puhelujen ohjaus	* Pitäisi vielä enemmän hyödyntää "AUXIA" kun kiire, mutta kun kaikilla on kiire
	Outbound -soitot, uusiasiakashankinta	* Ulosottoja ei ehditä tehdä ollenkaan. Mitä aikaisemmin tehty niin pitäisi olla selkeästi mitä tarjota, " kylmät soitot" ei palvele, on sattumankauppaa. Kun on selkeä miksi sinä soitat niin on plussaa. * Jos tehtäisiin ulosottoja niin siihen tarvitsi jonkun mallin * Uusiasiakashankintaa ei tehdä tai soiteta esimerkiksi olemassa oleville asiakkaille
	Myyntitilanteen kuvaus	* Olisi kiva jos olisi niin sanottu käsikirjoitus mitä mistäkin tilaisuudessa pitää muistaa kysyä kun meillä voi olla ihan mitä vain esimerkiksi muistotilaisuus tai työ-päivä resortissa
	Tehtävien jako	* Pystyisikö keskittymään paremmin myyntiin jos yksi hoitaisi päivän aikana vain tarkennuksia, siis kaikkien varaukset. Olisi sellainen varaustenhoitovuoro. Esimerkiksi se joka ottaa raportit katsoisi myös varaukset * Kun on kiire niin mitään et ehdi tekemään alusta loppuun kunnolla ja virheitä sattuu * Pitäisi pystyä keskittymään vaan myyntiin * Kun kaikki tekee kaikkea ja hirveästi erilaisia varauksia, tehokkaampi kun voisi keskittyä yhteen asiaan. Voisi olla jonkinlaisia myyntialueita. * Olisi aikaa aloittaa päivä ja selvittää miten päivän koostaa
	Asiakkaiden ohjaus	* Miten saisi asiakkaat löytämään meidät, ettei ne mene suoraan toimipisteisiin. Tai kun ne laittaa sähköpostia missä ei ole mitään paikkaa kysely koskee. * Indikset mennyt tosi vahvasti verkkoon, miten kokouksia saisi enemmän, miten asiakkaat uskaltaisi kokeilla enemmän
	Tarjousprosessi	* Asiakkaalle soitettaisiin kun tarjous on lähtenyt, nyt jätetään uinumaan ja sit vasta otetaan yhteyttä kun tarjous umpeutuu * Viivästyttää omaa työtä kun pitää tarkistaa esimerkiksi ryhmäjutuissa hintoja * Auttaisiko jos voisi käyttää ideasta itse joihinkin hinnoitteluihin * Hinnoittelu oman aikataulun mukaisesti, toki ideas nyt monella jo käytössä joka helpottanut
	Asiakaspalaute, jälkihoito	* Jälkihoito jäänyt, ei kysytty miten me onnistuttiin, jää siihen että asiakas ottaa itse yhteyttä * Olisi hyvää asiakaspalvelua, ja palautetta kun saadaan niin hyvässä kuin huonossa saadaan kehitettyä palveluita. Pitäisi saada hoidettua saman viikon sisällä. Saattaa olla jo seuraava varaus meille tai johonkin muualle että saisi vinkin muualle * Asiakkailta palautteen saaminen ruokkii motivaatiota * Asiakaspalautteita tulisi saada, jos joku on mennyt mönkään niin olisi hyvä tietää ettei sama toistu, ei saada kehitettyä jos ei tiedetä. Varmaan antaa palautteen paikan päällä, mutta miten tulevaisuudessa myyntipalvelu tietää jos ei ole mennyt viimeksi maaliin kun ehkä varaa taas uudelleen.
	Myyntimateriaali	* Aina kun joku varaa jotain resortista niin on selkeästi hakusessa. kun varauksia tulee vähemmän niin se hankaluu siinä milloin pystyt varaan mitään ja minne onnistuu mitään. Selkeät rajat henkilömääriin. Resortin kokonaisuutta selkeämmäksi. * Pitäisi antaa aikaa perehtyä materiaaleihin, ei niin että tulee yhtäkkiä vastaan. * Ajoissa materiaalit
Sisäinen palaute	* Auttaisi omaa tekemistä jos tietäisi miten varaukset on mennyt. Kun ei saada palautetta toimipaikoilta mikä mennyt hyvin ja mikä ei. Jos esimerkiksi aina nousee joku tietty jos ilmoittaisi niin se auttaisi meitä myymään paremmin ja toisaalta heitä toimipaikoissa onnistumaan paremmin.	

Kehitettäväksi kohteeksi haastatteluissa nousi myös hyvin toimivaksi todettu toimintatapa puheluiden ohjaus ja erityisesti AUX-tilan käyttö. Puheluiden hallintaa AUX-tilaa hyödyntämällä toivottiin otettavan enemmän käyttöön etenkin

kiireen ollessa päällä. Toisaalta todettiin, että kaikilla voi olla sama kiire, jolloin AUX-tilan käyttö ruuhkauttaa ennestään myös työkavereiden tilannetta.

Tehtävien jaosta mainittiin ajatus siitä, pystyisikö myyntiin keskittymään paremmin, jos vain yhden vastuulla olisi hoitaa olemassa olevien varausten tarkennukset. Tähän ehdotettiin varaustenhoitovuoroa, jonka vuoroon kuuluisi myös raporttien ottaminen. Mainittiin myös, että kun myytäviä kohteita ja varauksia on paljon erilaisia, olisi tehokkaampaa, jos pystyisi keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin myyntialueita.

Myyntimateriaaleista todettiin, että materiaaleihin tulisi saada tutustua ajoissa. Haastatteluissa tuli esiin, että Tykkimäki Resortiin uutena kohteena kaivattiin selkeyttä esimerkiksi myyntiohjeisiin. Tällaisia oli esimerkiksi erilaisten pakettien sisällöt, mitä tuotetta tai palvelua voi myydä mihin tilaan ja, kuinka monelle henkilölle tietyt tilat ovat varattavissa.

Aiemmin hyvissä käytänteissä todettiin palvelumallin ohjaavan myyntitilannetta. Haastatteluissa todettiin myös, että kun myynnissä on paljon erilaisia kohteita ja palveluita, eri myyntitilanteisiin voisi olla niin sanottu käsikirjoitus palvelumallin lisäksi. Tämä kertoisi, mitä eri luonteisissa tilaisuuksissa tulisi ottaa huomioon ja muistaa kysyä. Tällaisia tilaisuuksia on esimerkiksi muistotilaisuus tai tyhy-päivä.

Tarjousprosessista mainittiin, että kun asiakkaalle on lähetetty tarjous, tulisi häneen olla yhteydessä aiemmin kuin nykyisen käytännön mukaisesti sinä päivänä, kun tarjous umpeutuu. Tarjouksen tekemiseen liittyen mainittiin myös ryhmähinnoitteluun liittyvä prosessi. Koettiin, että oma työ viivästyy, kun pitää tarkistaa, mitä hintaa voi ryhmävaraukseen tarjota. Lisäksi pohdittiin, auttaisiko jos IdeaS-ohjelma saataisiin osittain käyttöön myös muille. Toisaalta todettiin sama kuin hyvissä toimintamalleissa, että on jo saatu helpotusta, kun kolme henkilöä hoitaa ryhmähinnoittelua.

Vahvistus ja tarjous käytänteistä nousi esiin, ettei pöytävarausten kohdalla ollut aina varmaa mitä kautta varaus vahvistetaan ja millä ehdoin. Välillä mietittävää, onko varaus sellainen, mikä tulee vahvistaa Hessu-järjestelmän va-

rausvahvistuksen mukaisesti vai pelkällä sähköpostiviestillä. Hessu-järjestelmä antaa vahvistukseen tarkemmat peruutusehdot, kun taas sähköpostiviestillä laitettavassa vahvistuspohjassa ei asiakasta sidota peruutusehtoihin.

Haastatteluissa nostettiin esiin, ettei myyntipalvelussa tällä hetkellä tehdä lainkaan outbound-soittoja tai uusasiakashankintaa. Mikäli näitä tehtäisiin, toivotaan tarkoituksen mukaista soittolistaa sekä selkeää mallia soitolle. Myyntipalvelu ei myöskään tee systemaattisesti jälkisoittoja tai yhteydenottoja menneisiin varauksiin liittyen ja kerää aktiivisesti palautetta. Jälkihoidosta mainittiin palveluiden kehittämisen näkökulma sekä uusien varausten tai vinkkien saaminen. Yksi haastateltavista kertoi, että ”Olisi hyvää asiakaspalvelua, ja palautetta kun saadaan niin hyvässä kuin huonossa saadaan kehitettyä palveluita. Pitäisi saada hoidettua saman viikon sisällä. Saattaa olla jo seuraava varaus meille tai johonkin muualle, että saisi vinkin muualle”.

Haastatteluissa mainittiin myös, että menneistä varauksissa toivotaan saattavan toimipaikoilta sisäistä palautetta. Kun toimipaikoilta saadaan palautetta, missä myyntipalvelu on onnistunut ja mitä voisi tehdä toisin, myyntipalvelu osaa myydä palveluita toimipaikan toiminnan kannalta sopivalla tavalla. Kerrottiin, että ”Auttaisi omaa tekemistä, jos tietäisi miten varaukset on menneet. Kun ei saada palautetta toimipaikoilta mikä mennyt hyvin ja mikä ei. Jos esimerkiksi aina nousee joku tietty, jos ilmoittaisi niin se auttaisi meitä myymään paremmin ja toisaalta heitä toimipaikoissa onnistumaan paremmin”.

Haastatteluissa todettiin, että asiakkaita tulisi jotenkin saada ohjattua aiempaa enemmän olemaan yhteydessä suoraan myyntipalveluun sen sijaan, että he pyrkivät asioimaan suoraan toimipaikkojen kanssa. Asiakkaiden ohjaamisesta mainittiin myös, että asiakkaita tulisi jotenkin saada ohjattua mainitsemaan sähköpostitiedusteluissa, mitä toimipaikkaa kysely koskee. Nyt asiointi viivästyy, kun asiakkailta saatetaan joutua ensin tiedustelemaan, minne hän haluaisi varausta tehdä. Usein tiedustelu joudutaan tekemään sähköpostiviestillä soittamisen sijaan, kun asiakkaiden viesteissä ei välttämättä ole puhelinnumeroa mainittu laisinkaan. Myynnin tehostamiseen ja asiakkaan ohjaamiseen liittyen pohdittiin myös, että yksityiset henkilöt on hyvin saatu ohjattua varaamaan

majoitusta ja tekemään pöytävarauksia verkkosivujen kautta, mutta miten yri-
tysasiakkaita saisi enemmän kannustettua kokeilemaan esimerkiksi kokousti-
lojen verkkovaraamista.

5.1.2 Myyntipalvelun työkalut

Taulukkoon 3 on koottu alateemoiksi haastatteluissa esiin tulleita hyvin toimi-
via työkaluja.

Taulukko 3. Työkalut, toimii hyvin

PÄÄTEEMA	ALATEEMA	ESIMERKKEJÄ
Työkalut	Toimii hyvin	
	Vahvistus- ja tarjouspohjat	* Selkeä käyttää * Nopeuttaa kun valmiit pohjat joita käyttää ja niissä ajantasainen tieto
	Järjestelmät	* Auttaa seurantaan, ei tarvitse itse muistaa * S-ryhmällä oma kokousvarausjärjestelmä jota ketju kehittää, ollaan saatu online myynti käyntiin
	Esitteet	* Esitteiden ajantasaisuus ja että on kunnossa edesauttaa

Vastauksissa mainittiin, että valmiit vahvistus- ja tarjouspohjat, joissa on ajan-
tasainen tieto, selkeyttävät ja nopeuttavat työtä. Myös esitteistä mainittiin, että
työtä auttaa, kun ne ovat ajantasaiset. Ajantasaisuudella tarkoitetaan muun
muassa oikeita hintoja, päivämääriä, kuvia ja yhteystietoja.

Käytössä olevien järjestelmien todettiin auttavan varausten ja tehtävien seu-
rantaan. Järjestelmään merkitty seurantapäivä muistuttaa hoidettavasta tehtä-
västä, eikä itse tarvitse yrittää muistaa, milloin pitää ottaa mitään työn alle.
Kokousvarausjärjestelmä Hessusta mainittiin, että on hyvä, kun se on S-ryh-
män oma järjestelmä, niin ketju kehittää sitä eteenpäin ja esimerkiksi online-
myynti on saatu alkuun.

Taulukkoon 4 on koottu alateemoiksi työkaluihin liittyviä kehitettäviä asioita.

Taulukko 4. Työkalut, kehitettävää

PÄÄTEEMA	ALATEEMA	ESIMERKKEJÄ
Työkalut	Kehitettävää	
	Vahvistus- ja tarjouspohjat	<ul style="list-style-type: none"> * Hessun englanninkieliset versiot joutuu täydentelemään * Hessun pohjia pitää askarrella aika paljon, leikkaa ja liimaa * Joitain tarvitsee muokata aika paljon * Paljon on pohjaa mitä voidaan valmiiksi käyttää mutta paljon on mitä kirjoitetaan uudestaan ja uudestaan, valmis malli tehostaisi paljon * Pohjien päivitys esim. parkkimaksut linkki sokos hotels * Hessussa tekstit pitäisi olla yhdenmukaisia kaikissa toimipaikoissa, tuotetiedot * Kaikissa käytössä olevissa pohjissa paljon tekstiä, onko liikaa niin että se olennainen tieto hukkuu asiakkialta
	Palvelumallivalmennus	<ul style="list-style-type: none"> * Ryhmävalmennuksia lisää, auttaa kun jutellaan yhdessä
	Järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> * Monta päällekkäistä järjestelmää, kirjataan samoja asioita moneen paikkaan, ja pitää muistaa laittaa seurontoja moneen paikkaan. * Järjestelmiä on todella paljon, yhteen varaukseen käytetään paljon erilaisia järjestelmiä mutta varmaan käytetään muuallakin. Mikä on sitten se ydin myynti, mitä kannattaa ottaa meille käyttöön * Johku haastava, ja kun käyttö vähäistä. Ja se että varaus tulee tehdä uudelleen alusta alkaen jos tulee muutoksia * Haasteet on monta järjestelmää, mutta kun paljon toimipisteitä niiden kanssa on eletävä. Työ vaatii että on tosi paljon atk taitojen varassa ja työ on järjestelmäpainotteista. Miten työnantaja pystyisi tukemaan atk taitoja * Ollaan paljon järjestelmien varassa, jos tulee vaikka käyttökatkoja * Tärkeää että järjestelmästä löytyy tieto, kertoo selkeästi onko kapasiteettia ja mitä on myytävää, ohjaa myyjää * Samoja asioita ei tarvitsi kirjoittaa uudestaan, järjestelmät tukisi sitä että tulisi enemmän valmista ehdotelmaa, sähköpostiin sitä kirjoittaa eniten esimerkiksi kun tulee lahjakorttikyselyitä ja muita vastaavia joihin olisi helppo saada valmis vastaus tai pohja. * Hessussa tekstit pitäisi olla yhdenmukaisia kaikissa toimipaikoissa, myynti-info * Erilaisia listoja tulee joka puolelta. Myö palvelullaan järjestelmiä kun niiden pitäisi olla meille apu
Myyntimateriaali	<ul style="list-style-type: none"> * Myyntimateriaali tulee olla ajantasalla ja ajoissa, tuote pitää tuntea ja jos aina joudut sen jostain tarkistamaan onko tullut muutoksia niin hidastaa. Oltava ajoissa että ehdit tutustua siihen ennen kuin myynnissä * Meidän myyntiin ydinjutut, sitä oikeaa tavaraa jota me myydään, kuunneltaisiin meitä kun näitä tehdään jotta voitaisiin mieltä onko myynnin tai asiakkaan kannalta toimiva. helppoa ja tehokasta tavaraa myyntiin, jotta selvät suositeltavat jutut * Speksit löytyy kaikki, kuinka paljon mahtuu ja minkälainen tila, mutta kuvia ei ole. Hyvät kuvat tärkeät myös asiakkaiden kannalta, kun myy niin asiakkaatkin käyt katsomassa tiloja netissä. * Kun tulee uusia juttuja niin niistä jos saa paljon alustavaa tietoa ei tehdä sillä mitään. Tarvitaan vaan valmis tieto 	
Tiedonhallinta	<ul style="list-style-type: none"> * Kun uusia tietoja tulee niin ei aina tiedä mikä on uusin tieto * Yhteystiedot esim palveluussään ja toimipisteiden pitäisi olla kaikki samassa paikassa, sama tly:t ja missä olisi tällainen tieto kaikki samassa olisi paikallaan. 	

Työkalujen kehitettäviin asioihin nousi järjestelmien lukumäärä ja osittain niiden päällekkäinen käyttö. Yhteen varaukseen käytetään monta eri järjestelmää ja kirjauksia tehdään moneen eri paikkaan, jolloin virheiden määrä kasvaa. Järjestelmistä mainittiin, että on tärkeää niiden ohjaavan myyjää esimerkiksi kertomalla selkeästi kapasiteetin ja palvelut, jotka on myynnissä. Järjestelmiltä toivottiin myös, että ne tukisivat myyntityötä tuottamalla enemmän valmista ehdotelmaa, mitä voisi hyödyntää esimerkiksi sähköpostiviestinnässä. Haastattelujen vastauksissa todettiin, että myyntityö on järjestelmäpainotteista ja työntekijät tarvitsevat paljon erilaisia atk-taitoja. Vastauksissa pohdittiinkin, miten työnantaja pystyy tukemaan atk-taitojen ylläpitämistä.

Haastatteluissa nousi esiin osittain myös hyväksi toimintatavaksi nousseet vahvistus- ja tarjouspohjat. Hessu-järjestelmän pohjia todettiin joutuvan jonkun verran muokkaamaan ja täydentämään. Mainittiin myös, että Hessu-järjestelmän myynti-infotekstit tulisi olla yhdenmukaiset jokaisessa toimipaikassa. Vahvistus- ja tarjouspohjista mainittiin yleisesti, että on paljon pohjia, joita käytetään, mutta myös paljon kirjoitetaan samaan tekstiä aina uudelleen ja uudelleen. Pohjista todettiin myös, että niissä on paljon tekstiä ja välillä tuntuikin,

että se oleellinen asia hukkui tämän vuoksi asiakkailta. Päivitykseen ehdotettiin tietojen linkittämistä, esimerkiksi majoituksen pysäköinnistä linkki Sokos Hotels -verkkosivuille.

Myyntimateriaalista todettiin, että materiaalin tulee olla ajantasaista, mutta myös ajoissa, jotta materiaaliin ehtii tutustua ennen kuin tuote tai palvelu tulee myyntiin. Mainittiin, että kun suunnitteilla on uusia juttuja, myyntiin ei tulisi antaa alustavaa tietoa. Lisäksi toivottiin, että myyntipalvelun myyntiin otettaisiin ainoastaan ydintuotteet ja kun myytäviä tuotteita suunnitellaan, otettaisiin myynnin näkökulma mukaan. Näin saataisiin myynnille ja asiakkaille toimiva tuote, mitä on helppoa ja tehokasta myydä sekä suositella. Myyntimateriaalista todettiin, että tilojen pääkohdat kuten esimerkiksi kuinka paljon tilaan sopii, on tiedossa, mutta kaikista myytävistä kohteista ei ole ajantasaisia kuvia saatavilla. Hyvien kuvien todettiin olevan myyntitilanteissa tärkeitä niin myyjän kuin asiakkaankin näkökulmasta.

Tiedonhallinnasta mainittiin, että kun annetaan tiedoksi uusia asioita, tulisi materiaalissa ja ohjeistuksissa olla maininta, milloin kyseinen tieto on päivitetty. Näin myyjän ei tarvitse miettiä, onko käytössä oleva tieto paikkansapitävintä. Lisäksi tärkeitä yhteystietoja toivottiin kerättäväksi johonkin yhteen paikkaan, josta ne ovat helposti löydettävissä.

5.1.3 Myynnin käsikirja

Haastattelun viimeinen kysymys koski myyntipalveluun tehtävää myynnin käsikirjaa. Taulukkoon 5 on koottu tähän kysymykseen saatuja vastauksia, mutta myös haastattelujen aiempiin kysymyksiin saaduista vastauksista nousseita asioita, joita olisi hyvä huomioida myynnin käsikirjassa.

Taulukko 5. Myynnin käsikirja

PÄÄTEEMA	ESIMERKKEJÄ
Myynnin käsikirja	* Myynnin käsikirjassa voisi olla tieto missä voidaa joustaa ilman että tarvii kysyä lupaa.
	* Raamit, tukea omille päätöksille
	* Pitää olla sellainen että pysyy ajan tasalla
	* Muistutus yhteisistä toimintatavoista
	* Ohjeet kootusti samaan, sellainen sisäinen tieto
	* Sellaiset yleisemmällä tasolla toimintamallit, ei yksityiskohtaisesti miten teet varauksen. manuaalit löytyy järjestelmistä ja spointista.
	* Ajantasaista tietoa, yleiset raamit, sokoshotelleissa näin, ravintoloissa näin, resortissa näin. jos jaottelee niin brandiarvot ja pieni muistuttelu mikä sen kohteen juttu
	* Yhdessä sopimat asiat esim kiintiötunnukset, mistä vahvistukset laitetaan, online mahdollisuudet esim hessu asiakas pystyy itse varaamaan näitä, myyjä osaa ohjata asiakasta, miten varauskoodeja käytetään
	* Maksamisessakin sovittua tietoa, ei koko maksamisprosessia. eli nämä laitetaan tuolta ja jos tulee maksettuun varaukseen peruutus miten toimitaan
	* Tärkeimmät yhteystiedot esim palveluässä, mistä haet laskutuslupaa ja 10 000 Eur sääntö
	* Palveluvalmennus onko tarvetta nostaa, yleisellä tasolla että käytössä
	* Millä meidän toimintaa seurataan ja mitataan
	* Onko tarvetta nostaa mistä löydät kokoussopimukset ja hansel varauksista
	* Miten online varausten kanssa toimitaan
	* Miten päivittäin otetaan raporttia, vuorokortit
	* En ehkä lähtisi sen kummemmin hintaetuja tms laittamaan kun löytyy järjestelmistä. voisihan promot nostaa, promoussonien alta löydät nämä
	* En laittaisi tuotetietoja, voihan sinne laittaa linkkailla että tuotteet löydät ja laittaa linkkauksia kansioihin esim täältä löydät menut
	* Ei ehkä ole sellaisia property info tyyppistä esim vaakunassa on näin ja näin monta huonetta ja kokoustilaa jne.
	* Kaikki tieto mikä on lippulappusilla vuosien saatossa kertynyt, pitäisi kaikki hr asiat omanansa ja lomatoiveet.
	* Ehkä kanta-asiakkuuksista ja yhteistyötä myyntipäällikön kanssa, s-busineksista, scardista ja setukorteista
	* Mitä varauksessa tulee olla, ei sitä miten tehdään, manuaalit miten varaus tehdään on erikseen
	* Merkintätavat esim trace ja miten seurannat menee
	* Hiljainen tieto, joku saattaa tietää jotain kun on ollut kauan
* Pehedytysmateriaali uudelle työntekijälle	
* Tuotteet linkityksenä, ei tietoa jotka muuttuvat monta kertaa vuodessa. linkkejä pitää muistaa päivittää. ei menuita tai mitään mikä on vaihtuvaa useasti vuodessa	
* Vinkkiboksin voisi nostaa	
* Voihan sinne linkittää ohjeita	

Vastauksien perusteella myyntipalvelun myynnin käsikirjan toivotaan kokoaivan yleistä tietoa, muttei kuitenkaan esimerkiksi tarkkoja tuotetietoja, hintoja tai vastaavia. Yleistä tietoa, mikä on yhdessä sovittu, muttei välttämättä ole kirjattu mihinkään tai sellainen tieto, mikä on nyt hajanaisesti esimerkiksi myyntipalvelun omassa Workplace-ryhmässä ja PDF-tiedostoissa. Vastausten perusteella käsikirjaan ei ole tarpeellista yksityiskohtaisesti kirjata, miten erilaiset varaukset tehdään. Kaikkiin käytössä oleviin järjestelmiin on saatavilla omat manuaalit, joiden päivittämisestä vastaa järjestelmän hallinnoija. Käsikirjaan toivottiin laitettavan kaikki käyttömanuaalit ja ohjeistukset linkkeinä KSO mara -myyntipalvelun tiedostoihin tai S-ryhmän sisäisiin tiedostoihin sPoin-tissa. Käsikirjaan tulisi ainoastaan sellaiset toimintatavat, jotka eivät löydy näistä manuaaleista, vaan ovat yhdessä erikseen sovittu myyntipalvelun yhteiseksi tavaksi toimia. Toivottiin myös, että käsikirjassa kerrotaan käytössä olevat kanta-asiakasjärjestelmät sekä esimerkiksi yhteistyöstä myyntipäällikön kanssa.

5.1.4 Teemahaastattelujen tulosten yhteenveto

Myyntipalvelun haastattelujen tulokset käytiin läpi myyntipalvelun esihenkilön kanssa pidetyssä palaverissa 18.1.2023. Palaverin tavoitteena oli käydä läpi

haastattelujen pohjalta hyväksi todetut toimintamallit, -tavat ja työkalut sekä nostaa esiin kehityskohteista sellaiset asiat, mitkä todettiin olevan myynnin tehostamisen näkökulmasta tärkeitä. Nämä kehityskohteet oli tarkoitus ottaa mukaan kehittämistyössä seuraavaksi tehtävään benchmarkingiin.

Myyntipalvelun haastatteluissa nousi paljon hyviä kehitysideoita ja joitain asioita palaverissa todettiin jo olevan tiedossa ja niiden eteenpäin viemiseksi toimenpiteitä mietitty. Tällaisia oli esimerkiksi sisäisen palauteen saamiseen liittyvä ravintolapäällikkökierros, jonka myyntipalvelun esihenkilö tekee yhdessä palvelupäällikön kanssa. Ravintolapäällikkökierroksen tavoitteena on tuoda esiin mahdolliset ongelmakohdat sekä vahvistaa yhdessä sovittuja toimintatapoja.

Myyntimateriaaleista haastatteluissa nousi esiin myytävien tuotteiden selkeys ja helppous. Tätä myyntipalvelun palvelupäällikkö vei eteenpäin tammikuussa myyntipalvelun työntekijöiden, Tykkimäki Resortin päällikön ja Saimaan Paljun edustajan kanssa pidetyssä palaverissa. Palaverissa käytiin läpi myynnissä olevat paketit ja kehitettiin niitä myynnin sekä toimipaikan toiminnalle nykyistä selkeämmäksi. Kuten Ojanen toteaa, myyntityössä tärkeimmät pelivälineet myyjän asenteen ja asiantuntemuksen lisäksi ovat tietysti myytävät tuotteet ja palvelut. Tuotekoulutukset, tuotetiedotteet ja kaikki tuotteista koottu faktatieto on tarkoitettu palvelemaan sitä tarkoitusta, että myyjän olisi helpompi saada asiakas oivaltamaan tuotteen hyödyt. Kun itse tunnemme tuotteemme, meillä on jo suuri mahdollisuus löytää kunkin asiakkaan tarpeet ja vastata niihin. (Ojanen 2010, luku 1.3: Pelivälineillä on väliä.)

Haastatteluissa mainittiin myös myyntipalvelun outbound-soitot, jotka ovat pitkään jääneet tekemättä. Outbound-soitot ja uusasiakashankinta ovat jääneet vuoden 2022 syksyllä ja loppuvuodesta tekemättä esimerkiksi resurssoinnin vuoksi. Palaverissa myyntipalvelun esihenkilö kertoi, että soittoja on suunniteltu ja aikataulutettu myyntipalveluun keväälle 2023 liittyen Tykkimäki Resortin B2B (business to business) myyntiin, minkä takia tässä työssä ei outbound-soittoihin paneuduta kehittämistarkoituksessa.

Outbound-soittoihin voidaan kuitenkin liittää Laineen (2015, 57) ajatus proaktiivisesta myynnistä. Proaktiivisen myynnin ideana on olla aktiivisesti ja ennakkoivasti vaikuttamassa potentiaalsiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin hyvissä ajoin ennen kuin asiakas lähettää tarjouspyynnön tai on edes harkinnut ostamista. Tavoitteena on silloin herättää asiakkaan ostohalu ja ennakkoivasti vaikuttaa asiakkaan tarjouspyynnön sisältöön ja muotoon ja siten olla askeleen edellä kilpailijoita. Ennakoivan toimintamallin edellytyksenä on faktapohjainen asiakasymmärrys. Ennakoivassa toiminnassa korostuu erityisesti myös markkinoinnin rooli kiinnostuksen herättäjänä. Laine kirjoittaa myös, että proaktiivisen myynnin tarkoituksena ei ole pelkästään tunnistaa ja ymmärtää asiakkaan ilmaisemia ja tunnistamia tarpeita ja haasteita, vaan löytää uusia piileviä mahdollisuuksia. Hänen mukaansa on selvää, että proaktiivinen myyntitapa sitoo enemmän resursseja kuin reagoivassa myynnissä, jossa asiakas on usein jo pitkälti määrittänyt, mitä haluaa ja mihin potentiaalsiin toimittajiin ottaa yhteyttä tarjouspyynnön muodossa.

Myös Hänti ym. (2016, 124) muistuttavat uusasiakashankinnan muuttuneesta tilanteesta. Muuttuneessa ympäristössä tietoa on saatavilla enemmän ja kohdatessaan myyjän ostaja on saattanut määrittellä tarpeensa, selvittää ratkaisuvaihtoehtoja ja jopa rajata niitä muutamaaan yritykseen. Myyjäryitykselle tämä tarkoittaa kilpailutilanteeseen joutumista jo ensi kohtaamisessa ja vähentyneitä mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan ostotarpeeseen. Myyjien kannalta olisi erityisen tärkeää tavoittaa potentiaaliset asiakkaat jo ennen tarkkaa tarpeiden määrittelyä, mielellään jos siinä vaiheessa, kun tarve on vasta piilevä.

Järjestelmistä haastatteluissa nousi esiin aktiviteettivarausten Johku -järjestelmään liittyvä ongelma, joka nousee, kun olemassa olevaa aktiviteettivarausta tarvitsee muuttaa. Johku ei ole S-ryhmän oma varausjärjestelmä, mutta myyntipalvelussa tiedostetaan käyttäjien vastuu järjestelmien kehittämisessä. Asian kehittämisedia sovittiin vietäväksi järjestelmän hallinnoijan tietoon myyntipalvelun palvelupäällikön toimesta, koska aiheeseen liittyen oli käyty keskustelua jo aiemminkin.

Toimintamallit ja -tavat

Myyntiprosessien tehostamisen näkökulmasta kehittämistyön kohteiksi valittiin toimintamalleista ja -tavoista haastatteluissa esiin tulleet alateemat:

- Tehtävien jakaminen
- Tarjousprosessi
- Asiakaspalaute/jälkihoito

Tehtävien jakamisessa rajattiin tarkasteluun varaustenhoitovuoro ja tarjousprosessin tarjousvaiheen aktiivinen hoitaminen.

Myyntipalvelu hoitaa myynnin lisäksi kaikkien vahvistettujen varausten tarkennukset. Myyntipalvelu sopii asiakkaan kanssa yksityiskohdat niin pitkälle, että asiakas voidaan toivotella tervetulleeksi. Tällä hetkellä varaukset on sovittu hoidettavaksi niin, että henkilö, joka varauksen on tehnyt, huolehtii myös varauksen tarkennukset. Pois lukien tilanteet, jolloin kyseinen henkilö ei ole työvuorossa. Tällöin kyseisen päivän seurantaraporttien koostaja ottaa hoidettavakseen myös poissaolevan henkilön varaukset tai delegoi ne toiselle henkilölle.

Myyntipalvelun haastatteluissa mainittiin työn olevan tehokkaampaa, jos pystyisi keskittymään vain myyntiin. Esiin nousi ehdotus, että yksi henkilö hoitaisi kaikki sen päivän seurantalistalle nousevien varausten tarkennukset riippumatta siitä kenen varaus on kyseessä. Näin muut voisivat keskittyä uusien tarjouspyyntöjen sekä kyselyjen käsittelyyn. Tämä tarkoittaisi sitä, että kaikki hoitaisi kaikkien varauksia eikä niin sanottuja omia varauksia olisi. Omien varausten hoitamisesta siirtyminen yhteisiin varauksiin haluttiin nostaa kehityskohdeksi, jotta voitaisiin selvittää tehostaako tämä myyntiä.

S-ryhmällä on kehitteillä maakuntien myyntipalveluiden käyttöön työkalu, mikä esimerkiksi lajittelee ja priorisoi sähköpostia. Työkalu keskustelee olemassa olevien varausjärjestelmien kanssa, minkä perusteella se lajittelee viestejä tasapuolisesti kaikille myyjille. Työkalu toimii myös yhdessä käytössä olevan puhelinjärjestelmän kanssa. Tällöin, kun myyntipalveluun soittaa asiakas kenellä on olemassa oleva varaus tai on ollut myyntipalveluun aiemmin yhteydessä, työkalu noutaa kaiken tiedon valmiiksi myyjän käyttöön. Omista varauksista

siirtyminen yhteisiin varauksiin edesauttaisi aikanaan myös uuden S-ryhmällä kehitteillä olevan työkalun käyttöönottamista.

Haastatteluissa mainittiin, että tämänhetkisen tarjousprosessin tulisi olla aktiivisempi. Palvelumallin tavoitteena on varmistaa kauppa jo heti ilman tarjousvaihetta, mutta aina asiakkaan ostoprosessi ei mahdollista tätä tai tarjousta pyytävä henkilö ei ole lopullisen päätöksen tekevä henkilö. Tällöin asiakkaalta tiedustellaan, miten heidän ostoprosessinsa etenee, ja sovitaan tämän pohjalta, mihin asti tarjous on voimassa. Nykyisen toimintatavan mukaan myyjä tekee tarvittavat alustavat varaukset järjestelmiin ja asettaa seurantapäivän siihen päivään, mihin asti tarjous on sovittu olevan voimassa. Sähköpostiviestin saatteeseen asiakkaalle annetaan ohje ”Toivomme tarjouksen miellyttävän ja johtavan varaukseen. Olemme mielellämme avuksi, mikäli teillä on kysyttävää tuotteisiimme tai palveluihimme liittyen”. Tällä saatteella vastuu pyytää lisätietoja siirretään asiakkaalle.

Rubanovitsch ja Aalto (2006, 137) toteavat, että jos asiakkaalle on jätetty tarjous, myyjän on soitettava asiakkaan perään. Myyjän on huolehdittava yhteydenpidosta asiakkaaseen, eikä jäädä odottamaan, että asiakas ottaa yhteyttä häneen. Vaikka osto ei juuri sillä hetkellä olisi hänelle ajankohtainen, hänelle jää myönteinen muistikuva pitkäjänteisestä myyjästä, joka on valmis ratkaisemaan asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti. Hankinnan tullessa ajankohtaiseksi on todennäköistä, että asiakas kääntyy aktiiviseksi, ja palvelualttiiksi osoittautuneen myyjän puoleen.

Myös Hänti ym. (2016, 158) mainitsevat, että mitä monimutkaisemmasta tarjottavasta ratkaisusta on kyse, sitä suositeltavampaa myyjän on käydä esittelemässä tarjous henkilökohtaisesti asiakkaalle sovitussa myyntitapaamisessa. Niin toimimalla myyjä varmistaa, että asiakas ymmärtää tarjouksen sisällön ja ratkaisun hyödyt. KSO mara -myyntipalvelussa henkilökohtainen tapaaminen tarkoittaa yhteydenottoa puhelimitse. Laineen (2015, 87) mukaan tarjouksen lähettämisen jälkeen alkaa tarjouksen aktiivinen seuranta ja mahdollisen palautteen pyytäminen asiakkaalta tarjouksen sisällöstä ja laadusta, jonka johdosta voi seurata tarjouksen päivittäminen. Tarjousprosessi voi johtaa myös tarjousneuvotteluun, jossa tarjouksessa käsitellyjä asioita tarkennetaan ja pyritään saamaan molempia puolia hyödyttävä sopimus aikaan.

Haastatteluissa nostettiin esiin, ettei myyntipalvelussa kerätä tällä hetkellä juuri lainkaan asiakaspalautetta tai tehdä jälkihoitoa. Tämänhetkisenä toimintatapana on soittamalla tai sähköpostilla tiedustella, miten tilaisuus /varaus on mennyt ainoastaan isompien varausten kohdalla. Tämä on kuitenkin ollut myyjän oman seurannan tai muistin varassa, eikä toimintatavalle ole sovittu yhteistä seurantatapaa tai mallia, mitä kontaktoinnilla pyritään saavuttamaan.

Alanen ym. (2005, 115) kirjoittavat, että hyvällä myyntityön seurannalla ja asiakassuhteen jälkihoidolla myyjä kartuttaa mahdollisuuksiaan mm. lisämyyntiin ja uusiin kauppoihin. Jobber ym. (2019, 225–226) taas muistuttavat, että useimmille yrityksille toistuva liiketoiminta on kuitenkin menestyksen tunnusmerkki, ja seurantapuhelulla voi olla tärkeä rooli osoittaessaan, että myyjä todella välittää asiakkaasta sen sijaan, että hän olisi kiinnostunut vain myymään. Salmisenkin (2018, 155) mukaan menestyvä asiantuntijamyynä perustuu asiakkaiden luottamuksen saavuttamiseen ja vahvistamiseen. Luottamus on hyvä asiakassuhteen kivijalka, joka hyödyttää sekä ostajaa että myyjää. Myös Heiskanen (2019, 83) kirjoittaa, että liike-elämässä tarkoituksena ei ole kauppojen tekeminen vaan asiakkaiden hankkiminen, säilyttäminen ja arvon kasvattaminen. Kotler ja Armstrong (2021, 465–466) puolestaan painottavat, että monille asiakkaille myyjä on ainoa konkreettinen ilmentymä yrityksestä, jonka he näkevät. Näin asiakkaista voi tulla uskollisia sekä myyjille että heidän edustamilleen yrityksille ja tuotteille. Toisaalta Karppinen ym. (2022, 41) muistuttavat myynnillisestä näkökulmasta, että asiakkuuden kehittyessä toinen kauppa syntyy aina ensimmäistä edullisemmin, kolmas ja neljäs sitäkin edullisemmin. Siksi myynti ei saisi koskaan keskittyä kertakauppaan.

Työkalut

Haastatteluissa esiin nousseista työkaluihin liittyvistä asioista tarkasteluun ja kehittämiskohteeksi valittiin alateemoista vahvistus- ja tarjouspohjat. Vahvistus- ja tarjouspohjien kehittäminen liittyi niiden laajaan asiasisältöön sekä mahdollisuuteen käyttää sähköisiä linkkejä.

Myyntipalvelu käyttää tarjouksen tai varauksen sisällön mukaan joko Hessu-järjestelmän tarjous- ja vahvistuskirjeitä tai valmiita Word-pohjia. Hessu-järjestelmä tuottaa pohjaan varauksesta tietoa, jota muokataan tarpeen mukaan.

Valmiita Word-pohjia on käytössä useita huomioiden esimerkiksi sen, onko kyseessä kiintiö tai ryhmävaraus. Valmiista tarjouksesta tai vahvistuksesta voi tulla tarjottujen tai varattujen palveluiden määrän mukaan hyvinkin pitkä. Salmisen (2018, 131) mukaan kirjallisen tarjouksen muotoiluun kannattaa kiinnittää erityistä huomioita, sillä tarjous on aina myös myyntiesite. Siitä on käytävä selkeästi ja ymmärrettävästi ilmi sekä tarjottu ratkaisu, että perustelut sille, miksi tarjoamme juuri kyseistä ratkaisua.

5.2 Benchmarking-tulokset

Benchmarking-haastatteluissa käsiteltävät aihealueet olivat tarjousprosessin aktiivisuus, vahvistettujen varausten tarkennusten hoitaminen, asiakaspalautteet/jälkihoidon aktiivisuus sekä tarjous- ja vahvistuspohjat. Seuraavissa alaosikoissa benchmarking-tulokset esitetään edellä mainittujen aihealueiden mukaisesti jaotellen.

5.2.1 Tarjousprosessi

Tarjousprosessin aktiivisuuteen kaikki kertoivat ideaalitalanteen olevan se, että yritysasiakkaille menneiden tarjousten perään soitettaisiin follow up -soitto eli seurantasoitto pari päivää tarjouksen laittamisen jälkeen. Tällä hetkellä kaikilla oli kuitenkin tilanne, ettei tähän ollut juurikaan mahdollisuutta. Muutamassa myyntipalvelussa soitettiin tärkeisiin isoihin tapahtumiin liittyvien tarjousten perään ja yhdessä myyntipalvelussa tarjouksen perään soitetaan, jos samaan aikaan on tulossa toinen iso tapahtuma ja saatavuuteen vaikuttaa olennaisesti tämän toisen tarjouksen vahvistuminen. Keskusteluissa mainittiin, että tarjouksen saatteessa sähköpostiviestissä rohkaistaan asiakasta olemaan yhteydessä, mikäli tarjoukseen liittyen herää kysymyksiä.

Keskusteluissa todettiin kuitenkin, että perään soittaminen voisi joiltain osin vaikuttaa kaupan toteutumiseen. Tällä hetkellä yritysasiakkaat eivät juurikaan palaa tarjoukseen esimerkiksi tinkimisen tai tarkennuspyyntöjen merkeissä. Jos tarjouksen perään soitettaisiin, voitaisiin asiakkaan kanssa käydä mahdollinen keskustelu esimerkiksi hintoihin liittyen ilman, että asiakas suoraan vain hylkää tarjouksen. Yksi henkilö mainitsi myös, että tarjouspyyntövaiheessa asiakkaan tarpeet tiedustellaan, mutta seurantasoitolla voitaisiin vielä varmis-

taa asiakkaan mielipide tarjottuun huonehintaan. Jos tarjottu hinta on liian kallis, voidaan tarvittaessa varmistaa, olisiko toinen myyntipalvelun myynnissä oleva hotelli kuitenkin asiakkaan budjettiin sopivampi.

Keskusteluissa nousi esiin, että tarjousten hylkäämisen syy pyritään aina kysymään, mutta usein tämä ei ole mahdollista tai asiakas ei ole halukas sitä kertomaan. Hylkäämisen syy olisi kuitenkin myyntiprosessien ja palveluiden kehittämiseksi tärkeää saada tietää. Keskusteluissa todettiin, ettei S-ryhmän kokous- ja ravintolajärjestelmä Hessu tue hävittyjen tarjousten seurantaan. Hävityt tarjoukset menevät järjestelmässä CAN-statukselle, joka tarkoittaa peruttua varausta. Samalle statukselle menevät myös vahvistetut perutut varaukset, joten raporteista ei suoraan saada dataa menetetyistä kaupoista.

Yleisesti benchmarkingin perusteella voidaan todeta, että KSO mara -myyntipalvelun toiminta on tarjousprosessissa hyvin samanlainen kuin neljän muun myyntipalvelun toiminta. Suurimmilta osin follow up -soittojen tekemiseen vaikuttaa kaikissa myyntipalveluissa resurssointi. Tiedostetaan, että tämä olisi monesta näkökulmasta tärkeää ja hyödyllistä tehdä, mutta siihen ei ole tuntunut olevan aikaa. Jos tähän panostettaisiin, tulisi joitain muita toimintoja jättää tekemättä, ja tällaisia niin sanottuja hukkatoimintoja ei tällä hetkellä ole.

5.2.2 Vahvistettujen varausten tarkennukset

Vahvistettujen varausten tarkennusten hoitamiseen benchmarking-kohteilla oli erilaisia toimintamalleja. Valittuihin toimintamalleihin vaikutti muun muassa myyntipalvelun myynnissä olevien toimipaikkojen määrä sekä kuinka monta myyntineuvottelijaa tai myyntityötä tekevää henkilöä myyntipalvelussa työskenteli. Yhteistä kuitenkin oli, että kaikki myyntipalvelut huolehtivat alusta loppuun vahvistettujen varausten tarkennukset eikä näitä ole siirretty toimipaikkojen vastuulle. Kahdesta myyntipalvelusta mainittiin, että heillä on joissain hotelliyksiköissä kokousvastaava, joka on tilaisuuden lähestyessä tilaisuuden vetäjään yhteydessä käydäkseen vielä hänen kanssaan sovitut yksityiskohdat läpi. Yhteydenottovaiheessa varaus on kuitenkin myyntipalvelun puolelta valmis ja soiton tarkoitus on ainoastaan käydä tilaisuuden vetäjän kanssa yksityiskohdat läpi. Useissa varauksissa tilaisuuden varaaja ei ole sama henkilö,

joka toimiin tilaisuuden vetäjänä paikan päällä ja soiton tavoitteena onkin varmistaa, onko tilaisuuden vetäjällä jotain sellaista mielessä, mitä tilaisuuden varaaja ei ole muistanut tai osannut kertoa.

Kahdessa myyntipalvelussa myyjät hoitivat vahvistettuja varauksia samalla omavaraus-periaatteella kuin KSO mara -myyntipalvelussa on toimintamallina. Tässä mallissa myyjä, joka on ottanut varauksen vastaan, huolehtii myös varauksen tarkennukset. Poikkeuksena tähän on loma-ajat ja muut poissaolot. Toiseen myyntipalveluun oli tullut kokoonpanoon ja myytäviin kohteisiin muutoksia, joten tämä toimintamalli todettiin toistaiseksi toimivaksi, mutta ei pois suljettu mahdollisuutta myöhemmin selvittää, toimisiko toisenlainen toimintamalli. Toisen myyntipalvelun osalta tähän toimintamalliin oltiin tyytyväisiä ja se oli toimiva heidän tiimilleen. Heillä todettiin asiakastyytyväisyyden ja työn tehokkuuden näkökulmasta olevan parempi, että yksi myyjä huolehti varauksen alusta loppuun.

Vastaavasti kahdessa muussa myyntipalvelussa toimintamallina oli, että kaikki huolehtivat yhteisesti varauksista riippumatta siitä, kuka tämän on alun perin ottanut vastaan. Poikkeuksena tähän olivat isot tapahtumat /tilaisuudet, jotka oli sujuvaa hoitaa niin, että yksi myyjä huolehti varauksen alusta loppuun. Muutama asiakas oli myös toivonut saada hoitaa yhden myyjän kanssa yksityiskohdat. Nämä toiveet olivat kuitenkin harvinaisia poikkeuksia. Näistä kahdesta myyntipalvelusta kerrottiin, että asiakkailta ei ollut tullut negatiivista palautetta siitä, että heidän varaustaan oli hoitanut useampi myyjä. Varausten suvaan hoitamiseen ja asiakastyytyväisyyteen saadaan vaikutettua sillä, miten tiedot on varaukseen kirjattu. Jos varauksen yksityiskohdat on kirjattu järjestelmiin selkeästi ja sovitulla tavalla, pystyy varausta hoitamaa kuka tahansa myyjä, eikä palvelunlaatu laske tämän vuoksi.

Kaikissa myyntipalveluissa tehtäviä, kuten raporttien tulostaminen ja sähköpostin lajittelu, oli jaettu jollain tavalla. Tehtävien jakoon vaikutti muun muassa se, hoidettiinko varauksia omavaraus-periaatteella vai niin, että jokainen huolehti kaikkien varauksista. Jakoon vaikutti myös myyjien määrä ja kuinka monta erilaista toimipaikkaa myyntipalvelulla oli myynnissä. Kahdessa myyntipalvelussa ei myöskään ollut käytössä Avaya-puhelinjärjestelmää, joka vai-

kutti siihen, miten saapuvia puheluita pystyi ohjaamaan tietyille myyjille tehtävien mukaan. Esimerkiksi toisessa myyntipalvelussa oli käytössä järjestelmä, joka ei mahdollistanut puhelujen kiertoa, vaan puhelut tuli aina ensisijaisesti yhteen puhelimeen. Puhelin piti laittaa kiinni, jos halusi puhelujen siirtyvän eteenpäin muille myyjille.

Suuri osa tarjous- ja varauspyynnöistä tulee myyntipalveluihin sähköpostitse, mutta asiakkaat hoitavat hyvin paljon myös vahvistettujen varausten tarkennuksia sähköpostin välityksellä. Yleisesti sähköpostivastuu (lajittelu, delegointi) oli myyntipalveluissa hoidettu niin, että sähköpostia hoiti yksi tai useampi henkilö. Yhdessä myyntipalvelussa sähköpostin lajittelu ja delegointi oli aina yhden saman henkilön hoidossa, yhdessä myyntipalvelussa tämän teki aina aamun ensimmäinen vuoro ja muissa sähköpostivuoro oli toteutettu viikko/henkilö periaatteella.

Toisessa myyntipalveluista, missä kaikki huolehtivat kaikkien varauksista, oli saapuvan sähköpostin käsittelyyn tehty jako uusiin ja vanhoihin varauksiin. Tämän mahdollisti nimenomaan se, ettei ollut omia varauksia. Osa myyjistä huolehti viikon ajan uusista kyselyistä, ja muut keskittyivät vanhoihin varauksiin liittyviin viesteihin. Seuraavalla viikolla vastuualueita vaihdettiin. Heillä oli sähköpostiin tehty kansioita, joihin viestejä jaettiin niiden tarkoituksen mukaan esimerkiksi uudet varaukset, vanhat varaukset, isot tapahtumat, yleiset informaatio viestit (sisäiset). Heillä myös puhelut oli ohjattu Avaya-järjestelmällä menemään niin, että osa otti vastaan yksittäisiä varauksia (majoitus) ja osa ryhmävarauksia (majoitus, ravintola, kokous).

Toisessa myyntipalvelussa, missä kaikki huolehtivat kaikkien varauksista, tehtävät kiersivät myynnissä olevien yksiköiden mukaan sekä niin, että osa huolehti saapuvasta puhelinliikenteestä ja osa sähköpostista. Kierto oli tehty viikoksi kerrallaan. Esimerkiksi tiimin kaksi henkilöä saattoi siis huolehtia jonkin tietyn hotellin vahvistetuista ja uusista varauksista viikon ajan sekä olla puhelinvuorossa. Seuraavalla viikolla heillä saattoi olla hoidettavanaan toinen toimipaikka ja sähköpostivuoro. Puhelinvuorossa olevat myyjät huolehtivat kuitenkin kaikki saapuvat puhelut, vaikka se koskisikin toisella myyjällä sillä viikolla vastuualueena olevaa toimipaikkaa. Puheluita ei siis siirretty sen mukaan, kuka vastasi yhteydenottohetkellä kyseisestä yksiköstä. Sähköpostin hallintaa

varten oli sähköpostiviesteille tehty omat kansiot uusille tarjous- ja varauspyynnöille. Tässä mallissa pidettiin tärkeänä, että vaikka jokaisella myyjällä oli viikon ajan joku tietty toimipaikka hoidettavanaan, hoidettavat yksiköt ja tehtävät kiersivät viikoittain, jolloin myyjillä pysyi hallussa kaikkien yksiköiden palvelut ja myynti.

Kaikissa myyntipalveluissa sähköpostiviestejä koodattiin myyjien kesken eri väreillä, jotta tiedettiin mikä viesti on kenenkin hoidossa tai, oliko viestiä vielä kukaan ottanut käsittelyyn. Yhdessä myyntipalvelussa kerrottiin, että he koodaavat myös sisäiset tiedotteet ja informaatioviestit kaikkien väreille ja, kun myyjä oli lukenut viestin otti hän oman värin pois. Näin esihenkilö pystyi seuraamaan, että kaikki myyjät lukevat tiedotteet.

Yhdessä myyntipalvelussa kerrottiin myyjien merkitsevän sovitulla tyylillä myös sellaiset viestit, joihin oli joitain toimenpiteitä tehty, mutta esimerkiksi lisätietoja oli vielä saamatta, minkä vuoksi asiakkaalle ollut vielä vastattu. Tällainen oli esimerkiksi majoituksen ryhmävarauspyyntö, mikä oli välitetty Revenue Managerille hinnoittelua varten. Näin muut myyjät tiesivät, että asia oli laitettu eteenpäin ja kun siihen liittyvä lisätieto tulee, voi joku toinen ottaa sen käsittelyyn.

Kaikille myyntipalveluille oli yhteistä, että yksi henkilö koosti järjestelmistä seurantaraportit. Tämä yksi henkilö jakoi raportit muille myyjille sen mukaan, miten varauksia oli kyseisessä myyntipalvelussa sovittu hoidettavan. Yhdessä myyntipalvelussa oli sovittu, että raportit koosti aina yksi ja sama henkilö, mutta muissa raporttivuoro kiersi joko päivittäin tai viikoittain.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että KSO mara -myyntipalvelussa on hyvin samantyyppiset toimintatavat kuin toisessa benchmarking-myyntipalvelussa, jossa jokainen huolehti omista varauksistaan itse. Ainut ero oli puheluiden ohjaamisessa. Tämä johtui siitä, ettei tässä toisessa myyntipalvelussa ollut Avaya-puhelinjärjestelmää käytössä. Kahdessa myyntipalvelussa, missä kaikki myyjät huolehtivat toistensa varauksista, oli puhelinohjaus ja sähköpostiliikenteen hoitaminen mietitty tarkasti. Keskusteluissa kävi ilmi, että muitakin toimintamalleja oli kokeiltu, mutta toistaiseksi näin varausten hoitaminen ja myynti oli todettu olevan olemassa olevilla resursseilla tehokkainta.

Kaikki myyntipalvelut huolehtivat varaukset alusta loppuun niin, ettei toimipaikkojen tarvitse keskustella varausten yksityiskohdista asiakkaiden kanssa. Myyntipalveluissa todettiin, että mikäli toimipaikoissa olisi kokousvastaavat, jotka huolehtisivat vahvistettujen varausten tarkennuksista asiakkaiden kanssa, jäisi myyntipalvelulle enemmän aikaa tehdä uutta myyntiä. Esimerkiksi uusasiakashankintaa ei tällä hetkellä monessa myyntipalvelussa pystytty tekemään juuri ollenkaan, joten tähänkin vapautuisi aikaa.

5.2.3 Asiakaspalautte/jälkihoito

Benchmarkingissa nousi esiin, että kaikissa myyntipalveluissa asiakaspalautteen keräämistä ja jälkihoitoa pidetään tärkeänä. Tätä ei kuitenkaan resurssoinnin takia pystytä tekemään systemaattisesti kuin yhdessä myyntipalvelussa. Kaikissa myyntipalveluissa pyritään soittamaan isojen tilaisuuksien jälkeen tilaisuuden varaajalle saadakseen palautetta siitä, miten tilaisuus meni. Samalla tiedustellaan, onko asiakkaalla tulossa muita tilaisuuksia, joissa myyntipalvelu voisi olla avuksi. Muutamassa myyntipalvelussa katsottiin aina viikon alussa Hessu-järjestelmän raporteista menneitä tilaisuuksia selaamalla, kenelle jälkisoittoja tulee tehdä. Yhdessä myyntipalvelussa muistaminen oli myyjän omalla vastuulla ja oman kirjanpidon varassa.

Ainoastaan yhdessä myyntipalvelussa jälkisoitot oli organisoitu systemaattiseksi tekemiseksi joka viikkoon. Tässä myyntipalvelussa yhdelle myyjälle oli keskiviikolle varattu aikaa tehdä soittoja. Kyseinen henkilö kävi läpi edellisen viikon varaukset ja valitsi kenelle soittaa. Mikäli jälkihoidollisia soittoja ei ollut, teki hän muuta ulossoittoa jollain toisella teemalla.

Benchmarking perusteella voidaan todeta, että KSO mara -myyntipalvelussa toimitaan hyvin pitkälle samalla tyylillä kuin suurimmassa osassa benchmarking-myyntipalveluja. Jälkisoittoja tehdään tai palautetta kysytään ainoastaan isojen tilaisuuksien jälkeen. Jälkisoitot eivät siis ole systemaattista toimintaa, vaan soittaminen on jokaisen myyjän omalla vastuulla ja oman muistin varassa.

Kaikissa myyntipalveluissa pidettiin kuitenkin tärkeänä, että palautetta menneistä tilaisuuksista saadaan, jotta palveluita voidaan kehittää, hoitaa mahdolliset reklamaatiot heti ja samalla lujittaa asiakassuhdetta. Pidettiin myös tärkeänä, että jälkisoitto tehdään sopivan ajan päästä tilaisuudesta. Ei vielä seuraavana päivänä, muttei kuitenkaan liian pitkän ajan päästä. Esiin nostettiin myös myynnillisen näkökulman tärkeys soitoissa ja todettiin, että vaikei lisää myyntiä saataisikaan tehtyä omiin toimipaikkoihin, voi asiakkaalla olla vastaava tilaisuus tulossa johonkin toiseen kaupunkiin, jolloin myyntipalvelu pysyy vinkkaamaan asiasta kyseisen kaupungin myyntipalveluun.

Yleisesti myyntipalveluissa pidettiin jälkisoittoja monesta eri näkökulmasta tärkeänä, mutta tässäkin vastaan tuli resurssointi. Todettiin, että soittoja on tärkeä tehdä ainakin isojen varausten osalta, mutta tätä voisi mahdollisuuksien mukaan laajentaa koskettamaan jollain tasolla myös muita varauksia. Moni pohti, että muita toimintoja pitäisi kuitenkin jättää pois, jotta tätä voisi tehdä laajemmassa mittakaavassa. Keskusteluissa pohdittiin myös sitä, miten soittojen seurannasta saisi järkevämpää, ettei tarvitsisi selata menneitä varauksia raporteista tai kenenkään yrittää itse pitää kirjaa ja muistaa. Tämän ratkaiseminen tehostaisi toimintaa ja auttaisi myyjiä onnistumaan.

5.2.4 Tarjous- ja vahvistuspohjat

Kaikissa myyntipalveluissa oli käytössä samat hotelli- sekä kokous- ja ravintolavarauksjärjestelmät, mutta niiden tuottamia tarjous- ja vahvistuspohjia käytettiin hiukan eri tavoin. Kokous- ja ravintolavarauksjärjestelmä Hessun pohjia käyttivät kaikki muut myyntipalvelut yhtä lukuun ottamatta. Hessu-järjestelmän tuottama tiedosto lähetettiin asiakkaalle sähköpostiviestin liitteenä PDF-tiedostona. Yhdessä myyntipalvelussa käytettiin kokous- ja ravintolavarauksiin Word-pohjia tai tarjous/vahvistus laitettiin sähköpostiviestiin tekstinä.

Hessu-järjestelmän tuottamiin pohjiin oltiin hyvin tyytyväisiä, mutta niiden todettiin toimivan hyvin ainoastaan, jos järjestelmän tietojen päivittämisestä pidetään kiinni. Järjestelmässä on oltava esimerkiksi tilakuvaukset ja tuotetiedot ajan tasalla sekä yhtenäisesti tehty. Niiden myyntipalveluiden kohdalla, joiden käytössä oli Hessu-järjestelmä, erot valmiissa tarjouksissa ja vahvistuksissa

tulivat siitä, miten tila- ja tuotetiedot oli luotu järjestelmään. Eli miten tiedot siirtyivät järjestelmästä pohjille.

Suurin osa myyntipalveluista käytti Hessu-järjestelmän pohjia myös, kun kyseessä oli majoittuva kokousvaraus. Majoitukseen liittyvät tiedot kirjattiin näissä tapauksissa hotellivarausjärjestelmä Operan tietojen perusteella Hessu-järjestelmään tuotteina tai vapaana tekstinä. Tarjouksia ja vahvistuksia, joissa oli ainoastaan majoitusta, tehtiin pääsääntöisesti hyödyntämällä valmiiksi tehtyjä Word-pohjia.

S-ryhmään kuuluvat hotellit toteuttavat hotellien kokous-, ravintola- ja ryhmävarauksissa samoja toimitusehtoja. Kaikissa myyntipalveluissa oli huomattu, että asiakas kaipaa usein apua käytössä olevien peruutusehtojen tulkintaan. Vaikka lähes kaikissa benchmarking-myyntipalveluissa tarjouksiin ja vahvistuksiin avattiin peruutusehdot toimitusehdoissa itsessään olevan taulukon lisäksi päivämääräksi, silti nämä aiheuttivat silloin tällöin asiakkaan suunnalta kysymyksiä. Kahdessa myyntipalveluissa oli peruutusehtoja selkeyttämään otettu käyttöön samanlainen käytäntö. Tämän mukaan varauksissa, joissa ryhmämajoituksen lisäksi on varattu jotain muutakin palvelua, kuten esimerkiksi kokous, käytettiin kaikkiin palveluihin yksiä peruutusehtoja. Peruutusehdot katsottiin koko varaukselle isompien määrien mukaan. Näin peruutusehdot ajateltiin olevan asiakkaalle selkeämmät ja helpommat ilmaista myös tarjouksissa sekä vahvistuksissa. Kahdessa muussa myyntipalvelussa toimitettiin samalla tavalla kuin KSO mara -myyntipalvelussa. Tässä toimintamallissa peruutusehdot laitetaan majoitukseen huonevuorokausien määrän mukaan ja esimerkiksi kokousvaraukseen osallistujamäärän mukaan, jolloin varaukseen saattaa tulla kahdet eri peruutusehdot.

Yleisesti mielipide oli, että tarjoukset ja vahvistukset tulee olla tiiviitä ja selkeitä kokonaisuuksia. Tärkeä tieto, mitä tarjotaan tai mitä on varattu, pitää tulla selkeästi ilmi. Kaikki muu yleinen tieto, mikä on saatavilla esimerkiksi hotellien ja ravintoloiden verkkosivuilla, tulisi hyödyntää sähköisillä linkeillä. Yleistä tietoa on esimerkiksi pysäköintiin tai lemmikkien majoitukseen liittyvä tieto. Yhdessä myyntipalvelussa kerrottiin, että heillä laitetaan ainoastaan sellaisiin varauksiin

pysäköinnistä tieto, joissa pysäköinti on tärkeässä roolissa. Tällainen oli esimerkiksi joukkuevaraus, jossa liikutaan linja-autolla ja heille tulee kertoa mihin linja-auton saa parkkeerattua.

5.2.5 Benchmarkingin yhteenveto

Benchmarking-analyysin pohjalta voidaan todeta, että myyntipalveluissa on käytössä erilaisia toimintamalleja, jotka ovat vuosien saatossa kokeilujen kautta muokkautunut toimivaksi juuri kyseiseen myyntipalveluun. Eroavaisuuksiin vaikutti joiltain osin myyjien määrä ja myyntipalvelun myynnissä olevien yksiköiden määrä, mutta myös se kuinka kauan myyntipalvelu oli toiminut sen hetkisen tiimin kanssa. Benchmarkingin pohjalta saatiin hyviä ajatuksia siitä, miten KSO mara -myyntipalvelun toimintamalleja voitaisiin kehittää ja tätä kautta tehostaa.

Tarjousprosessi

Benchmarking-analyysin perusteella voidaan todeta, että tarjousprosessi oli kaikissa myyntipalveluissa vastaava kuin KSO mara -myyntipalvelussa. Kaikki benchmarkingiin osallistuneet kuitenkin tiedostivat, että olemalla aktiivisempi tarjouksen laittamisen jälkeen, voitaisiin joiltain osin vaikuttaa kauppohen- teutumiseen. Tämän pohjalta KSO mara -myyntipalvelussa voitaisiin ottaa käyttöön uusi toimintamalli, jossa soitetaan asiakkaille, jotka katsotaan olevan varauksen suuruuden tai luonteen perusteella tärkeitä. Soitto tulisi tehdä muutama päivä tarjouksen laittamisen jälkeen, muttei kuitenkaan liian nopeasti, että asiakkaan voidaan olettaa saaneen tarjoukseen tietoonsa. Soittoa ei myöskään tulisi tehdä liian myöhään, että päästään vastaamaan mahdollisesti esiin tulleisiin kysymyksiin mahdollisimman pian. Toimintamallin käyttöönotto edellyttää yhdessä sovittua määritelmää, mikä on KSO mara -myyntipalvelulle tärkeä tai iso varaus. Lisäksi käyttöönotto edellyttää yhdessä sovittua toimintatapaa, jolla soitot laitetaan järjestelmään seurantaan.

Jälkihoito

Ainoastaan yhdessä benchmarking-myyntipalvelussa tehtiin menneisiin varauksiin systemaattista palautteen keräämistä ja jälkihoitoa. Muissa myyntipalveluissa toimittiin hyvin samalla lailla kuin KSO mara -myyntipalvelussa. Menneiden varausten varaajille soitettiin ainoastaan, jos kyseessä on ollut iso tai muuten tärkeä varaus. Benchmarkingissa nousi kuitenkin monta hyvää näkökulmaa, mitkä puoltaa systemaattisen toimintamallin käyttöönottoa KSO mara -myyntipalvelussa. Jälkihoitoa tulisi tehdä asiakaspalautteen vuoksi, jotta palveluita pystytään kehittämään ja hoitamaan mahdolliset reklamaatiot samantien. Palautteen lisäksi tärkeä syy jälkihoitoon on kuitenkin myös lisämyynti. Jälkisoitto on hyvä mahdollisuus varmistaa jatkovaraukset. Mikäli jatkovarauksia ei sillä hetkellä ole omaan toimipaikkaan, voi asiakkaalla olla tilaisuus tulla toiseen kaupunkiin, jolloin saadaan välitettyä vinkki kyseisen kaupungin myyntipalveluun.

Jälkisoittojen systemaattinen toimintamalli takaa, että tilaisuuden koon tai luonteen vuoksi tärkeille asiakkaille soitetaan ja ettei soitot ole myyjän oman muistin tai kirjanpidon varassa. Jälkisoitoissa on hyvä huomioida aikataulu, jolla soitot tehdään. Varauksen toteutumisen jälkeen on syytä odottaa muutama päivä, jotta varaaja on ehtinyt keräämään mahdolliset oman väen palautteet. Soittoa ei kuitenkaan pidä jättää liian myöhään, ettei varaukseen liittyneet tapahtumat ole ehtinyt varaajalta unohtumaan ja, ettei mahdollinen lisämyynnin tekeminen ole myöhäistä.

Uuden toimintamallin käyttöönotto edellyttää, samoin kuin tarjousprosessissa, yhdessä sovittua määritelmää, mikä on KSO mara -myyntipalvelulle tärkeä tai iso varaus. Lisäksi uuden toimintamallin käyttöönotto edellyttää myyjille yhteistä sovittua tapaa, millä jälkisoitot saadaan seurantaan. Seurantaan paras vaihtoehto on järjestelmän hyödyntäminen. Tällä hetkellä Hessu-järjestelmä ei kuitenkaan tue seurantaa, mikäli varaus on järjestelmässä ORD-statuksella eli valmis varaus. Yksinkertaisimmillaan seuranta voi olla Excel-taulukko tai Hessu-järjestelmästä tulostettu raportti, jonka sovittu henkilö/vuoro tulostaa ja jakaa muille. Tulevaisuutta ajatellen Hessu-järjestelmän seuranta tulisi laittaa kehitysehdotuksena järjestelmän hallinnoijalle.

Vahvistettujen varausten tarkennusten hoitaminen

Benchmarking osoitti, että kaikki myyntipalvelut vastasivat varausten hoidosta alusta loppuun eikä vahvistettujen varausten tarkennusten hoitamista ollut siirretty missään myyntipalvelussa toimipaikkojen vastuulle. Kaksi myyntipalvelua käytti samaa toimintamallia kuin KSO mara -myyntipalvelu eli jokainen huolehti omista varauksista. Kahdessa muussa myyntipalvelussa oli toimintamalli, jossa kaikki huolehtivat kaikista varauksista eikä omia varauksia ollut kuin poikkeustilanteissa.

KSO mara -myyntipalvelun myyjien haastatteluissa nostettiin esiin kehitysidea, että käytössä olisi varaustenhoitovuoro, jolloin muut myyjät pystyisivät keskittymään uuden myynnin tekemiseen. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee myyntipalvelun siirtyä toimintamalliin, jossa kaikki huolehtivat kaikkien varauksista. Benchmarking tuki monelta osin tätä toimintamallia. Suurin osa myyntipalvelun yhteydenotoista tulee sähköpostitse ja huolehtimalla vahvistettujen varausten tarkennuksista yhteisesti, saataisiin sähköposti lajiteltua uusiin ja vahvistettuihin varauksiin. Kun osa huolehtii uudesta myynnistä ja osa vahvistettujen varausten tarkennuksista, on viestit omissa kansioissaan saapumisjärjestyksessä, jolloin ne tulevat käsittelyyn tasapuolisesti. Myös vastausajat uusiin tarjouks/varauspyyntöihin lyhenee, kun myyjistä osan vastuulla on ainoastaan uudet viestit.

KSO mara -myyntipalvelussa on viisi myyntityötä tekevää henkilöä. Uudessa toimintamallissa tehtävät voidaan jakaa niin, että uusista varauksista huolehtisi kolme myyjää ja vahvistettujen varausten tarkennuksista kaksi myyjää. Kuvaan 6 on määritelty myyntipalvelun käytössä olevaan vuorojen liikennevaloihin uuden toimintamallin mukaiset tehtävät ei väreille.



Kuva 6. KSO mara -myyntipalvelun vuorojen päivitetty liikennevalot

Uudessa toimintamallissa pinkki ja keltainen ovat vahvistettujen varausten -vuoroja ja vihreä uusien varausten -vuoro. Ulossoittokampanjoiden aikaan sininen on outbound-vuoro. Tämä vuoro on normaalissa viikkorytmissä vihreä. Pinkki ja keltainen ovat puhelinjärjestelmä Avaya:ssa numerolla 7, jolloin puhelut siirtyvät heille viimeisimpänä. Vihreä, jonka tehtävänä on uudet varaukset, on Avaya:ssa numerolla 5, jolloin puhelut ohjautuvat ensisijaisesti heille.

Tärkeää ja huomioitavaa on se, että varaukset tulee olla järjestelmissä yhteisesti sovitulla tavalla ja kaikki varauksiin liittyvä tieto tulee löytyä järjestelmästä. Näin vahvistettujen varausten tarkennusten hoitamisesta saadaan sujuvaa ja palvelunlaatu pysyy tasaisena. Ehdotetussa uudessa toimintamallissa uudet ja vahvistetut varaukset -työnjako tehdään viikoksi kerrallaan. Viikon aikana vahvistettujen varausten hoitovuorot, pinkki ja keltainen, vaihtelevat päivittäin.

Tarjous- ja vahvistuspohjat

Benchmarking osoitti lähes kaikissa myyntipalveluissa olevan samanlaisia tarjous- ja vahvistuskäytäntöjä kuin KSO mara -myyntipalvelussa. Ainoastaan yhdessä ei käytetty Hessu-järjestelmän tuottamia pohjia. Suurimmat erot olivat siinä, miten Hessu-järjestelmään oli laitettu tila- ja tuotetietoja, jotka siirtyivät pohjille. Se kuinka paljon Hessu-järjestelmään on syötetty tietoa ja kuinka ajantasaista tieto on, vaikuttaa siihen miten paljon Hessu-järjestelmän tuotta-

mia pohjia tarvitsee muokata. Järjestelmässä olevan tiedon päivittämiseen tulee varata hyvin aikaa, koska tällä on suuri vaikutus myyjien tehokkaaseen työskentelyyn.

Benchmarkingin pohjalta voidaan todeta, että KSO mara -myyntipalvelun käytössä olevat tarjous- ja vahvistuspohjat ovat ajantasaiset. Niissä tulee kuitenkin huomioida mahdollisuudet käyttää sähköisiä linkkejä esimerkiksi hotellien verkkosivuille. Tämä auttaa pitämään pohjat mahdollisimman tiiviinä eikä päivitettävää tietoa ole niin paljon. Tieto pysyy myös ajantasaisena helpommin, kun yleinen tieto päivitetään aina ensin verkkosivuille. Digiaikana käytetään sähköpostin lukemiseen mobiililaitteita, joten tämän tulisi huomioida liitteiden skaalautuvuudessa.

Benchmarkingissa nousi esiin, että kahdessa myyntipalvelussa majoittuviin kokousvarauksiin käytettiin peruutusehtoja eri tavalla kuin KSO mara -myyntipalvelussa. Näissä myyntipalveluissa todettiin, että asiakkaalle on selkeämpää, kun varaukselle on yhdet peruutusehdot sen sijaan, että majoitukseen ja kokousvaraukseen sovelletaan molempiin omia ehtoja. Näin ehdot saadaan myös esitettyä tarjouksessa tai vahvistuksessa selkeämmin. Tällä hetkellä KSO mara -myyntipalvelussa majoittuvan kokousvarauksen ehdot avataan tarjoukseen ja vahvistukseen majoituksen osalta päivämääräksi. Kokousvarauksen osalta taas viitataan toimitusehtojen yleisiin peruutusehtoihin (taulukko 6). Toimitusehdot ovat muun tarjous- tai vahvistuspohjan kanssa saman tiedoston lopussa.

Taulukko 6. Yleiset peruutusehdot S-ryhmän hotelleissa (S-ryhmä 2023)

Yleiset peruutusehdot

Peruutukset ja muutokset varauksiin voidaan tehdä ilman kuluja varauksen alkuperäisestä vahvistetusta huone- tai henkilömäärästä seuraavasti;

	1-15 osallistujaa tai huonevuorokautta	16-40 osallistujaa tai huonevuorokautta	41-60 osallistujaa tai huonevuorokautta	61-120 osallistujaa tai huonevuorokautta	121-200 osallistujaa tai huonevuorokautta
100 % varauksesta	7 vrk ennen tilaisuutta	14 vrk ennen tilaisuutta	28 vrk ennen tilaisuutta	42 vrk ennen tilaisuutta	56 vrk ennen tilaisuutta
50 % varauksesta	5 vrk ennen tilaisuutta	10 vrk ennen tilaisuutta	14 vrk ennen tilaisuutta	28 vrk ennen tilaisuutta	42 vrk ennen tilaisuutta
25 % varauksesta	3 vrk ennen tilaisuutta	7 vrk ennen tilaisuutta	7 vrk ennen tilaisuutta	14 vrk ennen tilaisuutta	28 vrk ennen tilaisuutta
10 % varauksesta	1 vrk ennen tilaisuutta	4 vrk ennen tilaisuutta	4 vrk ennen tilaisuutta	7 vrk ennen tilaisuutta	7 vrk ennen tilaisuutta

Yli 200 henkilön tapahtumien osalta peruutusehdoista ja -kuluista sovitaan tarvittaessa erikseen. Mikäli muita ehtoja ei sovita, sovelletaan yli 200 hengen varauksissa 121-200 osallistujan tai huonevuorokauden ehtoja.

Majoitusvarauksissa ryhmävaraukseksi katsotaan, kun ryhmässä on vähintään 11 majoittujaa. Kun majoittuvien henkilömäärä on yli 11, sovelletaan varaukseen ryhmäehtoja. Alle 11 henkilön seurueet noudattavat yksittäisten varausten peruutusehtoja ja varauksen voi perua veloituksetta tulopäivänä kello 18.00 mennessä. S-ryhmän yleisissä peruutusehdoissa (taulukko 6) osallistuja on kokous- tai ravintolavaraukseen osallistuva henkilö ja huonevuorokausi on majoitusvarauksen huonevuorokausimäärä. Esimerkiksi jos varauksessa on 15 huonetta kahdeksi yöksi, tulee huonevuorokausien määräksi yhteensä 30 (15 huonetta x 2 yötä).

Jotta KSO mara -myyntipalveluun voitaisiin ottaa käyttöön peruutusehtojen suhteen vastaava toimintamalli kuin osassa benchmarking-myyntipalveluissa oli, tulee yhdessä sopia rajat, milloin peruutusehtoja voidaan soveltaa ja milloin ei. Tällä hetkellä toimintamallina on, että majoittuviin kokousvarauksiin, joissa on alle 11 majoittujaa, sovelletaan majoitukseen yksittäisten varausten toimitusehtoja ja kokoukseen taulukon 6 mukaisia S-ryhmän yleisiä peruutusehtoja. Kun majoittujien henkilöiden määrä on ollut yli 11, on varaukseen toteutettu taulukon (taulukko 6) huonevuorokausien mukaisia peruutusehtoja. Tällöin varaukseen on laitettu kahdet ryhmäperuutusehdot, joihin majoituksen peruutusehtoihin on vaikuttanut, kuinka monta huonetta ja yötä varauksessa on. Kokouksen peruutusehtoihin taas vaikuttaa tilaisuuteen osallistuvien henkilömäärä.

Käytössä olevan mallin mukaisesti ryhmävaraukseen on laitettu kahdet peruutusehdot silloin, kun huonevuorokausien määrä ja osallistujien määrät eivät ole osuneet peruutusehdoissa samaan taulukon lohkokon. Esimerkiksi majoitettava kokousryhmä

- yksi yö
- 60 henkilöä
- majoitus kahden hengen huoneissa (30 huonetta)
- kokoustila ja tarjoilut 60 henkilölle

Edellä mainitussa esimerkissä, majoitukseen on toteutettu peruutusehtoja 16–40 huonevuorokautta mukaan ja kokoustilaan sekä tarjoiluihin 41–60 osallistujaa mukaan.

Uudessa toimintamallissa vastaaviin varauksiin sovellettaisiin yksiä peruutusehtoja, jotka määriteltäisiin isomman ehdon mukaa. Näin edellä mainitussa esimerkissä peruutusehdot toteutettaisiin koko varaukselle 41–60 osallistujaa mukaan. Benchmarkingissa todettiin, että tällä tavalla toimimalla saadaan asiakkaalle helpommin ymmärrettävät peruutusehdot ja avattua nämä tarjoukseen tai vahvistukseen selkeämmin.

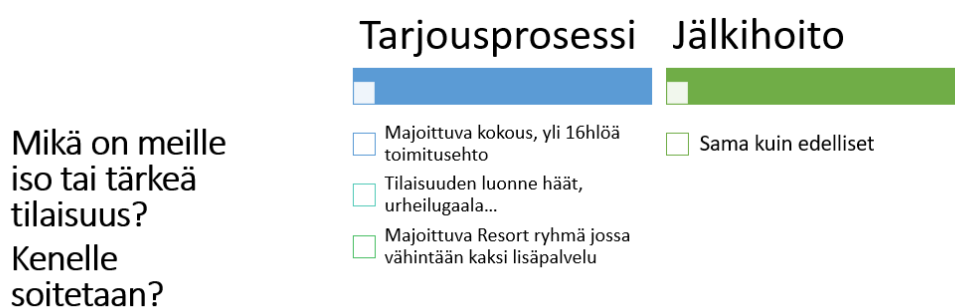
Myynnin käsikirja

Benchmarkingin tavoitteena oli myös selvittää, onko muissa myyntipalveluissa käytössä myynnin käsikirjaa tai onko tällaista suunnitteilla. Ilmeni, ettei myynnin käsikirjaa ole missään käytössä, mutta suurimmassa osassa todettiin, että tällainen olisi hyödyllinen esimerkiksi perehdyttämisessä sekä myyjille arjen tukena. Osa myyntipalveluiden esihenkilöistä oli tutustunut S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipäälliköiden käytössä olevaan myynnin manuaaliin, mihin olin myös itse päässyt tutustumaan, kun aloitin myyntipalvelun myynnin käsikirjan tekemisen. Kyseinen myynnin manuaali on hyvin laaja ja todettiin, ettei näin laajalle käsikirjalle ole tarvetta. Myyntipalvelun käsikirjassa tulisi olla ohjeet päivittäiseen toimintaan sekä yhdessä sovitut käytänteet.

5.3 Työpajan tulokset

Benchmarking-yhteenvetoanalyysin pohjalta KSO mara -myyntipalvelun esihenkilön kanssa sovittiin, että myyntipalvelun jäsenten kanssa lähdetään edistämään tarjousprosessin ja jälkihoidon aiempaa aktiivisempaa toimintamallia sekä siirtymistä omien varausten hoitamisesta yhteisiin varauksiin. Pidettiin tärkeänä, että yhdessä myyntipalvelun jäsenten kanssa määritellään, minkälainen varaus on sellainen, että asiakkaalle on tarpeen soittaa tarjousprosessin aktiivisuuteen sekä varauksen jälkihoitoon liittyen. Pidettiin myös tärkeänä käydä myyntipalvelun jäsenten kesken keskustelu siitä, mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja olisi, jos siirryttäisiin varausten hoitamisessa toisenlaiseen toimintamalliin.

Työpajan ensimmäiseksi yhteiskehittämisen kohteeksi otettiin tarjousprosessiin ja jälkihoitoon liittyvä määritelmä, kenelle soitetaan. Aiheita alettiin miettiä ajatuksella ”Mikä on meille iso tai tärkeä tilaisuus?”. Ensin työn alle otettiin tarjousprosessin follow up -soitto eli seurantasoitto, mitä ajatellen lähdettiin yhdessä täyttämään määritelmiä valmiiseen PowerPoint-pohjaan. Aiheesta nousi nopeasti keskustelu siitä, minkä vuoksi asiakkaalle on tärkeä soittaa ja, mikä hyöty soitosta on juuri kyseisen määritelmän asiakasryhmälle. Keskusteluissa nousi esiin eri näkökulmia, mutta lopulta päädyttiin kolmeen määritelmään, joiden koettiin tilaisuuden luonteen tai koon vuoksi olevan tärkeä tai iso varaus (kuva 7).



Kuva 7. Tarjousprosessi ja jälkihoito, kenelle soitetaan

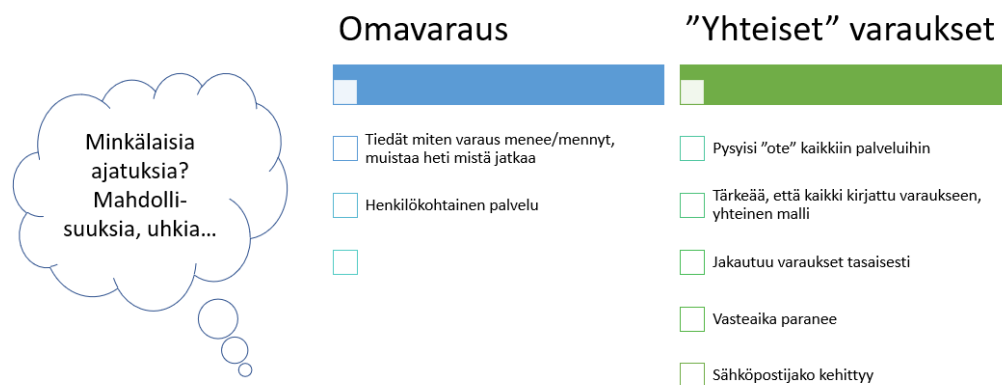
Isoksi ja tärkeäksi tilaisuudeksi/varaukseksi, mille follow up -soitto tulisi tehdä määriteltiin seuraavat:

- Majoittuva kokous, missä toteutetaan yli 16 henkilön toimitusehtoa.

- Tilaisuus, joka on luonteeltaan erityinen kuten esimerkiksi häät tai urheilugaala.
- Tykkimäki Resortissa majoittuva ryhmä, mille on tarjottu vähintään kahta lisäpalvelua.

Tarjousprosessin jälkeen siirryttiin pohtimaan jälkihoitoa ja siihen liittyvää määritelmää, kenelle on tärkeä soittaa. Hyvin nopeasti keskustelussa päädyttiin samoihin määritelmiin kuin tarjousprosessin follow up -soitossa (kuva 7). Pohdinnoissa syntyi jälleen hyvää keskustelua ja näkökulmia siitä, minkä vuoksi millekin asiakkaalle on tärkeää soittaa. Asiakaspalautteen saaminen on tärkeää, mutta soitoissa on hyvä muistaa myynnillinen näkökulma. Puhelun tavoitteena on saada uusi varaus tai vinkki toiseen kaupunkiin.

Varausten hoitamiseen liittyvän osuuden pohdinnan aiheeksi annettiin ”omavaraus vai yhteiset varaukset, mahdollisuuksia ja uhkia”. Ajatuksia kirjattiin valmiiseen PowerPoint-pohjaan (kuva 8).



Kuva 8. Pohdinta omavaraus vai yhteiset varaukset

Käytössä olevaa omavaraus-toimintamallia todettiin puoltavan ajatus siitä, että henkilö kenen varaus on kyseessä, tietää missä varauksen kanssa mennään. Näin kyseisen henkilön on sujuvaa jatkaa siitä, mihin aiemmin on jääty. Todettiin myös, että omavaraus-toimintamallilla asiakas saa henkilökohtaisempaa palvelua.

Vastaavasti uudesta yhteiset varaukset -toimintamallista mainittiin, että pysyisi nykyistä paremmin ote kaikkiin myynnissä oleviin palveluihin, kun uusia varauksia tulisi käsittelyyn entistä tasapuolisemmin. Todettiin myös, että tässä

toimintamallissa varaukset jakautuvat nykyistä tasaisemmin (myynti) ja vaste-aika sähköposteihin paranee, kun saapuvaa sähköpostia saadaan jaettua aiempaan selkeämmin. Tässä toimintamallissa pidettiin tärkeänä, että varaukset ovat kirjattu järjestelmiin yhteisesti sovitulla mallilla. Näin työkaverin on helppo jatkaa varauksen hoitamista siitä, mihin edellinen tilanne on jäänyt.

5.4 KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirja

KSO mara -myyntipalvelun haastattelujen pohjalta myynnin käsikirjasta haluttiin tehdä yleistä ja yhteisesti sovittua tietoa kokoava kirja. Tavoitteena oli saada kerättyä käsikirjaan kaikki yhteisesti sovitut asiat, joita ei ole virallisesti kirjattu mihinkään, vaan ne on vuosien varrella sovittu tietyllä tavalla tehtäväksi. Käsikirjaan haluttiin myös koota kaikki tärkeät irrallaan erilaisissa tiedostoissa olevat ohjeistukset.

Käsikirjan sisällysluettelo on liitteenä 1. Käsikirjan alkuun kirjattiin saatesanat ja päivitysohjeet seuraavasti:


Myyntipalvelun myynnin käsikirja on tarkoitettu myyntipalvelun arjen avuksi ja tueksi. Käsikirjasta löytyy muun muassa yleinen tieto myyntikohteista ja kanta-asiakkuuksista. Käsikirjassa kerrotaan myös, miten myyntipalvelun arki rakentuu sekä tärkeimpänä, siihen on koottu yhdessä sovitut tavat toimia.

Mynnin käsikirjaa päivitetään vuoden mittaan tarpeen mukaan. Kesken vuoden tehdyt päivitykset kirjataan alle (mitä päivitetty, sivunumero ja päiväys). Muista informoida Workplace Chatissa, mikäli päivität käsikirjaa, jotta jokainen tiedostaa muutoksen. Muutoin päivitystarve tarkistetaan aina vuoden lopussa.


Käsikirjan sisällys jaettiin neljään osa-alueeseen. Osa 1 sisältää myyntipalvelun myynnissä olevat myyntikohteet, osa 2 myyntipalvelun arkeen liittyvät toiminnot (työvuorojen liikennevalot, päivittäiset raportit jne.), osa 3 kanta-asiakasohjelmat ja osa 4 myynnin seurannan. Käsikirjaan ei laitettu tarkkoja toimipaikkojen kapasiteettitietoja, hinnastoja, tuotetietoja tai muuta sellaista tietoa, mikä päivittyy usein ja on saatavilla hyödyntämällä sähköistä linkkejä. Kuvassa 9 on esimerkki myyntikohteen esittelystä.

OSA 1 MYNTIKOhteET

KOUVOLA




6



1.1 ORIGINAL SOKOS HOTEL VAAKUNA, KOUVOLA

Uudistettu vaaleanpunainen klassikko, joka hurmaa palvelullaan!

Original Sokos Hotel Vaakuna, Kouvola on monimuotoinen kaupunkihotelli, jossa onnistuu tilaisuus kuin tilaisuus! Sinua palvelee loistavan henkilökunnan lisäksi rennon ranskalainen **Frans & Rose -bistro**, kolme saunaa omine porealtaineen sekä kuntohuone. Vaakunan kokous- ja juhlatilat ovat kaupungin monipuolisimmat!



Tilojen tarkemmat kapasiteettitiedot löydät täältä [Tilojen pöytämuodot ja henkilömäärät](#)

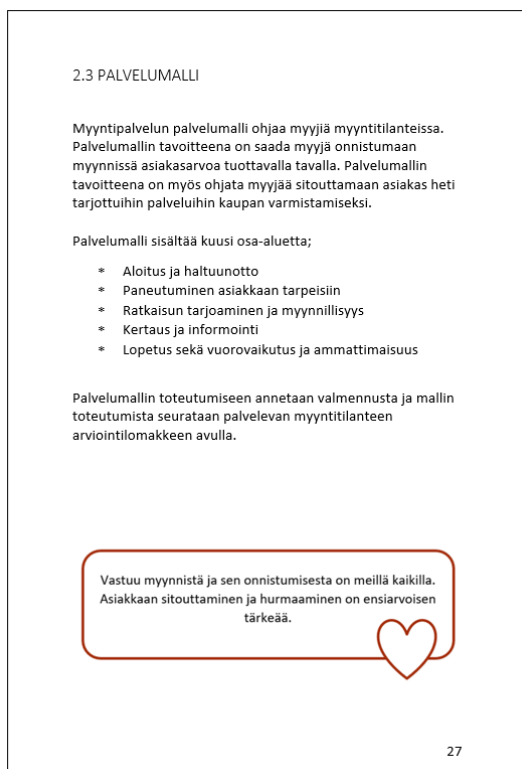
Tutustu [Original Sokos Hotel Vaakuna, Kouvola](#)

7

Kuva 9. KSO mara -myyntipalvelun käsikirja esimerkki myyntikohte

Myyntikohteen esittelyssä on yleinen esittelyteksti. Tarkemmat kapasiteettitiedot ovat löydettävissä sähköisen linkin kautta KSO mara -myyntipalvelun sisäisistä tiedostoista. Myös kohteen verkkosivut on laitettu sähköisenä linkkinä.

Käsikirjan osa 2 sisältää myyntipalvelun arkeen liittyvät toiminnot. Tällaisia on esimerkiksi työvuorojen sisällöt (vuorojen liikennevalot), ohjeet miten päivittäiset raportit otetaan sekä kerrotaan yleisesti käytössä olevasta palvelumallista. Kuvassa 10 on palvelumallista kertova käsikirjan sivu.



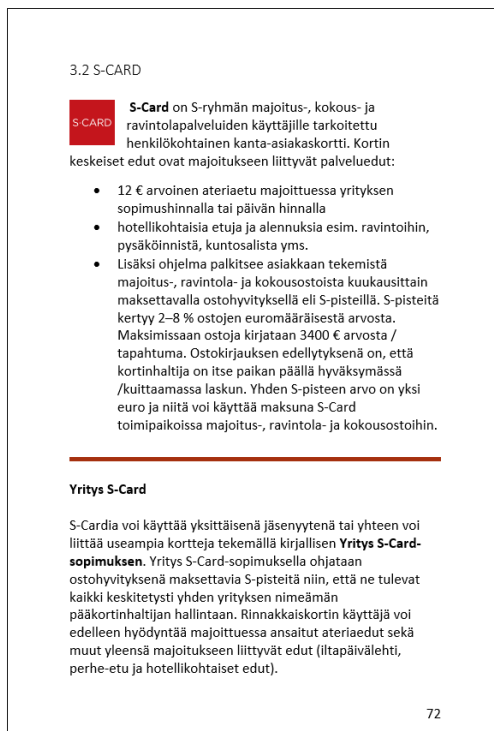
Kuva 10. KSO mara -myyntipalvelun käsikirja osa 2 esimerkki sivu

Lisäksi osassa 2 käydään läpi sovitut yhteiset tavat tehdä varauksia eri järjestelmiin sekä niihin liittyvät erityisesti muistettavat asiat. Osiossa kerrotaan myös hinnoitteluun, vuosisopimuksiin ja hintatuotteisiin liittyvät asiat. Käsikirjaan ei laitettu mitään hinnastoja, menuja tai tuotetietoja vaan näihin laitettiin linkit KSO mara -myyntipalvelun sisäisiin tiedostoihin. Myös erilaisiin järjestelmämanuaaleihin ja esimerkiksi yksityiskohtaisiin maksamisen ohjeistuksiin laitettiin käsikirjaan linkki, joka ohjasi joko S-ryhmän sisäisiin tiedostoihin sPoin-tiin tai KSO mara -myyntipalvelun omiin sisäisiin tiedostoihin.

Osassa 2 käsitellään myös käytössä olevat maksutavat, toimitusehdot ja tietosuoja-asiat. Esimerkiksi tarkemmat ennakkomaksamiseen liittyvät ohjeistukset linkitettiin KSO mara -myyntipalvelun omiin sisäisiin tiedostoihin. Lisäksi osiossa kerrotaan Sokos Hotels -onnellistamistekojen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä yhteistyöstä S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipäälliköiden ja Kymen Seudun Osuuskaupan S-Business myyntipäällikön kanssa.

Käsikirjan osassa 3 esitellään S-ryhmän ja Sokos hotellien käytössä olevat vapaa-ajan matkustukseen ja työmatkustukseen liittyvät kanta-asiakasohjelmat

sekä joukkue- ja yritys-/matkatoimistoryhmävarauksiin liittyvät klubit. Kuvassa 11 on yksi S-Card-kanta-asiakasohjelmasta kertovan käsikirjan sivu.



Kuva 11. KSO mara -myyntipalvelun käsikirja osa 3 esimerkki sivu

Kaikista kanta-asiakasohjelmista kerrotaan yleinen tieto sekä mitä myyntipalvelun näkökulmasta on hyvä huomioida. Lisäksi kerrotaan KSO mara -myyntipalvelun omat sovitut toimintatavat, jotka eivät ole yleisiä toimintamalleja tai ohjeita Sokos Hotelleissa. Esittelyteksteihin laitettiin myös linkki kyseisen kanta-asiakasohjelman tai klubin -verkkosivuille, mikäli tällainen oli saatavilla.

Käsikirjan viimeisessä eli neljännessä osassa käsitellään myyntipalvelun myynnin seurantaan ja palkitsemiseen liittyviä asioita. Osiossa kerrotaan muun muassa, millä tasolla myyntipalvelun myyjien henkilökohtaista ja yhteistä myyntiä sekä tekemistä seurataan. Lisäksi osiossa kerrotaan eri kilpailuista, joita myyjille järjestetään sekä, mihin myyntipalvelu yhdessä toimipaikojen kanssa on muun muassa osallistunut. Myös tulospalkkion sisältö avataan yleisellä tasolla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalvelun myyntiprosessien ja toimintamallien nykytila. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, onko myyntipalvelun tekemisessä vielä jotain sellaista, jota voitaisiin tehdä toisin tai jättää tekemättä saadaksemme toiminnasta myynnin näkökulmasta vieläkin ketterämpää ja myyntiä tehokkaammaksi. Vastauksia haettiin tutkimuskysymyksiin;

1. Minkälaisia toimintamalleja ja myynnin prosesseja myyntipalvelussa on käytössä?
2. Miten käytössä olevia myyntiprosesseja ja toimintatapoja voidaan kehittää myynnin näkökulmasta tehokkaammiksi?

Tavoitteena oli myös tuottaa työn konkreettisena tuotoksena myyntipalvelun myynnin käsikirja toimintojen yhdenmukaistamiseksi ja kehittämiseksi.

KSO mara -myyntipalvelun haastattelut osoittivat, että tärkein myyntipalvelun arkea ohjaava asia on käytössä olevat liikennevalot, johon on määritelty, mitä eri työtehtäviin päivän aikana sisältyy. Myös käytössä oleva palvelumalli on tärkeä työkalu ohjaamaan myyjän toimintaan eri myyntitilanteissa. Muutoin hyviä toimintamalleja ja -tapoja olivat muun muassa Avaya -puhelinjärjestelmän hyödyntäminen ja toimipaikkoihin tutustumisen mahdollisuus. Myös oman päätöksenteon mahdollisuutta pidettiin toimivana ja tätä tukivat muun muassa toimipaikoista annetut raamit joustamisen suhteen.

Myyntipalvelun haastatteluissa nousi monia hyviä kehitysideoita, joilla myyntipalvelun toimintaa voidaan tehostaa. Osa kehitysideoista oli jo tiedostettu myyntipalvelun esihenkilön toimesta ja niiden eteenpäin viemiseksi oli suunniteltu toimenpiteitä. Toimenpiteitä oli tehty esimerkiksi outbound-soittoihin, sisäiseen palautteen saamiseen sekä myyntimateriaaliin liittyen. Kehitysideoista myynnin tehostamisen näkökulmasta jatkokehitykseen valittiin tehtävien jakaminen, tarjousprosessi ja asiakaspalaute/jälkihoito. Tehtävien jakamisessa rajattiin tarkasteluun varaustenhoitovuoro ja tarjousprosessissa tarjousvaiheen aktiivinen hoitaminen.

Tarjousvaiheen aktiivisella hoitamisella todettiin olevan mahdollista vaikuttaa muun muassa kaupan vahvistumisen varmistamiseen. Kuten Salminen (2018,

135) toteaa, jos olemme läsnä silloin, kun asiakas käsittelee tarjousta, meille tarjoutuu mahdollisuus oman asiantuntemuksemme esittelyyn ja luottamuksen vahvistamiseen. Hän jatkaa, että tässäkin on aina hyvä muistaa, että asiakas ostaa harvoin pelkästään tarjotun palvelun, vaan arvioi yleensä tarkoin myös palvelua tuottavaa henkilöä ja organisaatiota, näiden osaamista ja muita ominaisuuksia.

Varausten asiakaspalautteen/jälkihoidon systemaattisella hoitamisella nähtiin olevan vaikutuksia muun muassa asiakastyytyvyyden, asiakassuhteen hoidon sekä lisämyynnin näkökulmasta. Muun muassa Kotler ja Armstrong (2021, 478) painottavat, että seuranta eli follow up on välttämätöntä, mikäli myyjä haluaa varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden sekä myynnin toistuvuuden.

Varaustenhoitovuoroon liittyen lähdettiin selvittämään omien varausten hoitamisesta siirtyminen yhteisiin varauksiin. Kehitysideoista tämän toimintatavan muutoksella tiedostettiin olevan suurin vaikutus myyntipalvelun toimintaa. Tällä toimintatavalla nähtiin kuitenkin olevan myös isoin vaikutus myynnin tehostamiseen. Vaikutus näkyisi muun muassa myynnin jakautumiseen tasaisemmin eri myyjille sekä asiakkaan odotusajan lyhentymisenä.

Myynnin jakautuminen tasaisemmin liittyy ajatukseen, että yhden myyjän päivä saattaa mennä pelkästään omien keskeneräisten varausten hoitamiseen, kun niitä voi eri ajanjaksoilla olla eri myyjillä erilainen määrä hoidettavaa. Kun kaikki huolehtivat varauksista yhteisesti, kaikki keskeneräiset varaukset menevät samalle viivalle niiden ajankohdan mukaan. Tällöin ne myyjät, joiden tehtävä on huolehtia tarkennuksista, huolehtii vain niistä ja muut keskittyvät uuteen myyntiin. Sovitun ajanjakson jälkeen vuorot vaihtavat paikkaa ja toiset myyjät voivat keskittyä kokonaan tarkennuksiin ja toiset tekemään uutta myyntiä. Asiakkaan odotusaikaan vaikutus tulee saman ajatuksen kautta, että kaikki vahvistettuihin varauksiin liittyvät viestit sekä uudet tarjouspyynnöt käsitellään omissa kansioissaan toisistaan erossa omilla aikajanoillaan. Kun osa myyjistä huolehtii vahvistettujen varausten tarkennuksista ja osa tekee uutta myyntiä, käsittelyyn pystytään ottamaan viestejä nopeammalla syklillä.

Varausten hoitamiseen liittyvän uuden toimintatavan muutoksen etuna nähtiin myös, ettei myyntipalvelun arki mene niin helposti sekaisin, kun yksi myyjä on pois työvuorosta. Nykyisellä toimintatavalla, jossa jokainen huolehtii omista varauksista, poissaolevan myyjän seurantalistalla olevat varaukset ja sähköpostit pitää erikseen jakaa työvuorossa olevien kesken. Uudella toimintatavalla tähän ei ole tarvetta, koska varaukset ovat yhteisiä ja niiden tarkennusten hoitamiseen on osa myyjistä nimetty jo valmiiksi. Toimintatavalla saadaan siis myyntiä tehokkaammaksi ja tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Uuden toimintatavan käyttöönotolla edesautetaan myös uuden S-ryhmällä kehitteillä olevan työkalun jalkauttamista myyntipalveluun sitten, kun sen aika tulee.

Myyntipalvelun työkaluista kehittämiskohteeksi valittiin vahvistus- ja tarjouspohjat. Vahvistus- ja tarjouspohjiin liittyi muun muassa niiden laaja-asiasisältö ja mahdollisen hukkatyön tekeminen, mikäli myyjien tarvitsee kuluttaa aikaa käytössä olevien valmiiden pohjien muokkaamiseen. Lisäksi haluttiin selvittää sähköisten linkkien hyödyntäminen, mikä helpottaa pohjien päivittämistä ja tätä kautta jättää enemmän aikaa itse myyntityöhön. Sähköiset linkit ohjaavat asiakkaan verkkosivuille, joiden tietojen päivittämisestä on sovittu vastuuhenkilöt toimipaikoissa.

Neljään eri S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluun tehtyjen benchmarkingien perusteella voidaan todeta, että kaikkien myyntipalveluiden käytössä oli paljon samanlaisia toimintamalleja ja tapoja, mutta eroavaisuusiakin oli. Ojasalo ym. (2015, 187) kertovat, että kaikki vertailukohteen hyvät puolet eivät aina ole suoraan sovellettavissa omaan toimintaan, esimerkiksi organisaatiokulttuurin erot voivat olla liian suuret. Myyntipalvelun benchmarkingissa tuli johtopäätöksiä tehtäessä huomioida myyntipalveluiden eroavaisuudet. Nämä liittyivät hyvin pitkälle kyseisen myyntipalvelun myyjien sekä myynnissä olevien yksiköiden määrään, mutta myös siihen, kuinka kauan myyntipalvelu oli toiminut sen hetkisen tiimin kanssa. Kaiken kaikkiaan benchmarking kuitenkin vahvisti ajatusta siitä, minkälaisia kehitysehdotuksia tutkimuksen tuloksina esitetään ja viedään jatkokehitykseen KSO mara -myyntipalvelun jäsenten kanssa pidettävään työpajaan.

KSO mara -myyntipalvelun työpajassa otettiin tarkasteluun tarjousprosessin ja jälkihoidon aktiivisempi toimintamalli sekä siirtyminen omien varausten hoitamisesta yhteisiin varauksiin. Yhteistä työpajatyöskentelyä pidettiin tärkeässä roolissa edesauttamaan mahdollisten uusien toimintamallien jalkautuksessa myyntipalvelun arkeen. Yhdessä kehitetty toimintamalli on usein helpompi ottaa osaksi käytänteitä, kuin täysin valmiina ulkopuolelta tuotu uusi toimintamalli.

Edellä kuvaillun tutkimuksen etenemisen kautta voidaan todeta, että tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet. KSO mara -myyntipalvelun haastatteluiden pohjalta saatiin mielikuva myyntipalvelu myyntiprosessien nykytilasta ja hyvistä käytänteistä. Haastatteluiden kehitysideoiden pohjalta lähdettiin tarkastelemaan, miten toimintaa saadaan myynnin näkökulmasta tehokkaammaksi sekä pohdittiin mahdollisia hukkatyön aiheuttajia. Benchmarking yhdessä kirjallisuuden kanssa vahvisti johtopäätöksiäni toiminnan kehitysehdotusten suhteen ja näitä lähdettiin edistämään myyntipalvelun työntekijöiden kanssa pidettyyn työpajaan. Yhteiskehittämisen muodossa työpajan tuloksena saatiin määriteltyä tarjousprosessin ja jälkihoidon seurantasoiolle KSO mara -myyntipalvelun tärkeät asiakasryhmät. Lisäksi työpajan avulla saatiin edistettyä ajatusta siirtyä nykyisestä varaustenhoitomallista uuteen toimintamalliin.

Tuotin kehittämistyön lopputuotoksena KSO mara -myyntipalveluun myynnin käsikirjan, missä huomioitiin myyntipalvelun myyjien haastatteluissa esiin nousseet toiveet sisällön suhteen. Karppinen ym. (2022, 125) toteavat, että huolellisesti koottua pelikirjaa voidaan hyödyntää myyjien rekrytointiin, perehdyttämiseen, motivointiin ja kouluttamiseen sekä myyntiprosessin kehittämiseen ja työn ohjaamiseen. Tuotin myyntipalvelun tarpeiden mukaisen pelikirjan, eli käsikirjan, johon koottiin yhteisesti sovitut toimintamallit ja -tavat sekä käytännöt. Lisäksi käsikirjassa kuvailtiin muun muassa myynnissä olevat palvelut, toimintakulttuuria sekä tärkeitä kanta-asiakasryhmiä. Käsikirjan avulla myyntipalvelun toiminta saadaan nykyistä vieläkin yhtenäisemmäksi ja voidaan hyödyntää Karppisen edellä mainituissa toiminnoissa.

7 POHDINTA

Myyntiprosessien kehittäminen aiheena on laaja, mutta työn rajaaminen oli minulle koko opinnäytetyöprosessin ajan selkeä. Työn tarkoituksena oli selvittää KSO mara -myyntipalvelun haastatteluiden kautta myyntiprosessien nykytila sekä kehityskohteita myynnin tehostamisen näkökulmasta. Ainoastaan myyntipalvelun haastatteluiden tulosten perusteella jatkokehitykseen menevien kehitysideoiden valinnan kautta, olisin voinut ohjata tutkimuksen liian laajalle aihepiirille. Tässä vaiheessa tutkimusta olikin tärkeää pidättäytyä kehittämistyön tavoitteen mukaisessa rajaamisessa. Työkokemukseni tuoma tieto myyntineuvottelijan työstä sekä myyntipalvelun esihenkilön tuki, ohjasivat työtä tutkimuksen tavoitteelle olennaisissa asioissa. Myös valittu teoreettinen viitekehys ja käsitteet ohjasivat työn laajuuden määrittelyä.

KSO mara -myyntipalvelulle tehdyt teemahaastattelut olivat onnistuneet ja haastatteluissa saatiin monia hyviä kehitysideoita. Minulle jäi myös mielikuva, että benchmarking-kohteet olivat kaikki positiivisin mielin mukana osallistumassa tutkimukseen. Benchmarking-haastattelut olivat onnistuneita ja toimintamalleja ja -tapoja vaihdettiin keskusteluissa avoimin mielin. Benchmarkingin onnistuminen vaatiikin sen, että benchmarkingin-kohteet on huolella valittu, ja että yhteistyö on aitoa sekä vuorovaikutteista.

Vuorinen (2013, 161) kirjoittaa, että benchmarkingin yhteydessä nousee usein esille olennainen kysymys siitä, mitä menestyvä organisaatio hyötyy kokemuksensa jakamisesta. Tämän tutkimuksen osalta voidaan olettaa, että osa benchmarking kohteista sai jo haastattelutilanteen keskusteluissa ajatuksia myös oman toiminnan kehittämiseen. Halutessaan tutkimuksen tulokset edesauttavat myös muita myyntipalveluja siirtymään vastaaviin uusiin toimintamalleihin. Lisäksi benchmarking-kohteet voivat halutessaan hyödyntää KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirjaa mallina oman myynnin käsikirjan kehittämiseen. Erään myyntipalvelun esihenkilö totesi, myyntipalvelun käsikirjan mallin olevan hyödyllinen viitteenä S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksen tiedoksi mahdollista yhteistä ohjeistusta varten.

Myös KSO mara -myyntipalvelun työpajalla päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Työpaja olisi voinut ajallisesti olla pidempi, jotta tämä olisi ehditty toteuttaa täysin suunnitelman mukaisesti. Minulla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa omaa osuuttani edeltävään myyntipalvelun esihenkilön osuuteen ja siihen menevään aikaan. En kuitenkaan koe, että kesken työpajan tehdyllä suunnitelman muutoksella olisi ollut vaikutusta työpajan lopputulokseen. Kaikki työpajaan osallistuneet henkilöt olivat tilanteessa avoimin mielin ja innokkaasti ideoimassa. Sain myös ohjattu tilannetta niin, että kaikki osallistujat pääsivät osalliseksi keskusteluun.

Opinnäytetyölle asetettu aikataulu toteutui suunnitelman mukaisesti. Aikataulussa pysymistä edesauttoi toimeksiantajan myönteinen suhtautuminen esimerkiksi tutkimuksen haastattelujen ajalliseen toteuttamiseen sekä tehtyjä valintoja kohtaan. Myös benchmarking-kohteet olivat valmiita toteuttamaan haastattelut hyvinkin nopealla aikataululla. Yhtä haastattelua jouduttiin erinäistä syistä siirtämään kahteen kertaan, mutta tälläkään ei ollut negatiivista vaikutusta aikataulussa pysymisen suhteen.

Minulle jäi mielikuva, että toimeksiantaja suhtautui esitettyihin kehitysideoihin hyvin positiivisesti. KSO mara -myyntipalvelun haastatteluista nousi esiin paljon hyviä kehitysideoita, joita ei kaikkia voitu ottaa mukaan tämän opinnäytetyöhön jatkokehitykseen. Kaikki esiin nousseet kehitysideat käytiin kuitenkin myyntipalvelun esihenkilön kanssa läpi, ja niihin reagoitiin jollain asteella jo kehittämistyön toteutuksen aikana. KSO mara -myyntipalvelun työpajassa ideoinnin alla olleet kehitysideat siirtyivät myyntipalvelun esihenkilölle ja palvelupäällikölle työn alle mahdollisten jalkautusten osalta.

Uusia toimintamalleja on tarkoitus työstää yhdessä myyntipalvelun jäsenten kanssa seuraavassa kuukausipalaverissa. Tarkoitus on myös, että esittelen samassa kuukausipalaverissa myyntipalvelun myynnin käsikirja. Käsikirjan sisältö käydään yhdessä läpi ja tarvittaessa päivitetään, jos sisällössä on vielä jotain tarkennettavaa tai huomioitavaa. Tämän jälkeen käsikirja otetaan osaksi myyntipalvelun arjen toimintaa. Tavoitteena on hyödyntää käsikirjaa myös myyntipalveluun kesäksi tulevan uuden työntekijän perehdytykseen.

Opinnäytetyöprosessi on mielestäni onnistunut ja koen, että työn tuloksilla on todellista merkitystä myyntipalvelun toiminnalle. Työn toteuttaminen muistutti minulle, kuinka tärkeää työyhteisön osallistaminen toiminnan kehittämiseen on. Koen myös, että ammattitaitoni myyntityön johtamiseen on luetun kirjallisuuden sekä työn käytännön toteutuksen kautta kehittynyt. Tämä näkyy muun muassa ehdotettujen kehitysideoiden kautta.

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön (engl. research integrity) peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen 12 mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta tieteellisen toiminnan koko elinkaaren ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalta varmistettiin, että opinnäytetyö on kokonaan julkinen ja salassa pidettäväksi määrättyjä tietoja ei ole. Työn loppuvaiheessa tuli kuitenkin ilmi, että myyntipalvelun myynnin käsikirja sisälsi sellaista yrityksen toimintaan liittyvää sisäistä tietoa, jota työn toimeksiantaja ei halunnut julkiseksi. Tämän takia opinnäytetyön liitteeksi päädyttiin julkaisemaan ainoastaan myyntipalvelun käsikirjan sisällysluettelo. Työn kohdeorganisaatiolta saatiin lupa haastatteluihin. Erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu.

Tutkimuksen validiteetti kertoo, että tutkitaan ja mitataan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja oikeilla mittareilla (Kananen 2015, 337–357). Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sekä kehittää toimeksiantajan matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalvelun myyntiprosesseja. Teemahaastatteluihin valittiin myyntipalvelun myyntityötä tekevät henkilöt, koska heillä on paras asiantuntijuus tekemästään työstä sekä sen kehittämistarpeista. Näin työn tuloksena saatiin työn tehostamisen näkökulmasta oikeita kehittämisideoita. Myyntipalveluiden haastattelut antoivat suunnan mihin tutkimusta lähdettiin vieämään.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 63) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta suositellaan, että tiedonantajat voivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai

haastattelun aiheeseen etukäteen. He toteavat, että käytännössä tämä toteutuu, kun haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. He painottavat, että on eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajalle, mitä aihetta haastattelu koskettaa. Toisaalta voi olla niin, ettei ihmiset lupaudu tutkimukseen, jos he eivät tiedä mistä on kyse. KSO mara -myyntipalvelun haastateltaville sekä benchmarkingiin osallistuneille haastateltaville annettiin haastatteluajasta sovittaessa tiedoksi mitä haastattelu koskee. Lisäksi kerrottiin tutkimuksen tavoitteet sekä miten haastateltavien yksityisyydestä huolehditaan. Haastattelu-tilanteet olivat rentoja, mutta tilanteen vaatiman luottamuksen sekä ammattimaisen asenteen mukaisia. Benchmarking-haastattelujen alussa varmistettiin saako tutkimuksessa mainita yritysten nimiä, joita benchmarking-kohteet edustivat. Lisäksi kerrottiin, ettei kenenkään henkilöiden nimiä mainita tutkimuksessa. Kaikkien haastattelujen aineiston käsittelyssä huomioitiin kohteiden yksityisyys sekä tietosuoja ja aineistot litteroitiin niin ettei henkilöitä mainittu nimiltä. Olin ainut, joka käsitteli aineiston tietoja.

Tieteen objektiivisuudella viitataan vaatimukseen kyetä erottamaan tutkija tutkimuskohteesta siten, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät vaikuttaisi tutkimuskohteen ominaisuuksiin eivätkä tutkimustuloksiin (Puusa & Juuti 2020, 189). Tässä tutkimuksessa oma läheinen suhteeni tutkittavaan asiaan tiedostettiin ja pyrittiin ottamaan huomioon KSO mara -myyntipalvelun haastattelutilanteissa kuin myös kaikkia haastattelujen tuloksia analysoitaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. Haastattelukysymykset aseteltiin niin, ettei minun oma näkemykseni johdattele haastateltavaa johonkin tiettyyn suuntaan. Koen, että roolini myyntipalvelussa edesauttoi KSO mara -myyntipalvelun haastatteluissa luottamuksellista tilannetta, mutta on myös mahdollista, että haastateltavat olisivat olleet vielä avoimempia vastauksissaan ulkopuoliselle tutkijalle. Tutkimuksen aihe oli kuitenkin sellainen, ettei haastateltavilla oleteta olevan tarvetta pidättäytyä kertomasta omaa rehellistä mielipidettään. En koe omalla roolillani työyhteisössä olevan vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen, mutta kuten Puusa ja Juuti (2020, 189) toteavat, että laadullista tutkimusta harjoittavan tutkijan on hyväksyttävä lähtökohta, että täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa.

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksen lopputulos säilyy samana, vaikka eri mittaaja tekisi tutkimuksen uudestaan (Kananen 2015, 337–357). Vilkan (2021

a, 132) mukaan eri opinnäytetyötyypeille yhteinen piirre luotettavuuden kannalta on se, että opinnäytetyöprosessin ei pitäisi antaa sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämisehdotuksia. Hänen mukaansa luotettavassa tutkimuksessa ei myöskään ole sisäisiä ristiriitoja. Opinnäytetyön luotettavuuden takaamiseksi kuvattiin tutkimuksen prosessi vaihe vaiheelta. Tällä tavalla toimimalla opinnäytetyön lukija saa tarkan kuvan tiedon keräämisestä, analysoinnista sekä teorian muodostumisesta. Puusa ja Juuti (2020, 194) toteavat, että tutkijan on kyettävä rakentamaan näkyvä polku tutkimuksen alkupisteestä aivan loppuun saakka, jotta sekä hän itse sekä tutkimuksen lukijat voivat kulkea tätä polkua edestakaisin tarkastaakseen ja arvioidakseen kussakin matkan vaiheessa tehdyt valintoja tutkimuksen ja tulkinnan kokonaisuus huomioiden.

Tutkimus on mahdollista toteuttaa auki kirjoitettujen vaiheiden myötä vastaavanlaisena. Myöhemmin tehtävän vastaavan tutkimuksen lopputulokseen vaikuttaisi ainoastaan mahdolliset muutokset organisaation henkilöstössä. Henkilöiden kokemukset ja käsitykset ovat erilaisia, joten henkilöstömuutoksilla voi olla vaikutuksia tutkimuksen lopputulokseen. Kuten Puusa ja Juuti (2020, 62), muistuttavat, ”ihmistutkimuksessa” ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Ne muuttuvat vuorovaikutuksen seurauksena ajan myötä, samalla ilmiöstä paljastuu alati uusia puolia ja erilaisia tulkintoja. Vilkka (2021 b, luku 7: Tutkimuksen luotettavuus) tosin toteaa, että tutkimusta ei käytännössä voida toistaan koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena erilainen. Syynä tähän on, että kaikilla tutkijoilla ei ehkä olisi samaa teoreettista perehtyneisyyttä, esiyymmärrystä, tutkittavaan aiheeseen kuin tutkimuksen tekijällä. Vilkka kuitenkin jatkaa, että hänen näkemysensä mukaan toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohella vähintään se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt.

Opinnäytetyön luotettavuuden takaamiseksi käytettyyn kirjallisuuteen on viitattu täsmällisinä lähdeviitteinä. Aihetta tukevaa teorian tietoa oli hyvin löydettyissä uusissa kotimaisissa teoksissa, mitkä oli julkaistu 2020-luvulla. Suurin osa tutkimuksesta käytetyistä lähdekirjallisuudesta on noin 10 vuotta vanhoja, mutta muutama myyntityöhön, myyntiprosessiin ja myyntityön johtamiseen liittyvä teos oli tätä vanhempi. Vanhemmissa teoksissa oli kuitenkin sellaista tie-

toa, jonka todettiin olevan pätevää vielä tänä päivänä. Kaikissa lähteiden valinnassa arvioitiin kirjoittajan ammattitaito aiheen tiimoilta. Joitain kansainvälisiä teoksia hyödynnettiin teorian pohjana, mutta olisin varmasti voinut hyödyntää kansainvälistä kirjallisuutta enemmänkin. Työn lopputulokseen en koe tällä kuitenkaan olevan merkitystä, vaan koen tutkimuksen saavuttaneen sille asetut tavoitteet käytetyllä teorian tiedolla.

7.2 Jatkotutkimukset

KSO matkailu- ja ravitsemispalveluiden myyntipalvelun myyntiprosesseihin kohdistuvia tutkimuksia ei ole tehty aiemmin. Tällä tutkimuksella saatiin selvitettyä myyntiprosessien nykytila ja kehityskohteita sekä osittain vietyä kehityskohteita eteenpäin. Salonen ym. (2017, 41) mukaan toimintatutkimukselle ominaista on muutosprosessin syklinen eteneminen. Usein suunnittelun avulla luodaan uusia toimintatapoja tai työvälineitä. Uuden toimintavan tai välineen toimivuutta on havainnoitava, jotta saadaan käsitys siitä vastaako muutos tarpeita ja tavoitteita. Havainnointia tehdään systemaattisesti erilaisin tiedonkeruumenetelmin. Havaintojen, analysoidun tiedon sekä toiminnassa mukana olleiden kokemusten ja yhteisen reflektion kautta toimintaa muokataan ja parannetaan. Näin käynnistyy uusi kehittämisen sykli. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voidaan tutkia, miten mahdolliset käytäntöön otetut uudet toimintamallit ovat vaikuttaneet myyntipalvelun toimintaan.

Tutkimuksen kehitysideoissa esitettiin ottamista käyttöön uusi toimintamalli, jossa tarjousprosessiin kuuluisi tarjouksen laittamisen jälkeen follow up -soitto eli seurantasoitto. Vastaavaa soittoa ehdotettiin käyttöön otettavaksi myös menneiden varausten asiakaspalautteisiin ja jälkihoitoon liittyen. Näiden toimintamallien siirtymisen onnistumista voidaan tutkia myynnin tehokkuuden ja asiakasarvon näkökulmasta. Onko toimintamallin muutoksella ollut vaikutusta myyntiin tai asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon?

Tutkimuksen kehitysideoissa ehdotettiin myös siirtymistä omavarausperiaatteesta hoitamaan varauksia yhteisesti. Kyseessä on iso toimintamallin muutos ja tämän vaikutuksia voidaan tutkia useammasta näkökulmasta. Tällaisia ovat

esimerkiksi muutoksen vaikutus työn tehokkuuteen, onko sähköpostin vastausaikoihin tullut asiakkaan näkökulmasta muutoksia tai onko muutoksella ollut työntekijän näkökulmasta vaikutusta työtyytyväisyyteen.

KSO mara -myyntipalvelun haastatteluissa esiin nousi kehitysideoissa ryhmähinnoitteluun liittyvä toimintamalli. Salomaa (2022) on omassa opinnäytetyössään tutkinut Revenue Managerin ja myyntipalvelun yhteistyön kehittämistä. Tutkimuksen yhtenä tuloksena todettiin myyntisihteerien työtä nopeuttavan hinnoittelutyökalun (IdeaS) itsenäinen käyttö. Tällä hetkellä KSO mara -myyntipalvelussa ryhmähinnoittelua tekee Revenue Managerin lisäksi kaksi myyjää. Hinnoittelutyökalun käyttöönottoa kaikille myyjille voitaisiin tutkia myynnin tehokkuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön lopputuotoksena tuotettiin KSO mara -myyntipalvelun myynnin käsikirja. Käsikirjan toimivuuteen osalta voidaan tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi käsikirjan toimivuuteen myyntipalvelun arjen ja perehdytysprosessin tukena. Benchmarkingissa selvisi, ettei vastaavaa myynnin käsikirjaa ollut myyntipalveluissa käytössä, joten jatkotutkimuksena voidaan myös tutkia vastaavanlaisen myynnin käsikirjan jalkautuksen mahdollisuutta muihin S-ryhmän Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalveluihin.

Alustavissa suunnitelmissa oli ottaa yhdeksi työpajan aiheeksi suunnitella myyntipalvelun oma palvelulupaus, joka kirjataan myyntipalvelun myynnin käsikirjaan. Salmisen (2018, 94–95) mukaan palvelulupauksella kuvataan sitä, millaista tuottamamme palvelu on. Palvelulupaus tehdään (jos tehdään) usein organisaatio tasolla, mutta erityisesti asiantuntijamyynnissä on tärkeää, että jokainen asiantuntija pohtii myös omaa palvelulupaustaan ja sen lunastamista. Tässä kehittämistyössä palvelulupaus jäi suunnittelematta, mutta tämä voisi olla jatkokehitysidea käsikirjan kehittämiseksi.

LÄHTEET

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

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja: T8 -malli. Helsinki: Alma Talent.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789517686112> [viitattu 22.1.2023].

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and Sales Management. 11. painos. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXATH-BBEXEBA#kohta:V\(\(20\)Ty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)toiminnan\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)muutokset/piste:tJv](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXATH-BBEXEBA#kohta:V((20)Ty((f6)n((20)ja((20)toiminnan((20)kehitt((e4)minen((20)ja((20)muutokset/piste:tJv) [viitattu 10.3.2023].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kantijärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Jyväskylä: Docendo Oy.

Kenner Company. 2022. Myyntikonsepti- ja pelikirjat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kennerco.fi/palvelut/myyntikonseptit-ja-pelikirjat> [viitattu 27.10.2022].

Kenner, K. & Leino, S. 2020. Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myynnissä. Helsinki: Alma Talent.

Koivumäki, A. & Kortesus, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2021. Principles of marketing. 18. painos. Essex, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Kymen Seudun Osuuskauppa. 2022. Tietoa meistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kymenseudunosuuskauppa.fi/> [viitattu 26.12.2022].

Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla -ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-b myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Media Oy.

Marvasti, N., Huhtala, J-P., Yousefi, Z., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S. & Tikkanen, H. 2021. Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. Industrial Marketing Management. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S001985012100105X?via%3Dihub> [viitattu 4.3.2023].

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

Niva, M., Tuominen, K. & Malmberg, L. 2011. Benchmarking käytännössä. Turku Benchmarking. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=3384349&ppg=1> [viitattu 23.1.2023].

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521415609> [viitattu 7.1.2023].

Ojanperä, T., Pyyhtiä, T. & Rehn, A. 2023. Vihaan myyntiä! : Myynnin myytit ja modernit mahdollisuudet. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAEBIXETEB#kohta:10\(\(20\)MYYNNIN\(\(20\)TULEVAISUUS\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)TULEVAISUUDEN\(\(20\)MYYNTI/piste:tK7](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAEBIXETEB#kohta:10((20)MYYNNIN((20)TULEVAISUUS((20)((2013)((20)TULEVAISUUDEN((20)MYYNTI/piste:tK7) [viitattu 4.3.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2021. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia-sanoista tekoihin. 2. painos. Helsinki: Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. 3. painos. Helsinki: Lönnberg Painot Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän-myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sahlgren, A. & Skog, E. 2019. Managing the Sales Organization. Tukholma: S&S Publishing.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Grano Oy.

Salomaa, A. 2022. Revenue managerin ja myyntipalvelun yhteistyön kehittäminen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204074724> [viitattu 16.2.2023].

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf> [viitattu: 12.3.2023].

Sokos Hotels. 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sokoshotels.fi/> [viitattu 5.3.2023].

S-ryhmä. 2023. Matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipäälliköiden myynnin manuaali 2023. S-ryhmä Matkailu- ja ravitsemiskaupan sisäiset ohjeet.

S-ryhmä. 2023. Ryhmä-, kokous-, tapahtuma- ja ravintolavarausten toimintusehdot S-ryhmän hotelleissa. S-ryhmä Matkailu- ja ravitsemiskaupan sisäiset ohjeet.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 25.10.2022].

Tuominen, K. 2021. Benchmarking Prosessiopas; Opi ja kehity kilpailijoita nopeammin. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 02/2023. 1. painos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu 19.3.2023].

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789524515160> [viitattu 22.1.2023].

Vilka, H. 2021 a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021 b. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus 2021. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 20.10.2022].

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\)JA\(\(a0\)ME-NETELM\(\(c4\)T\(\(20\)ERI\(\(20\)TILANTEISIIN\(\(20\):3\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUJA\(\(20\)RESURSSIEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)MI-SEEN\(\(20\):BENCHMARKING\(\(20\):Historia\(\(20\)piste:b2457](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA((20)2((20)STRATEGIATY((d6)KALUT((20)JA((a0)ME-NETELM((c4)T((20)ERI((20)TILANTEISIIN((20):3((20)STRATEGIATY((d6)KALUJA((20)RESURSSIEN((20)KEHITT((c4)MI-SEEN((20):BENCHMARKING((20):Historia((20)piste:b2457) [viitattu: 23.1.2023]

Kymen Seudun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan myyntipalvelun myynnin käsikirjan sisällysluettelo



Sisällys

SAATESANAT	4
OSA 1 MYYNTIKOhteet	6
KOUVOLA	6
1.1 ORIGINAL SOKOS HOTEL VAAKUNA, KOUVOLA	7
1.2 FRANS & ROSE-BISTRO	8
1.3 AMARILLO	9
1.4 TYKKIMÄKI RESORT	10
1.5 LAMMENRANTA KITCHEN & BAR	11
KOTKA	12
1.6 ORIGINAL SOKOS HOTEL SEURAHUONE, KOTKA	13
1.7 FRANS & ROSALIE-BISTRO	15
1.8 VENN	16
1.9 AMARILLO	17
1.10 LAS PALMAS	18
1.11 PLAYERS SPORTS BAR	19
1.12 SOITTORUOKALA KAROLIINA	20
OSA 2 MYYNTIPALVELUN ARKI	21
2.1 TYÖVUOROJEN LIIKENNEVALOT	21
2.2 PÄIVITTÄISET RAPORTIT	24
2.3 PALVELUMALLI	27
2.4 SÄHKÖPOSTIViestintä	28

1

2.5 OPERA	29
2.5.1 B- Kiintiövaraukset ja R-hintatarjous	32
2.5.3 Ryhmävaraukset	36
2.6 HESSU	40
2.7 IOHKU	47
2.8 VARAAVUORO.COM	48
2.9 HINNOITTELU JA HINTATUOTTEET	49
2.9.1 Majoitus ryhmä- ja kiintiöhinnat	49
2.9.2 Hotellien majoituksen sopimushinnat	51
2.9.3 Kokous	53
2.9.4 Ravintolat	58
2.10 MAKSUTAVAT JA TOIMITUSEHDOT	59
2.10.1 PCI -asiaa	59
2.10.2 Ennakkomaksu	61
2.10.3 Ennakkolasku	63
2.10.4 Laskutus	64
2.10.5 S-Business-kortti	67
2.10.6 S-Business matkatili	68
2.10.7 Lahjakortit	69
2.10.8 Toimitusehdot	71
2.11 SOKOS HOTELS ONNELLISTAMINEN	73
2.12 YHTEISTYÖ MARA MYyntipÄÄlliköt	74
2.12 TIETOSUOJA	76
OSA 3 KANTA-ASIAKASOHJELMAT	78

2

3.1 ASIAKASOMISTAJUUS JA S-ETUKORTTI	78
3.2 S-CARD	79
3.3 FINNAIR PLUS	82
3.4 SPORTIKLUBI	83
3.5 PROSPORT	85
3.6 KOTIMAISET MATKANJÄRJESTÄJÄT -KLUBI	86
OSA 4 MYNNIN SEURANTA JA PALKITSEMINEN	87

3