



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MYYNTIPALVELU VASTAAN RAVINTO- LAYKSIKÖT

Yhteistyön kehittäminen toimintamallin avulla

Eveliina Santahuhta

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Palveluliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminannan koulutus

SANTAHUHTA, EVELIINA:
Myyntipalvelu vastaan ravintolayksiköt
Yhteistyön kehittäminen toimintamallin avulla

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2016

Tämän opinnäytetyön avulla oli tarkoitus parantaa erään ravintola-alan organisaation myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välistä yhteistyötä kehittämällä toimintaa ohjaavaa toimintamallia. Tavoitteena oli löytää kohdeyrityksen ravintola- ja keittiöpäälliköille sekä myyntineuvottelijoille teetetyin kyselyn avulla ongelmakohdat, minkä takia yhteistyö ja kommunikointi myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välillä aiheutti haasteita. Organisaation sisäisen kyselyn lisäksi myyntipalvelun asiakkaita haastateltiin puhelimitse myyntipalvelun toimintaan liittyen. Myyntipalvelun toimintaa ja verkostoa tarkasteltiin hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä.

Kohdeyrityksen sisäisen kyselyn tuloksien myötä huomattiin, ettei yhteistyössä esiintyvät ongelmakohdat ole lähtöisin epäselvästä toimintamallista. Suurimmat haasteet yhteistyölle aiheutuivatkin luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen puutteesta, mikä johtuu siitä, etteivät osapuolet tunne toisiaan tarpeeksi hyvin voidakseen toimia tehokkaasti verkostossa. Puhelinhaastatteluiden vastausten perusteella todettiin, että myyntipalvelu vastaa hyvin asiakkaan odotuksiin ja toiminnassa ei ollut mainittavia ongelmakohtia, vaikka sisäisen kyselyn vastauksissa heijastui tyytymättömyys yhteistyöhön ja kommunikointiin.

Kyselyn vastauksiin pohjautuen ravintola- ja keittiöpäälliköiden sekä myyntineuvottelijoiden tulee tutustua toisiinsa entistä perusteellisemmin, jotta yhteistyö voidaan rakentaa luottamukseen nojaten. Uudet, parannellut toimintamallit tulee esitellä pienemmille ryhmille kerrallaan ja keskustellen kasvokkain ohjeistuksesta, jotta saadaan muodostettua yhteinen ymmärrys asiasta. Myyntineuvottelijoiden tulee saada vapaammat kädet myyntin tekemiseen niin, ettei jokaista asiakkaan kysymystä tule vahvistaa ravintolasta erikseen. Myyntineuvottelijat tarvitsevat kattavamman ja aktiivisesti ylläpidettävän tietokannan työtehtäviensä tueksi. Tutkimuksen avulla pystytään toteamaan, että verkostossa toimivat osapuolet osaavat toimia asiakkaiden silmissä ammattitaitoisesti sekä tiedostavat, mikä sujuvan yhteistyön esteenä on.

Asiasanat: verkostomainen toiminta, myyntipalvelu, yhteistyö, kehittäminen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

SANTAHUHTA, EVELIINA:
Sales Service versus Restaurant Units
The Development of Cooperation using an Operating Model

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 6 pages
November 2016

The purpose of this study was to improve cooperation between sales service and restaurant units. The aim was to identify problem areas that caused issues in cooperation and communication between restaurant managers, chefs and sales negotiators. This study covers the missions of the sale service, but also the network where sales service operates together with restaurant units. The sales service operation is illustrated by utilizing methods of service design.

The survey for restaurant managers, chefs and sales negotiators showed that the operating model itself did not cause all the issues in cooperation. Lack of trust and mutual understanding between parties was the primary reason for the challenges. The telephone interviews with customers made it clear that the issues in cooperation did not appear as a low-quality service towards the customers of sales service.

Cooperation can be developed when parties know each other better and trust in each other. By introducing new operating models to smaller groups at a time and discussing face to face, parties can form a common understanding. The study makes it possible to state that the parties who operate in a network-based business model can act professionally in the eyes of customers and be aware of what the obstacles are in the way of effective cooperation.

Key words: network-based business model, sales service, cooperation, development.

SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | MYYNTIPALVELUN TOIMINTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ..... | 7 |
| | 2.1 Toimialan kuvaus..... | 7 |
| | 2.2 Myyntipalvelun tehtävät..... | 7 |
| | 2.3 Myyntipalvelun verkostot..... | 8 |
| | 2.4 Asiakasryhmät..... | 9 |
| | 2.5 Asiakaslupaus..... | 11 |
| | 2.6 Yritysmyyntiennuste..... | 11 |
| 3 | MYYNTIPALVELUN PALVELUPROSESSI..... | 13 |
| | 3.1 Prosessin kuvaus Service Blueprintin avulla..... | 13 |
| | 3.1.1 Tiedustelu/tarjouspyyntö..... | 15 |
| | 3.1.2 Odotus..... | 16 |
| | 3.1.3 Varauksen tietojen täydentäminen..... | 17 |
| | 3.1.4 Vahvistunut varaus..... | 17 |
| | 3.2 Value Proposition Design..... | 18 |
| | 3.2.1 Value Map..... | 19 |
| | 3.2.2 Customer Profile..... | 20 |
| | 3.3 SWOT-analyysi myyntipalvelun toiminnasta..... | 22 |
| | 3.3.1 Vahvuudet..... | 23 |
| | 3.3.2 Heikkoudet..... | 24 |
| | 3.3.3 Mahdollisuudet..... | 24 |
| | 3.3.4 Uhat..... | 25 |
| 4 | TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN..... | 27 |
| | 4.1 Kehittämistyö..... | 27 |
| | 4.2 Tutkimusmenetelmät..... | 28 |
| | 4.3 Toimintamallin kuvaus..... | 29 |
| | 4.4 Kyselyn toteuttaminen..... | 30 |
| | 4.5 Kyselyn tulokset..... | 30 |
| | 4.6 Tutkimustulosten vertaaminen vastaavaan tutkimukseen..... | 36 |
| | 4.7 Puhelinhaastattelun toteuttaminen..... | 37 |
| | 4.8 Puhelinhaastattelun tulokset..... | 38 |
| | 4.9 Kehitysehdotuksia toimintamalliin..... | 40 |
| 5 | POHDINTA..... | 44 |
| | LÄHTEET..... | 46 |
| | LIITTEET..... | 48 |
| | Liite 1. Kohdeyrityksen toimintamalli..... | 48 |

| | |
|---|----|
| Liite 2. Kyselylomake | 50 |
| Liite 3. Puhelinhaastattelukysymykset asiakkaille | 53 |

1 JOHDANTO

Tämä työ kuvaa myyntipalvelun jokapäiväistä toimintaa sekä auttaa helpottamaan verkoston, jossa myyntipalvelu toimii, hahmottamista. Keskitetyn myyntipalvelun tavoitteena on palvella asiakasta yhdestä paikasta jokaiseen hänen kysymykseensä liittyen. Jotta myyntipalvelu pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, tulee myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden tehdä tiivistä ja saumatonta yhteistyötä asiakkaan tyytyväisyyden saavuttamiseksi. Roos ja Mönkkösen (2015, 80) mukaan luottamuksen syntyminen vaatii vuorovaikutusta ja toimintaa kaikilta osapuolilta, mikä on myös verkostomaisen toiminnan kannalta ehdottomuus. Myyntipalvelun toimintaa voidaan kehittää parantamalla toimintamalleja niin, että ne tukevat verkostomaista toimintaa myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välillä.

Työn tarkoituksena on muodostaa laaja-alainen näkemys myyntipalvelun asemasta ravintolayksiköihin nähden ravintola-alan organisaation verkostossa niin, että myös asiakkaan rooli on huomioituna. Myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden toimintaa ohjaavan toimintamallin pohjalta teetettiin kysely, jolla selvitettiin nykyisen toimintamallin käyttökokeuksia erään ravintola-alan organisaation ravintola- ja keittiöpäälliköille sekä myyntineuvottelijoille. Vastauksien perusteella voitiin huomata, että itse toimintamallissa ei ollut suurempia ongelmia, vaan ongelmat sijoittuivat kommunikoinnin määrään ja laatuun. Saman kohdeyrityksen asiakkaille toteutettiin puhelinhaastattelut, joiden avulla selvitettiin, vastaako myyntipalvelun missio asiakkaidensa näkemystä asiasta.

Työssä esiintyviä aiheita on käsitelty erilaisien analyysien ja palvelumuotoilun menetelmien avulla, jotta myyntipalvelun toiminnasta saatiin mahdollisimman tarkka kuva. Tavoitteena oli kehittää myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden yhteistyötä kirkastamalla yhteisen päämäärän tärkeyttä; asiakkaan huomioimista. Löytänä ja Korkiakosken (2014, 17–18) mukaan ne yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimimaan sen myötä nopeammin kuin asiakkaat odottavat, tulevat menestymään muita paremmin.

2 MYyntIPALVELUN TOIMINTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Toimialan kuvaus

Matkailu- ja ravintola-ala on kasvava ja kansainvälinen toimiala. Toimiala työllistää 140 000 työntekijää ympäri Suomea. Alalla työskentelevistä 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita. Vuosina 1995–2015 alan työvoiman määrä kasvoi 37 prosenttia kun perinteisillä toimialoilla työvoimaa vähennettiin. Pitkällä tähtäimellä matkailun kasvunäkymät ovat positiiviset. Vuoteen 2025 alalle odotetaan 30 000 uutta työpaikkaa. (Matkailu- ja ... 2016b, 2016c.)

Matkailu on yksi nopeimmin kasvava toimiala, minkä johdosta se on kasvanut yhdeksi suurimmista toimialoista. Matkailun kasvu luo uusia yrityksiä, työtä, toimeentuloa sekä infrastruktuuria. Matkailualalla on toiminnassa noin 28 900 yritystä. Vuosina 2007–2014 perustettiin alalle 3 000 uutta yritystä. Matkailun markkinointiin sijoitettu euro palaa seitsemänkertaisena takaisin, joten alaan satsaaminen kannattaa. (Matkailu- ja ... 2016a, 2016b.)

2.2 Myyntipalvelun tehtävät

Ravintola-alan myyntipalvelun tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia yritys- ja ryhmämyynnistä. Myyntipalvelun tarkoituksena on auttaa ja helpottaa ravintoloiden työntekoa ennen kuin seurue tulee ravintolaan. Myyntipalvelu vastaa asiakkaiden kysymyksiin, tarpeisiin ja toiveisiin nopeasti silloin, kun asiakas vastausta tarvitsee. Kilpailuedun luomisessa nopeuden merkitys on tärkeää lähes kaikilla toimialoilla, koska yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimimaan sen myötä nopeammin kuin asiakkaat odottavat, tulevat menestymään paremmin kuin muut. Normaalisti myyntipalvelut ovat avoinna toimistoaikaan eli noin kello 8:00–18:00 välisenä aikana, kun suurin osa ruoka- ja illallisravintoloista on suljettuna. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 24; Löytänä & Korhikoski 2014, 17–18.)

Kilpailukyvyyn säilyttäminen ja asiakkaiden odotusten lunastaminen vaativat yhä useam-
milla teollisilta ja tuotannollisilta yrityksiltä palveluelementtien vahvistamista osana asi-
akkaille tarjottavia tuotteita tai jopa kokonaan uusien palvelukokonaisuuksien synnyttä-
mistä (Helander ym. 2013, 12). Suurissa ravintola-alan organisaatioissa erottautumiskei-
nona ja kilpailuvalttina voidaan käyttää juuri keskitettyä myyntipalvelua. Keskitetty
myyntipalvelu vapauttaa ravintoloilta resursseja paikalla tehtävään myyntityöhön eli li-
sämyyntiin.

Keskitetyn myyntipalvelun hyötyinä nähdään myös paketoinnin helpottuminen. Asiakas
saa yhdestä pisteestä kaiken, mitä tarvitsee: kokousteran tarjoiluineen, pöytävarauksen
lounaalle tai illalliselle, keilaratavarausten virkistäytymiseen sekä ennakkoliput yöker-
hoon. Valmiiden ratkaisuiden tarjoamisen sijaan myyntityöstä tulee konsultoivaa myyn-
tiä, joka edellyttää uudenlaisia kykyjä myyjältä. Myyntipalvelun fokuksena toimii asia-
kaslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaalle on tärkeää, että palvelut on
mahdollista saada ”yhdeltä luukulta” eikä verkostomainen toiminta myyntipalvelun ym-
päriällä johda pirstaleiseen monien ihmisten kanssa asioimiseen. Löytänä ja Korhokoski
(2014, 172) painottavat, että yhden soiton tai käynnin täytyy riittää asiakkaan asian hoi-
tamiseen.

Myyntipalvelu myy yritys- ja ryhmävaraajille etukäteen ryhmämenuja, selvittää maksu-
tavan sekä kuuntelee toiveet ja välittää ne eteenpäin ravintolalle. Etukäteen selvitetty al-
lergiat ja erityisruokavaliot antavat ravintolalle myös mahdollisuuden varautua muutta-
maan annoksiaan asiakkaalle sopivaksi niin, ettei asiakas joudu tyytymään ”riisuttuun
version”. Perinteisen asiakaslähtöisyyden lisäksi myyntipalvelun toiminnasta tulisi vä-
littyä asiakasläheisyys, jonka avulla myyntineuvottelija osaa tunnistaa asiakkaan piilevät
tarpeet ajattelu- ja toimintatavan takaa. (Helander ym. 2013, 12, 15–16.)

2.3 Myyntipalvelun verkostot

Ravintola-alan myyntipalvelu toimii useimmiten melko suuressa verkostossa, kun otetaan
huomioon sekä sisäinen että ulkoinen verkosto. Ulkoisesta verkostosta tärkein sidos-
ryhmä on ehdottomasti asiakkaat. Asiakkaat tuovat rahan taloon vasta, kun tarpeet on
tyydytetty ja odotukset ylitetty. Yhä useammin asiakkaan tarpeisiin pyritään vastaamaan

paremmin verkostomaisella toiminnalla. Useimmiten myyntipalvelu on yksikkönä enemmän kuluja kerryttävä kuin tulosta tuottava. Se voi parhaimmillaan tehdä tyytyväisestä asiakkaasta pitkäaikaisen kanta-asiakkaan, joka uskollisesti hoitaa varaamisen helppouden nimissä myyntipalvelun kautta yrityksen ravintoloihin kerta toisensa jälkeen. (Helander ym. 2013, 14; Löytänä & Korkiakoski 2014, 24.) Helanderin ym. (2013, 14) mukaan asiakkaan ostama palvelu syntyy entistä useammin monen yrityksen yhteistyön tuloksena.

Sisäinen verkosto on laaja, riippuen yrityksen koosta. Myyntipalvelun sisäisinä asiakaina toimivat eri tyyppiset ravintolayksiköt. Keskitetty myyntipalvelu on kätevä tapa toteuttaa ravintoloiden myyntiä niiden ollessa kiinni. Myyntipalvelun tavoittaa useimmiten puhelimitse ja sähköpostitse. Sisäisen verkoston toimivuuden kannalta haastetta tuottaa suurissa ravintola-alan organisaatioissa toimipaikkojen sijaitseminen ympäri Suomea, jolloin ei tunneta yhteyshenkilöitä kaikissa tapauksissa riittävän hyvin. Kun asiantuntijat eli myyntineuvottelijat sekä ravintola- ja keittiöpäälliköt tuntevat toisensa, pystyvät he entistä paremmin hyödyntämään toisiaan asiakkaan asioiden edistämisessä. Monialaisen ymmärryksen rakentumiselle keskeinen lähtökohta on erilaisten logiikoiden kohtaaminen ja niiden ymmärtäminen. (Roos & Mönkkönen 2015, 37, 68–69.)

Myyntipalvelun tärkeimmät yhteyshenkilöt ravintoloissa ovat luonnollisesti ravintola- ja keittiöpäälliköt. Tästä huolimatta myös muun henkilökunnan tulee olla tietoinen toimintaympäristöstä ja -tavoista. Vastuu näiden toimintatapojen viemisestä käytäntöön ravintoloissa on ravintolapäälliköillä, joiden tulee näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä muulle henkilökunnalle. Verkostossa toimiessa on vaarana, että kuppikuntia syntyy, kun jokaisella toimipisteellä on omat tapansa toimia. Tärkeätä yhteisten toimintatapojen löytämiseksi on pohtia ratkaisuja yhdessä ja käydä vuoropuhelua siitä, mikä on kaikille osapuolille keskeistä ja mihin suuntaan halutaan organisaatiota kehittää. (Roos & Mönkkönen 2015, 75.)

2.4 Asiakasryhmät

Myyntipalvelulla asiakasryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäisinä asiakkaina nähdään esimerkiksi ravintolayksiköt ja niissä työskentelevät henkilöt. Myyn-

tipalvelu auttaa ravintolayksiköitä huolehtimaan asiakkaista ennen ravintolaan saapumista. Usein unohdetaan, että samassa organisaatiossa yksiköt ovat toinen toisilleen sekä yhteistyökumppaneita että asiakkaita. Asiakkaat tarvitsevat oikeaa tietoa riittävästi päätöksen tekemisen pohjaksi. Tämän vuoksi tiedon pitää kulkea mutkattomasti ravintolayksiköiden ja myyntipalvelun välillä molempiin suuntiin. Asiakkaiden lojaliteettia voidaan kasvattaa ainoastaan silloin, kun asiakkaan kokema prosessi alusta loppuun asti on tehty mahdollisimman sujuvaksi. Sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita tulisi kohdella samalla tavalla. (Peltonen 2011, 22–24.)

Myyntipalvelun ulkoiset asiakkaat jaetaan asiakasryhmiin eli segmentteihin, jotka ovat karkeasti jaoteltuina yksityisasiakkaat, ryhmä- sekä yritysvaraajat. Yksityisasiakkaiksi luokitellaan kaikki varaukset, joissa seurueen koko on useimmiten alle kahdeksan henkilöä. Tyypillisesti tämänkaltaiset seurueet maksavat kaikki erikseen tai pariskunnittain eivätkä usein tilaa mitään ennakoon. Ryhmävaraukseksi luokitellaan varaus, jonka seurueessa henkilömäärä on kahdeksan tai enemmän. Ryhmävaraajia kannustetaan tilaamaan tarjoiluja ennakoon, tarjoamalla heille ryhmämenuja, joihin on laskettu alennus. Ennakoon tilatuilla tarjoiluilla pystytään sujuvoittamaan asiakkaiden illan kulkua, kun tilausten tekemiseen ei kulu aikaa enää ravintolassa.

Nykypäivänä yritykset yrittävät saada mahdollisimman paljon asiakkaita mukaan palveluiden kehittämiseen ja samoin asiakkaatkin haluavat oman äänensä kuultavaksi. Käsite prosumer-kuluttaja kuvaa hyvin tätä asiakasryhmää. Prosumer-kuluttaja on tyypillisesti halukas osallistumaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä heillä on myös vahvaa osaamista taustalla. (Saarelainen 2013, 54.)

Myytäessä palveluita yrityksille keskittäminen yleensä kannattaa. Monilla myyntipalveluilla on olemassa kanta-asiakasjärjestelmät yritysvaraajia varten. Varauksista pidetään kirjaa. Kun yritysvaraaja tekee riittävästi varauksia, pystyy hän hankkimaan itselleen mahdollisesti etuja ja tarjouksia kiitoksena keskittämisestä. Saarelaisen (2013, 54) mukaan segmentointimallit lähestyvät toisiaan ja esimerkiksi kuluttaja- ja yritysasiakkaiden myynnin lähentymisen voidaan todeta olevan selkeä trendi.

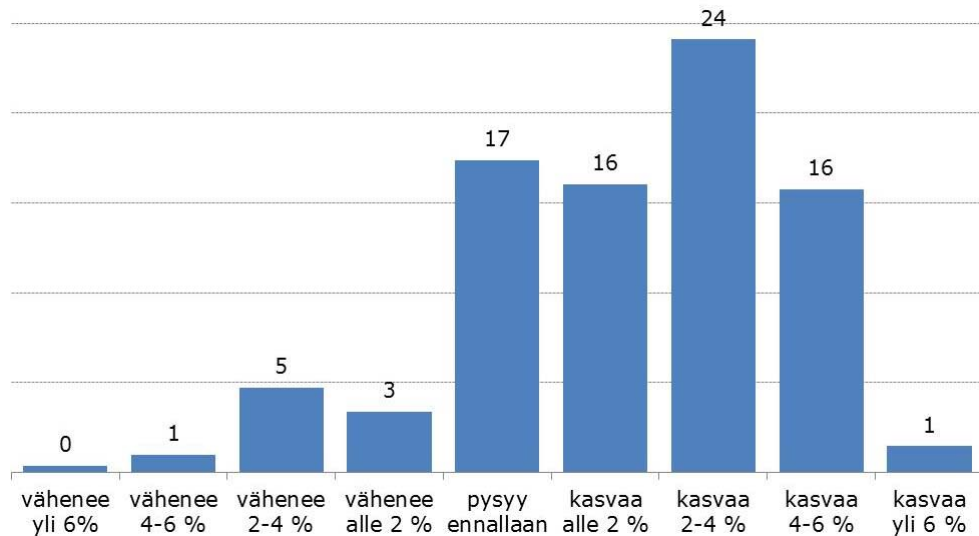
2.5 Asiakslupaus

Asiakslupaus on nimensä mukaisesti yrityksen lupaus asiakkaalle, kuinka asiat yrityksessä hoidetaan. Asiakslupaus ei saa olla liioitteleva, koska silloin organisaatio pettää asiakkaidensa odotukset ja aiheuttaa asiakkaalle turhautumista. Asiakslupauksen ohella yritys voi antaa muita asiakslupausta täydentäviä lupauksia, kuten palvelu-, arvo- tai brändilupaus. Palvelulupaus mallintaa asiakkaalle palvelun keskeiset toimintaperiaatteet. Arvolupaus ilmaisee asiakkaan yhteistyöstä kokonaisuutena saamaa arvoa, jolloin yleensä kyseessä on kokonaisratkaisu, jossa on tuotteen lisäksi muita lisäarvoa tuottavia palveluita. Brändilupauksella viestitään mielikuvia ja odotuksia, jotka yritys haluaa liittää tuotteisiinsa ja palveluihinsa. (Saarelainen 2013, 41; Juuti 2015, 30.)

Yrityksessä voi olla koko organisaatiota, tiettyä yksikköä, palvelua tai tuotetta kuvaavia asiakslupauksia. Organisaation asiakslupausten tulee olla linjassa yhteisen toimintamallin kanssa. Jokaisen yrityksessä työskentelevän toiminnan päämääränä tulisi olla lupauksen lunastaminen. Tällöin asiakslupauksesta saadaan vastaus siihen, miten organisaatiossa toimitaan eri tilanteissa. Usein asiakslupaukseen rinnastetaan asiakkaan odotusten ylittäminen. Asiakkaan odotusten ylittäminen voi perustua yksilö- tai organisaatiotason osaamiseen. Yksilötasoa ajateltaessa haastetta luovat epätasaisuus ja odotusten vääränlainen kohoaminen. Kerran asiakkaalle luvattu etu kuulukin automaattisesti asiakkaan käyttöön tulevaisuudessakin ja seuraavan kerran saatu ”normaalipalvelu” toiselta organisaation edustajalta tuottaakin pettymyksen. Näitä tilanteita pyritään ehkäisemään yhtenäisen toimintamallin ja -periaatteiden kautta. (Saarelainen 2013, 42.)

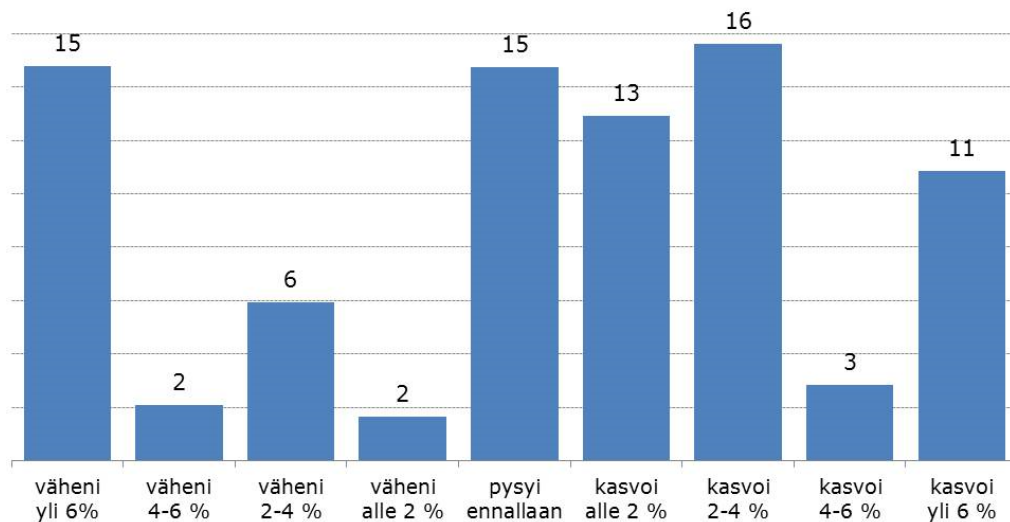
2.6 Yritysmyyntiennuste

MaRa julkaisi 13.5.2016 arvion kokous-/yritysmyyntin kehityksestä vuoden 2016 huhtikuu-kesäkuu väliselle ajalle. Yritysmyyntin ennuste julkaistaan neljä kertaa vuodessa neljännesvuosittain. Yritysmyyntiodotukset seuraaville kuukausille luovat perustan yritysmyyntiennusteelle. Viimeisimmän arvion mukaan kokous-/yritysmyyntin odotetaan kasvavan. Arvion taustalle toteutettiin kysely toukokuussa 2016. Vastaajia oli yhteensä 230. Vastaajista 57 % odotti kokous-/yritysmyyntin kasvavan ja 9 % vastaajista uskoi myyntin vähenevän. Kuvio 1 mukaan myyntin odotetaan todennäköisimmin kasvavan 2–4 prosenttia. (Matkailu- ja ... 2016d.)



KUVIO 1. Arvio kokous-/yritysmyyntin kehityksestä huhtikuu-kesäkuu 2016 (Matkailu- ja ... 2016d)

Toukokuussa 2016 MaRa toteutti kyselyn, jossa selvitettiin yritysten kokous-/yritysmyyntin toteutunut kehitys tammikuu-maaliskuu 2016 välisenä aikana. Kyselyllä oli 230 vastaajaa. Vastaajista 43 % ilmoitti yrityksensä kokous-/yritysmyyntin kasvaneen ja 25 % vastaajista kertoi myyntin vähentyneen. Vastaukset kasvusta ja vähentymisestä jakautuivat molempiin päihin erottuvasti, kuten kuvio 2 havainnollistaa. (Matkailu- ja ... 2016d.)



KUVIO 2. Toteuma kokous-/yritysmyyntin kehityksestä tammikuu-maaliskuu 2016 (Matkailu- ja ... 2016d)

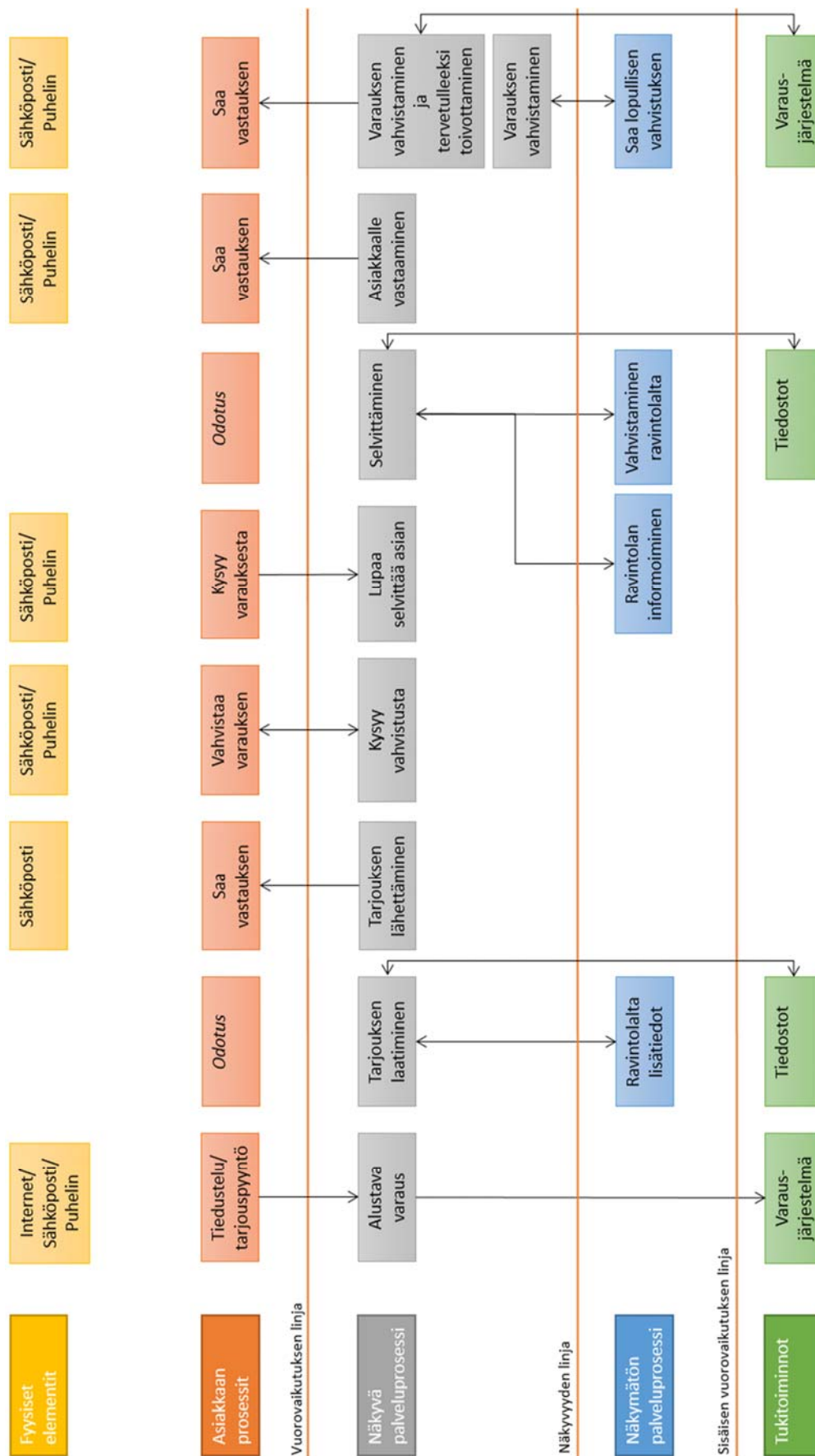
3 MYyntIPALVELUN PALVELUPROSESSI

3.1 Prosessin kuvaus Service Blueprintin avulla

Palvelu koostuu sarjasta toiminnallisia tekoja. Palveluprosessi voidaan kuvata Service Blueprintin avulla, jolloin pystytään huomioimaan kaikki prosessiin liittyvät osat samalla kertaa ja hahmotetaan palvelukokonaisuus. Service Blueprint, joka suomeksi tunnetaan tutummin palvelumallina, auttaa visualisesti kuvaamaan asiakkaan kulkeman palvelupolun, asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamiset eli ”totuuden hetket” sekä prosessiin osallistuvat toimijat. Palveluorganisaatioiden kehittämisessä prosessianalyysi on hyödyllinen menetelmä. (Tuulaniemi 2011, 120; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 44.)

Service Blueprint poikkeaa muista prosessikuvauskaavioista, kun se ottaa asiakkaan näkökulman mukaan yrityksen sisäisten prosessien rinnalle. Service Blueprintissä palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä ja siinä esitetään vuorovaikutuksen linja, näkyvyyden linja ja sisäisen vuorovaikutuksen linja. Vuorovaikutuksen linjalla tarkoitetaan asiakkaan ja palvelua edustavan henkilön välistä kontaktipistettä. Asiakas ei useimmin näe kaikkea, mitä esimerkiksi tarjouksen laatimisen eteen tehdään. Tätä kutsutaan näkyvyyden linjaksi. Asiakas näkee vain, että hänelle tehdään tarjous, muttei sitä, kuinka paljon sen vuoksi sisäistä vuorovaikutusta käydään. Myyntipalvelussa sisäinen vuorovaikutus käydään myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välillä. Sisäistä vuorovaikutusta tukemaan hyödynnetään tukipalveluina muun muassa sähköpostia ja erilaisia varausjärjestelmiä. (Tuulaniemi 2011, 120–121.)

Kuva 1 havainnollistaa myyntipalvelun toiminnan Service Blueprintin avulla. Fyysiset elementit tässä tapauksessa ovat useimmiten puhelin, sähköposti tai internet: ne apuvälineet, joilla asiakas on organisaatioon yhteydessä. Asiakkaan prosessit vastaavat palvelupolkua. Näkyvä palveluprosessi kuvastaa myyntipalvelun toimintaa ja näkymätön palveluprosessi ravintolayksiköiden osuutta prosessissa. Service Blueprintissä ei ole huomioitu sitä kohtaa, kun asiakas siirtyy ravintolan asiakkaaksi eli saapuu varauksen ajankohtana paikalle. Kuvan 1 jälkeen on avattu Service Blueprint asiakkaan prosessien kautta. Positiivinen kokemus asiakkaalle yrityksen palveluista luodaan vahvalla verkostolla, joka kommunikoi keskenään ja luottaa toistensa toimintaan.



KUVA 1. Service Blueprint myyntipalvelun toiminnasta

3.1.1 Tiedustelu/tarjouspyyntö

Asiakkaan ensimmäinen kontakti organisaatioon on internetin, sähköpostin tai puhelimen välityksellä tehty tiedustelu tai tarjouspyyntö. Erään tutkimuksen mukaan asiakkaat muodostavat mielikuvansa organisaatiosta heidän kanssaan kontaktissa olleiden henkilöiden perusteella. Sillä ei näyttänyt olevan merkitystä, ollaanko kontaktissa kasvokkain, internetin välityksellä vai puhelimitse. Internetissä asiakas voi täyttää ryhmävarauslomakkeen tai tarjouspyyntölomakkeen, josta tulee myyntipalvelun sähköpostiin ilmoitus yhteydenotosta. Asiakas voi olla yhteydessä ravintolayksikköön tai myyntipalveluun halutessaan puhelimitse tai sähköpostitse. Uusklassisen talousteorian mukaan kuluttajat tietäisivät jo ennen ensimmäistä kontaktia yritykseen, mitä haluavat ja etsivät sitten parhaiten tarpeensa täyttävän vaihtoehdon. (Peltonen 2011, 12; Juuti 2015, 31.)

Juuti (2015, 18) väittää, että useimmat organisaatiot eivät osaa organisoida siten, että siitä olisi suurta merkitystä asiakkaalle. Tämän vuoksi asiakkaan tulisi saada hoitaa asiansa saman tien ensimmäisen henkilön kanssa, johon on yhteydessä. Erilaiset jonotusnumerojärjestelmät ja luukulta toiselle ohjaaminen todistavat karusti sen tosiasian, kuinka vähän organisaatiot välittävät tärkeimmästä sidosryhmästään; asiakkaistaan.

Jos asiakas ottaa yhteyttä puhelimitse ryhmä- tai yritysvarauksen vuoksi suoraan ravintolaan, ottaa ravintola varauksen vastaan ja välittää tiedon varauksesta myyntipalveluun, jotta myyntipalvelu voi hoitaa muun kommunikoinnin asiakkaan kanssa. Kun kysely tulee sähköpostitse, tulisi ravintolayksikön tarkistaa, onko varaus mahdollinen ja liittykö varaukseen erityisjärjestelyitä. Erityisjärjestelyitä voi aiheutua tiukasta budjetista, erityisruokavalioista tai muista toiveista. Kun ravintola välittää kyselyn ja vastaukset mahdollisiin erityisjärjestelyihin, saadaan vastausaikaa nopeutettua huomattavasti, jolloin myyntipalvelun ei tarvitse enää kääntyä ravintolan puoleen varmistamaan erityisjärjestelyiden mahdollistamista. Varaukset tehdään varausjärjestelmään, jolloin tiedot ovat nähtävillä sekä myyntipalvelusta että ravintolayksiköistä käsin. Tarjousta varten tehdään alustavat varaukset, joihin kirjoitetaan jo kuitenkin tässäkin vaiheessa mahdollisimman tarkasti erityisjärjestelyihin liittyvät tiedot sekä tieto varauksen vahvistumisen ajankohdasta.

3.1.2 Odotus

Asiakkaan odotusaikana myyntipalvelu laatii tarjouksen. Useimmiten myyntipalveluiden asiakaslupaus liittyy aikaan, johon mennessä asiakas saa vastauksen tai tarjouksen. Ravintolayksiköiden tulisi myös tiedostaa myyntipalvelun asiakaslupaus. Asiakaskokemuksista ei vastaa vain yksi osasto tai toiminto, vaikka organisaatiossa olisikin keskitetty myyntipalvelu. Asiakaskokemuksiin vaikuttavat kaikki organisaation toiminnot ja kaikki organisaation palveluksessa olevat henkilöt. Lähtökohtana uudelle myyntiprosessille tulisi olla kunkin asiakasryhmän ostoprosessi ja ostamisen helpottaminen. Organisaation kaikkien prosessien tulisi tukea myös asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Jos asiakas joutuu liian kauan odottamaan tarjousta, jota myyntipalvelu ei pysty lähettämään puuttuvien tietojen takia, valitsee asiakas luultavasti jonkun toisen palveluntarjoajan tarjouksen. (Aunola & Heikkinen 2015, 120; Juuti 2015, 50.)

Tarjouksen laatimisessa myyntipalvelu käyttää tukenaan olemassa olevia tietokantoja eri ravintoloista. Jos tämän lisäksi tarvitaan erikoisempia tietoja, pitäisi vahvistus asiaan saada ravintola- tai keittiöpäälliköltä. Jos vastauksen saaminen ravintola- tai keittiöpäälliköltä viipyy, ei asiakas kuitenkaan näe sitä eikä välitä kenen takia vastaus viipyy. Ainoa, minkä asiakas näkee, on myyntipalvelu, joka ei pysty laatimaan tarjousta asiakaslupausta noudattaen. Pitkittyneestä tarjouksen laatimisesta kärsii myyntipalvelu, ravintolayksiköt ja koko organisaatio. Peltonen (2011, 23) korostaa, että riittävien tietojen saaminen päätöksen teon pohjaksi on tärkeää markkinatalouden toimivuudelle. Asiakkaiden näkökulmasta korostuu tarve selkeyttä ja toimintatapojen joustavuutta kohtaan samalla, kun tehtävien valintojen määrä kasvaa ja vaikeutuu.

Myynnillisestä näkökulmasta myyntipalvelun pitäisi saada enemmän valtaa tehdä päätöksiä tarjouksien sisällöistä, jolloin kaikkia pienimpiä asioita ei tarvitsisi vahvistaa joka kerta ravintola- tai keittiöpäälliköltä. Tässä auttaa myös myyntipalvelun apuna käytettävän tietokannan aktiivinen ylläpito ja päivittäminen. Oppiva organisaatio omaa kyvyn hankkia ja hallita tietoa oman toiminnan kehittämiseksi. Tietoa tulee kerätä organisoidusti eri tahoilta ja ne tulee johdonmukaisesti siirtää tietokantaan. (Vierula 2014, 202.)

3.1.3 Varauksen tietojen täydentäminen

Myyntipalvelu lähettää valmiin tarjouksen asiakkaalle sähköpostitse, jotta molemmilla osapuolilla on siitä kirjallinen versio. Asiakkaalle on tarjouksessa määritelty aika, mihin mennessä hänen tulee vahvistaa tarjous. Jos vahvistusta ei kuulu, kysyy myyntipalvelu tarjouksen perään. Jos tarjous hylätään, tulisi hylkäyksen syy pyrkiä selvittämään tulevaisuutta varten tai yrittää korjata asiaa saman tien kysymällä mahdollisuutta tehdä paranneltu tarjous asiakkaan toivomilla muutoksilla.

Jos asiakas vahvistaa tarjouksen, tehdään vahvistetuista seikoista kirjallinen vahvistus asiakkaalle ja sovitaan ennakkotilauksille viimeinen ilmoituspäivä. Myyntipalvelu selvittää tässä vaiheessa myös muut yksityiskohdat varauksesta, kuten alustavan henkilömäärän, maksutavan ja mahdolliset allergiat. Jos asiakkaalle herää kysyttävää varauksestaan, on hän yleensä yhteydessä myyntipalveluun sähköpostilla tai puhelimitse. Asia pyritään selvittämään mahdollisimman nopeasti. Miellyttävä kohtaaminen osaavan ja auttamishaluisen yrityksen edustajan kanssa auttaa synnyttämään sidoksen asiakkaan ja palveluntarjoajan välille (Saarelainen 2013, 63–64). Tällöin asioimiseen riittää vain yhden henkilön kanssa kommunikointi ja asia hoidetaan sitä kautta. Samaa ideaa noudatetaan ravintoloiden ja myyntipalvelun välillä, jos kysymykseen ei löydy vastausta myyntipalvelusta. Tällöin myyntipalvelu on yhteydessä ravintolaan, josta yleensä vastaus saadaan. Tässä vaiheessa on jälleen mahdollista, ettei ravintolasta saada ketään vastaamaan kysymykseen nopeasti, jolloin asiakas joutuu jälleen odottamaan vastausta.

3.1.4 Vahvistunut varaus

Myyntipalvelu ottaa vastaan vahvistuneet tiedot ja on vastuussa niiden siirtymisestä ravintolaan joko varausjärjestelmän kautta tai erikseen puhelimitse tai sähköpostitse. Toimintamalli määrittää yleensä, milloin varauksen vahvistus varausjärjestelmään riittää ja koska tulisi erikseen ilmoittaa asiasta ravintolalle. Yleisesti ottaen, jos varaus vahvistetaan reilu viikko ennen varauksen toteutumisajankohtaa riittää, että tiedot löytyvät varausjärjestelmästä. Jos varaus vahvistetaan tai siihen tulee muutoksia alle viikko ennen toteutumisajankohtaa, olisi hyvä olla yhteydessä ravintolaan sähköpostitse tai puhelimitse riippuen siitä, kuinka pian varaus jo on. Näin varmistetaan, että tieto on varmasti välittynyt ravintolaan.

Kun myyntipalvelu välittää ravintolaan tiedon vahvistuneesta varauksesta, tulee samalla ilmoittaa varaukseen mahdollisesti liittyvistä erityisjärjestelyistä. Esimerkiksi tapauksessa, jossa asiakas on ilmoittanut, että pöytävarauksen taustalla on merkkipäivän juhlistaminen: myyntipalvelu myy aperitiivit seurueelle. Tämän lisäksi ravintolaan tulisi välittyä tieto merkkipäivän juhlinnasta, jotta asiakkaalle voidaan kertoa onnittelut ja hänet voidaan hämmentää positiivisesti. Kun asiakas saadaan tuntemaan olonsa erityiseksi, on hänelle helpompi myydä muutakin. (Aunola & Heikkinen 2015, 120.)

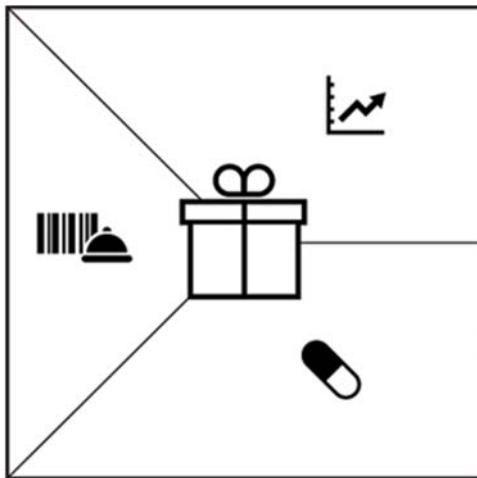
3.2 Value Proposition Design

Value Proposition Design antaa työkalut, joilla pystytään selvittämään asiakkaiden toiveita ja odotuksia yrityksen suhteen. Asiakkailta saatua tietoa verrataan yrityksen olemassa oleviin arvolupauksiin. Näin pystytään kartoittamaan, mitkä arvolupaukset ovat oleellisia asiakkaille ja mistä lupauksista kannattaa päästää irti. Asiakkailta saadun tiedon perusteella voidaan myös onnistua vähentämään riskejä yrityksen prosesseissa. Value Proposition Design on yksi palvelumuotoilun monista menetelmistä. Palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä ja palveluiden kehittäminen sen avulla on tulevaisuusorientoitunutta. Ennen kehittämisen käynnistämistä pääpaino on asiakasymmärryksen hankkimisessa ja hyödyntämisessä. Prosessin aikana syntyvät ideat testataan asiakkailta, joilta saadaan arvokasta palautetta ideoista. Tällä tavoin luodaan aidosti palveluita, jotka tuottavat lisäarvoa juuri kyseiselle asiakkaalle, koska palvelun perusteena on hänen omat lähtökohtansa. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014; Aunola & Heikkinen 2015, 71.)

Value Proposition Canvas on osa Value Proposition Designia, jolla on tarkoitus helpottaa arvon luomisen mallien ymmärtämistä, tiimin kokemusten ja taitojen hyödyntämistä sekä ajan tuhlaamisen välttämistä sellaisten ideoiden kanssa, jotka eivät toimi. Itse Value Proposition Canvaassa on kaksi puolta: Customer Profile ja Value Map. Customer Profile eli vapaasti suomennettuna asiakasprofiili auttaa asiakasymmärryksen kanssa. Value Mapin eli arvokartan avulla kuvataan, kuinka yritys aikoo luoda arvoa asiakkaalle. Kun asiakasprofiili kohtaa arvokartan kutsutaan tätä fitiksi eli kohtaamiseksi. (Osterwalder ym. 2014.)

3.2.1 Value Map

Arvokartta kuvaa liiketoimintamallin arvolupauksen ominaisuudet jäsennellysti ja yksityiskohtaisesti. Siinä tarkastellaan tuotteita ja palveluita, pain relieve-sejä eli tuskan helpottajia sekä gain creatorseja eli hyödyn luoja. Alla olevan kuvan 2 mukaisesti voidaan tehdä arvokartta, jonka vasemmassa reunassa on kohta tuotteille ja palveluille. Tähän lisätään kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut, jotka liittyvät arvolupaukseen. Tuskan helpottajat merkitään alakulmaan. Tuskan helpottajat kuvaavat, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut lieventävät asiakkaan tuskaa. Arvokartan yläkulmaan lisätään hyödyn luoja. Hyödyn luoja kertovat, kuinka tuotteet ja palvelut luovat nimensä mukaisesti asiakkaalle hyötyä. (Osterwalder ym. 2014.)



KUVA 2. Arvokartta (Osterwalder ym. 2014)

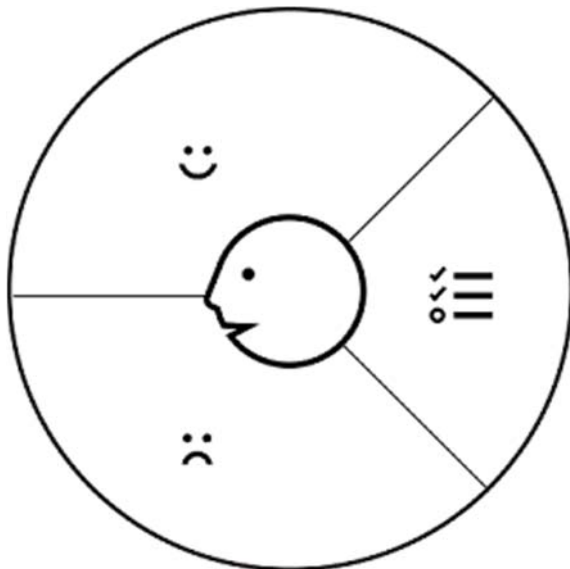
Tuotteet ja palvelut kohtaan listataan kaikki, mitä yritys tarjoaa. Tuotteiden ja palveluiden tulisi vastata asiakkaan tehtäviä, jotta pystytään tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Tärkeää on tiedostaa omista tuotteista ja palveluista ne, jotka eivät luo arvoa asiakkaalle. Tätä pystytään tutkimaan, selvittämällä asiakkaiden tehtäviä. Jotta tehtävät sekä tuotteet ja palvelut vastaisivat toisiaan, tulisi niitä seurata tarkasti ja kehittää omaa liiketoimintaa jatkuvasti. Tuotteisiin ja palveluihin luetaan niin fyysinen, aineeton, digitaalinen kuin taloudellinenkin tarjooma. (Osterwalder ym. 2014.)

Tuskan helpottajat kertovat, kuinka yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut lieventävät asiakkaiden tuskaa ja vastaavasti hyödyn luoja tarkoitus on kertoa, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut luovat asiakkaille hyötyä. Tarkoitus ei ole helpottaa kaikkia asiakkaiden mainitsemia tuskia tai luoda hyötyjä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta, mutta

kuitenkin niihin yleisimpiin ja vakavimpiin tai usein toistuvimpiin tulisi vastata. Parhaimmat arvolutapaukset keskittyvät vain muutamiin tuskiiin, joita voidaan erityisen hyvin helpottaa sekä muutamiin oleellisiin hyötyihin, joilla tehdään eroavaisuutta muiden kilpailijoiden kannalta. (Osterwalder ym. 2014.)

3.2.2 Customer Profile

Asiakasprofiili avaa tiettyä asiakassegmenttiä yksityiskohtaisemmin. Sen avulla selvitetään asiakkaan jobs eli tehtävät, pains eli tuskat sekä gains eli hyödyt. Asiakasprofiilista voidaan arvokartan tavoin luoda pohja (kuva 3), jota täytetään asiakkaalta saaduilla tiedoilla. Hyödyt merkataan pohjan yläkulmaan, jossa on hymyilevä hymiö. Hyödyt kertovat lopputuloksesta, jota asiakkaat haluavat saavuttaa tai konkreettisesta edusta, jota he etsivät. Tuskat viestivät epämiellyttävästä lopputulemasta, riskeistä tai haasteista, jotka liittyvät asiakkaan tehtäviin. Tuskat merkitään pohjan alareunaan, jossa on merkinä tyytymätön hymiö. Asiakkaan tehtävillä kuvataan esimerkiksi tehtävää, jota he ovat yrittämässä suorittaa tai ongelmaa, johon he haluaisivat vastauksen. (Osterwalder ym. 2014.)



KUVA 3. Asiakasprofiili (Osterwalder ym. 2014)

Asiakkaan tehtäviä selvittäessä on erittäin tärkeää osata asettua asiakkaan näkökulmaan, jotta todelliset tehtävät tulevat esille. Asiakkaan tehtävät voidaan jakaa toiminnallisiin, sosiaalisiin sekä persoonallisiin tai tunnepohjaisiin tehtäviin ja vielä avustaviin tehtäviin. Tehtävä on toiminnallinen, kun asiakas yrittää suorittaa jonkun tietyn toimen tai ratkaista

jonkun ongelman. Sosiaaliset tehtävät kertovat, kuinka asiakkaat haluavat tulla havaituksi. Kun asiakkaan tehtävänä on etsiä tiettyä tunnepohjaista tilaa, kuten mielihyvää tai turvaa, kutsutaan tätä persoonalliseksi tai tunnepohjaiseksi tehtäväksi. Avustavilla tehtävillä asiakas hakee tietoa osto- ja kuluttamispäätöksilleen, esimerkiksi vertaillen tarjouksia. (Osterwalder ym. 2014.)

Asiakkaan tuskat kuvaavat kaikkea, mikä ärsyttää asiakasta ennen tehtävänsä suorittamista, sen aikana sekä sen jälkeen. Tuskat kuvaavat myös riskejä, jotka muodostuvat epämieluisina lopputuloksina, kun tehtävää hoidetaan huonosti tai ei ollenkaan. Tuskat ovat toiminnallisia, kun ne ilmentyvät niin, ettei ratkaisu toimi, toimii huonosti tai se aiheuttaa negatiivisia sivuvaikutuksia. Tunnepohjainen tuska kuvastuu asiakkaalle epämielilyttävänä tunteena. Esteet muodostavat asiakkaalle tuskaa, koska ne hidastavat asiakasta ja tästä syystä jokin asia voi jäädä tekemättömäksi. Riskit aiheuttavat suurta tuskaa asiakkaille, koska ne voivat omata tärkeän negatiivisen seuraamuksen, kuten taloudellisen menetyksen. (Osterwalder ym. 2014.)

Asiakkaan hyötyjä tarkisteltaessa osa hyödyistä on vaadittuja, odotettuja tai asiakkaan toivomia ja osa niistä saattaa yllättää myös asiakkaan. Hyödyillä siis kuvataan sitä lopputulosta ja etua, jota asiakkaat haluavat. Ilman vaadittuja hyötyjä ratkaisu ei toimi. Odotetut hyödyt ovat melko tavallisia hyötyjä, joita ratkaisulta odotetaan, vaikka ratkaisu voisikin toimia ilman niitä. Asiakkaan toivomilla hyödyillä tarkoitetaan niitä hyötyjä, jotka tulevat esiin useimmiten silloin, kun niitä asiakkaalta kysytään. Yllättävät hyödyt eivät ole asiakkaiden odottamia tai toivomia, vaan niillä pystytään ylittämään kaikki asiakkaan oletukset. (Osterwalder ym. 2014.)

Kun asiakkailta on kerätty tietoa heidän tehtävistään, tuskistaan ja hyödyistään segmentteittäin, tulee tieto vielä jäsenellä tärkeisiin sekä ei niin tärkeisiin aspekteihin. Koska kaikkia asiakkaita ei voita tyydyttää samalla tavalla, on yrityksen pakko asettaa tietyt asiat tärkeysjärjestyksessä korkeammalle, jotta toimintaa voidaan kohdentaa vastaamaan asiakkaalle annettuja arvolupauksia. (Osterwalder ym. 2014.)

3.3 SWOT-analyysi myyntipalvelun toiminnasta

SWOT-analyysiä käytetään arvioimaan organisaation vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats), joista nimi SWOT tulee. Tarkastelun kohteena voi olla organisaation koko toiminta, jonkin osan, tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky sekä sillä voidaan kartoittaa kilpailijoiden toimintaa ja kilpailukykyä. Jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia, on tärkeää muistaa rajata tarkastettava kokonaisuus. Valmiin analyysin tulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä, kuinka vahvuuksia ja mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, kuinka heikkoudet muutettaisiin vahvuuksiksi sekä kuinka uhat voitaisiin välttää. Tämän pohjalta syntyy toimintasuunnitelma, joka kertoo, mitä kullekin asialle tulisi tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.)

SWOT-analyysin voi tehdä yksilö-, pari- tai ryhmätyönä. Jos tekemässä on useampi kuin yksi henkilö, kootaan yhteen kaikkien tekijöiden omat näkemykset ja muodostetaan yhteinen näkemys. Usein SWOT-analyysiä tehdessä voidaan huomata, että tuloksissa samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. Tämä perustuu asioiden subjektiiviseen arviointiin, jolloin joku toinen näkee asiassa mahdollisuuksia ja toinen voi nähdä asian uhkana. Tähän vaikuttaa myös se, että SWOT-analyysiä tehtäessä ei rajata ollenkaan aikaa, mistä syystä samassa analyysissä pohditaan nykytilaa sekä tulevaa aikaa. Suositeltavaa olisi tehdä kaksi eri taulukkoa rinnakkain, jossa toisessa käsiteltäisiin tämänhetkistä tilannetta ja toisessa pohdittaisiin tulevaisuuden näkymiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.)

Taulukkoon 1 on kerätty omien kokemusten mukaan myyntipalvelun toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin tapaan. Nelikentän osioita pohditaan tarkemmin kappaleissa 3.3.1–3.3.4. Myyntipalvelun toiminnasta tehdyllä SWOT-analyysillä on tarkoitus kuvata myyntipalvelun toimintaa sekä yhteistyötä ravintolayksiköiden kanssa kuvaten hyvät, huonot sekä kehitettävät osa-alueet.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi myyntipalvelun toiminnasta

| | |
|---|--|
| <p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • nopeus • tavoitettavuus • helppous | <p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • ravintolat hoitaneet aikaisemmin itse oman myymisensä → luottamuksen puute • siiloutuminen |
| <p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • oppia tuntemaan asiakas (tunnistaa piileviä tarpeita) • kehittää toimintamalleja entistä paremmaksi • vapauttaa ravintolalle resursseja paikan päällä tapahtuvalle lisämyynnille | <p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutuksen puute • yhteisen päämäärän unohtuminen • liiallinen asiakaspalvelupainotteisuus • hiljainen tieto |

3.3.1 Vahvuudet

Kuten aiemmin myyntipalvelun tehtäviä läpikäydessä kävi ilmi, että myyntipalvelun nopeutta voidaan pitää kilpailuvalttina, mitä asiakkaat oikeasti arvostavat. Ravintola-alan myyntipalvelun vahvuuksiin voidaan myös lukea tavoitettavuus. Illallisravintolat ovat usein aamusta myöhään iltapäivään saakka suljettuina eikä useinkaan vastaa aukioloaikojensa ulkopuolella asiakkaan viesteihin. Toisin kuin ravintolat, myyntipalvelu on auki asiakkaitaan varten jo silloin, kun asiakas ottaa ensimmäisen kontaktin tarpeensa vuoksi. Aunola ja Heikkisen (2015, 18–19) mukaan maailmasta on tullut 24/7-systeemi, jolloin palvelun laatua arvioidaan suhteessa aikaan ja sen säästöön. Kuluttajat ovat tottuneet uusiin ratkaisuihin ja heidän lähestymistapanaan palveluiden käyttämiseen on yhä selkeämmin ollut henkilökohtainen tarvelähtöisyys. Oli sitten kyseessä työhön tai henkilökohtaiseen elämään liittyvä palvelu, kuluttajat ovat tottuneet toimimaan ”tässä ja nyt”.

Myyntipalvelu helpottaa myös yritysvaraajien työtä varauksen tekemisessä: yhdeltä luukulta onnistuu tehdä kaikki tarvittavat varaukset, jos vain ravintola-alan organisaatiolla on tarjota aamusta iltaan erilaisia ravintoloita käytettäväksi. Tulevaisuuden palvelumalleissa korostuu asiakkaalle syntyvä huippukokemus yllätyksellisen tehokkuuden kohdattessaan. Se ohittaa jopa kultivoituneen ja ammattitaitoisen henkilökohtaisen asiakaspalvelun. (Aunola & Heikkinen 2015, 17.)

3.3.2 Heikkoudet

Ennen kuin myyntipalvelu on perustettu, ovat ravintolat tottuneet myymään itse omia palveluitaan. Tästä syystä voi joskus ravintolan olla vaikea luovuttaa omien palveluidensa myymisen jonkun toisen käsiin – useimmiten syynä on luottamuksen puute. Luottamuksen syntyminen vaatii vuorovaikutusta ja toimintaa kaikilta osapuolilta (Roos & Mönkkönen 2015, 80). Luottamuksen rakentumisessa tulisi osata ajatella, että yhdessä tekemällä saadaan aikaan enemmän, mutta tämä vaatii vahvaa luottamusta osapuolten välille. Yhteistyön organisoinnin ja kehittämisen lähtökohtana tulee olla yhteinen ja jaettu näkemys asiakkaasta sekä hänen roolistaan, jotta verkosto voi toimia kannattavasti. Jos näin ei ole, toimintatavat eroavat toisistaan ja yhteinen päämäärä hämärtyy eikä yhteistyölle ole perustetta. (Helander ym. 2013, 14–15.)

Heikkoutta myyntipalvelun toiminnalle aiheuttaa myös siiloutuminen. Kuppikuntia syntyy organisaation laajentuessa, kun eri yksiköt tiivistävät joukkojaan. Siiloutuminen johtaa useimmiten siihen, että yksiköt pelaavat omia pelejään kohti omia tavoitteitaan. Loppupeleissä valitettavasti tämä heijastuu asiakkaan kokemukseen yrityksestä ja estää yksiköitä toimimaan asiakkaan parhaaksi. Operatiivisessa siiloutumisessa ongelmatilanteiden syntyessä joutuu asiakas pahimmillaan selittämään asiansa moneen otteeseen. Tämä johtuu yleensä siitä, ettei yksikkö A tiedä, mitä yksikkö B tekee. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvä lähtökohta kuppikuntien ja siilojen kaatamiseen työyhteisössä, mutta silti osapuolten tulee olla valmiita keskustelemaan työnsä perusteista, yhteisistä pelisäännöistä sekä tavoitteista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 71, 178; Roos & Mönkkönen 2015, 75, 77.)

3.3.3 Mahdollisuudet

Myyntipalvelun toiminnan kehittyessä on erittäin todennäköistä, että myyntineuvottelijat tutustuvat varauksien tekemisen aikana asiakkaaseen aina vaan paremmin. Tämän avulla pystytään rakentamaan luotettavia ja kannattavia asiakassuhteita. Asiakkaan tunteminen auttaa myös myyntityössä. Tuntemalla asiakas on paljon helpompi tunnistaa mainittujen tarpeiden ja toiveiden lisäksi myös piilevät, ääneen sanomattomat toiveet. Myyntiorientoituneessa asiakaskohtamisessa yrityksen edustajan toimintatapa rakentuu asiantunti-

juudelle sekä kyvyille tunnistaa asiakkaan tarpeet, joka taas perustuu asiakkaan ja yrityksen väliseen kommunikaatioon. Asiakkaan kertoessa, mitä hän kaipaa, osaa myyntiorientoitunut henkilö löytää ja perustella asiakkaalle tarjotut tuotteet ja palvelut ja näin tuottaa asiakkaalle positiivisen elämyksen. (Aunola & Heikkinen 2015, 119–120.)

Avoimessa, keskustelelevassa verkostossa saadaan toimintaa kehitettyä kokemusten pohjalta entistä parempaan suuntaan. Kehitystyö on jatkuva prosessi, johon tarvitaan kaikkien osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia toimintatavoista. Verkoston tulisi yhdessä kehittää toimintamallejaan niin, että ne loisivat mahdollisimman helpon, selkeän ja kattavan kokonaispalvelun asiakkaalle. (Helander ym. 2013, 15.)

Myyntipalvelun perustamisen avulla pystytään kohdentamaan ravintolan resursseja paremmin asiakkaiden tyytyväisyyden huolehtimiseen paikan päällä ravintolassa. Jotta saadaan aikaan asiakaskeskeinen kulttuuri, tulee kiinnittää huomiota myös organisaation sisäisiin tapahtumiin. Asiakaskontaktien laatu riippuu siitä, kuinka hyvin organisaation henkilöstö kommunikoi asiakkaan kanssa. Jos henkilöstö on pelkästään tulosorientoitunut ja kiireistä, asiakaskontaktien laatu on sanomattakin heikkoa. Kun taas henkilöstö on herkkä kuuntelemaan ja kuulemaan asiakkaita ja vastaavat heille joustavasti, voidaan odottaa laadultaan erinomaista asiakaspalvelua. Kun myyntipalvelu on etukäteen tehnyt varauksen, myynyt ryhmämenut, selvittänyt maksutavan ja kuunnellut toiveet asiakkaalta, voi asiakas mennä nauttimaan hyvästä palvelusta, ruoasta ja juomasta sekä seurueestaan ravintolaan. Parhaimmillaan organisaation ja asiakkaiden välille syntyy kumpuunpanuussuhde, jonka varaan voidaan rakentaa verkostoja. (Juuti 2015, 44.)

3.3.4 Uhat

Toimivan myyntipalvelun yhtenä suurimmista uhista on vuorovaikutuksen puute sisäisessä verkostossa. Tiedon liikkumisen esteenä voidaan helposti pitää yksiköiden sijoittumista eri paikkakunnille. Työskentelyn tapahtuessa virtuaalisissa tiimeissä tulee jokaisen tietää ympäristön pelisäännöt. (Roos & Mönkkönen 2015, 64.) Puutteelliset tiedot aukioloajoissa, menujen voimassaoloissa sekä tarjouksissa, voivat viedä uskottavuutta myyntipalvelun ammattitaidosta. Ravintoloiden itsestäänselvydet eivät useinkaan välity myyntipalveluun ilman, että siitä mainitaan.

Luottamuksen puutteen takia myyntipalvelulta voi jäädä myös paljon myyntiä tekemättä. Myyntipalvelu on asiakkaiden tavoitettavissa silloin, kun ravintola ei itse ole. Jos myyntipalvelu ei pysty auttamaan tai sillä ei ole tarpeeksi tietoa asiakkaan auttamiseen, tulee siitä helposti asiakaspalvelu, joka yhdistelee puheluita ja välittää sähköposteja eteenpäin oikeille henkilöille. Asiakkaan huomaaminen ja huomioiminen ensimmäisellä kerralla organisaatioon tutustuessa luo arvoa. Siitä huolimatta, että puheluun vastataan nopeasti, tulisi vastaajan haluta ja osata auttaa asiakasta. (Juuti 2015, 105.)

Hiljainen tietokin on tärkeää ja sen vuoksi se tulisikin muuttaa toimintatavoiksi ja yhteiseksi pelisäännöiksi. Pahimmillaan hiljainen tieto voi vahingoittaa puolin sekä toisin: myyntipalvelun saadessa asiakkaalta tietoa, jolla on väliä ravintolan kannalta, tulisi se aina välittää ravintolaan. Mieluummin enemmän tietoa, kuin liian vähän. Roos ja Mönkönen (2015, 37, 64) muistuttavat, että yleistä tietoa on paljon, eikä sen jakamisesta ole organisaatiolle haittaa. Avoimuus edistää hiljaisen tiedon esiin tuleamista. Hiljaisesta tiedosta lähdetään rakentamaan yhteistä tietoa niin, että nähdään kaikkien yhteisön jäsenten tieto merkityksellisenä ja välttämättömänä yhteisen toimintamallin kehittämisen kannalta.

4 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

4.1 Kehittäminen

Löytänä ja Korhonen (2014, 183) mainitsevat, että yhteisen ajattelutavan ja lupauksen muodostuttua, tulee se purkaa toiminnaksi ja käytänteiksi. Nämä toiminnot ja käytännöt voidaan jakaa kolmelle tasolle: yritystason käyttäytymiseen, työtehtäviin liittyvään käyttäytymiseen sekä johdon käyttäytymiseen. Yritystason käyttäytyminen koskee kaikkia työntekijöitä toimitusjohtajasta asiakaspalvelijaan. Työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen koskee yksittäisiä työtehtäviä. Johdon käyttäytymisen tehtävänä on tukea esimiestyötä asiakaskokemusten rakentamisessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työtehtäviin liittyvään käyttäytymiseen.

Toimintaa tulee kehittää yhdessä suunnittelemalla työyhteisöissä. Kaikilla ihmisillä on erilaisia kokemuksia sekä ideoita, joita tulisi hyödyntää pulmien ratkaisussa. Organisaatiot ja niiden pienemmät yksiköt tulisi nähdä ideapankkeina, joissa jokaisella osallisella olisi annettavaa tarkasteltavaan asiaan. Tämä edellyttää vuorovaikutusta, uteliaisuutta ja aitoa läsnäoloa tilanteessa, jossa innostutaan toisten ideoista ja jalostetaan niitä yhdessä. Suunnittelemisen ja toteuttamisen lisäksi tulisi muistaa myös jälkikäteen tehtävä arviointi. Useimmiten tämä vaihe jää kokonaan tekemättä tai se saattaa riistäytyä pelkästään syyllisten etsimiseksi tai harvojen kehumiseksi. (Roos & Mönkkönen 2015, 29, 37.)

Kehittämisessä tavoitteista ratkaisuihin eteneminen on harvoin virtaviivaista ja vaivatonta. Kehittäminen perustuu moniin seikkoihin, jotka liittyvät vuorovaikutussuhteiden monimuotoisuuteen. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on pitkä ja kivulias prosessi: muutos ei tapahdu yhdessä yössä vaan merkittävän muutoksen läpivienti vie helposti 3–12 kuukautta. Liiketoiminnan pitää sopeutua ympäristöönsä. Sivistysvaltiossa henkilöstöä ei voida hetkessä vaihtaa uuteen, jolloin joudutaan toimimaan ainakin hetkellisesti juurtuneiden toimintaperiaatteiden kahlitsemisena. Muutoksen vaiheita ei voida ohittaa eikä niitä pysty oikein nopeuttamaan. Muutoksen hitauden lisäksi muutosvastarinta asettaa oman haasteensa. Takimmaisena ajatuksena vastarintaan on, etteivät jotkut ymmärrä uuden asian merkitystä ja ovat hiukan vanhanaikaisia. Uudet asiat näyttävät aina vaikeammilta kuin tutut ja turvalliset tavat toimia. Jotta kehitystä ja uusia menetelmiä saataisiin

vietyä helpommin eteenpäin, tulisi pohtia, mitkä keinot vaikuttavat ihmisiin ja miten heidät saadaan tuomaan oma panoksensa asioihin. (Saarelainen 2013, 17–18, 73; Roos & Mönkkönen 2015, 85, 88, 92.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyön tutkimuksen tekemisessä on hyödynnetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyötä varten laadittu kyselylomake edustaa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Asiakkaille tehdyt puhelinhaastattelut edustavat puolestaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Määrälliselle tutkimukselle ominaista on, että tietoa tarkastellaan numeerisesti ja sille tyypillistä on objektiivisuus ja mittattavuus. Määrälliselle tutkimukselle ominaisia kysymyksiä ovat: kuinka paljon, kuinka moni sekä kuinka usein. Tiedonkeruu tapahtuu usein paperisen tai sähköisen lomakkeen avulla, mikä tukee objektiivisuutta, kun lomakkeen laatija ja vastaaja eivät kohta. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon vastauksia, jolloin otos vastaa paremmin kohderyhmän keskiarvoa. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään numeraalisesti, graafisesti ja sanallisesti. (Kustula 2015.)

Laadullinen tutkimus perustuu haastateltavien henkilöiden kokemusten ja näkemysten tutkimiseen, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se on usein hypoteesiton. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullinen tutkimus tehdään yleensä harkinnanvaraisella otannalla. Myös erottavana tekijänä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä on se, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat muotoillaan tarkasti etukäteen ja puolestaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana. Laadulliseen tutkimukseen tehtävä haastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla: lomake-, teema- tai avoimena haastatteluna. Laadullisen tutkimuksen aineiston pääpaino on laadussa, ei määrässä. Kun aineistossa esiintyy samat asiat yhä uudelleen, voidaan arvioida, että aineistoa on tarpeeksi. (Kustula 2015.)

4.3 Toimintamallin kuvaus

Opinnäytetyössä on tutkittu erään ravintola-alan organisaation sisäistä kommunikointia ja yhteistyötä ravintolayksiköiden ja myyntipalvelun välillä. Tässä kohdeyrityksessä otettiin keväällä 2016 käyttöön uudistettu toimintamalli (liite 1) ohjaamaan myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välistä toimintaa. Toimintamallissa on käsitelty myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden rooleja ja vastuualueita sekä annettu ohjeistus siitä, miten missäkin tapauksessa menetellään. Toimintamallissa mainitaan myös myyntipalvelun asiakaslupaus, jota ravintolayksiköt sitoutuvat noudattamaan, jotta myyntipalvelu pystyy lunastamaan lupauksensa asiakkaille. Myyntipalvelun asiakaslupaus tässä kohdeyrityksessä on, että asiakkaan viestiin tai yhteydenottoon reagoidaan kahden tunnin kuluessa sekä asiakas saa tarjouksen 24 tunnin kuluessa, kun tarjouspyyntö on vastaanotettu.

Toimintamallissa määritellään, miten menetellään, kun yksityishenkilö tai yritys/yhdistys/seura tekee varauksen, tarjouspyynnön tai vahvistuksen varauksesta. Pääsääntönä toimintamallissa on, että yksityishenkilö voi itse päättää, onko hän yhteydessä suoraan ravintolaan vai myyntipalveluun. Yksityishenkilön tulisi saada alusta loppuun saakka palvelu samasta paikasta. Jos yritys, yhdistys tai seura tekee varauksen ravintolaan, ravintola ottaa toimintamallin mukaisesti varauksen vastaan, mutta välittää myös varauksesta tiedon myyntipalveluun, joka hoitaa varauksen tai tarjouksen siitä eteenpäin.

Toimintamallissa ohjeistetaan myös, mitkä vähimmäistiedot pitää merkitä jokaiseen vastaanotettuun varaukseen. Näiden lisäksi ravintoloille on toimintamalliin lisätty aiheita, joista myyntipalvelua tulisi aina informoida, kuten esimerkiksi listavaihdokset ja ryhmämenuosuositukset. Ravintoloiden tulisi myös muistaa kertoa tulevista tarjouksista, kampanjoista, tapahtumista, erikoismenuista sekä erityisaukioloajoista. Toimintamalliin on listattu yhteiset aikataulut, jolloin erikoismenut ja poikkeavat aukioloajat tulee ilmoittaa myyntipalveluun. Toimintamallissa mainitulla orderilla tarkoitetaan asiakkaan ennakkoon tilaamista ruoka- ja juomatarjoiluista tehtyä ennakkotilausta. Ordereita varten on toimintamallissa määritetty ilmoittamisohjeet. Viimeisenä toimintamallissa on kerrottu tilaus- ja toimitusehtoja koskevat yleisehdot.

4.4 Kyselyn toteuttaminen

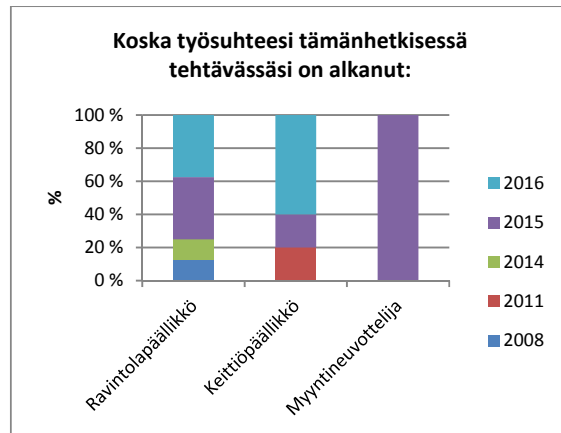
Edellä kuvatun toimintamallin pohjalta on tehty kyselylomake (liite 2), jolla on tarkoitus selvittää kohdeyrityksen ravintola- ja keittiöpäälliköiden sekä myyntineuvottelijoiden käyttökokemuksia ja palautetta toimintamallin käytöstä. Kyselylomake on sama sekä ravintola- ja keittiöpäälliköille että myyntineuvottelijoille. Liitteessä 2 on värjätty osa kysymyksistä sinisellä sekä osa kysymyksistä vihreällä. Sinisiä kysymyksiä ei esitetty myyntineuvottelijoille ja vihreitä kysymyksiä ei taas esitetty ravintola- ja keittiöpäälliköille.

Kyselylomakkeesta tehtiin kaksi versiota: e-lomake ja word-tiedosto. Osalla vastaajista oli vaikeuksia täyttää e-lomake, jonka vuoksi lisäksi tehtiin myös word-tiedosto, joka lähetettiin sähköpostilla. Word-tiedoston lomake oli mahdollista lähettää täytettynä sähköpostin liitteenä tai postittaa, jolloin vastaus on nimetön. Kysely lähetettiin 11 ravintolapäällikölle, kahdeksalle keittiöpäällikölle ja kahdelle myyntineuvottelijalle. Kyselyn vastaajiksi valittiin ainoastaan henkilöitä, jotka olivat olleet tämänhetkisessä tehtävässään ennen toimintamallin käyttöönottoa. Kyselyyn vastasi lopulta kahdeksan ravintolapäällikköä, viisi keittiöpäällikköä ja kaksi myyntineuvottelijaa, jolloin vastausprosentti ravintolapäälliköillä oli 73 %, keittiöpäälliköillä 63 % ja myyntineuvottelijoilla 100 %.

4.5 Kyselyn tulokset

Kyselyn taustatiedoiksi vastaajilta selvitettiin työnimikkeen lisäksi ikä, koska henkilö on aloittanut kyseisessä tehtävässä sekä onko henkilö toiminut jossain muussa tehtävässä aikaisemmin samassa organisaatiossa. Ravintola- ja keittiöpäälliköitä kysyttiin myös taustatietona, kokevatko he myyntityön luontevana osana työpäiväänsä. Ravintolapäälliköistä 50 % oli 35–45-vuotiaita, 25 % 26–35-vuotiaita ja loput 25 % olivat yli 46-vuotiaita. Kyselyyn ei vastannut ollenkaan yli 46-vuotiaista keittiöpäällikköä tai myyntineuvottelijaa. Suurin osa (80 %) keittiöpäälliköistä oli 26–35-vuotiaita ja yksi vastaajista oli 36–45-vuotias. Molemmat kyselyyn vastanneet myyntineuvottelijat olivat alle 25-vuotiaita. Ravintolapäälliköistä yksi oli aloittanut tämänhetkisessä tehtävässään jo vuonna 2008, loput ravintolapäälliköistä olivat aloittaneet vuoden 2014 jälkeen. Keittiöpäälliköiden kohdalla vastausten jakautuminen oli samankaltainen: yksi vastaajista oli aloittanut

vuonna 2011 ja loput vuoden 2015 jälkeen. Myyntineuvottelijoista molemmat olivat aloittaneet tehtävässään vuonna 2015. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Jakauma tämänhetkisen tehtävän alkamisesta työnimikkeittäin

Ravintolapäälliköistä 63 % oli työskennellyt jossain toisessa tehtävässä samassa organisaatiossa aikaisemmin. Vastaavasti keittiöpäälliköistä suurempi osa (60 %) oli työskennellyt toisessa tehtävässä ennen nykyistä tehtävää. Myyntineuvottelijoista toisella oli kokemusta organisaation muissa tehtävissä ja toisella myyntineuvottelijan työtehtävä on ensimmäinen kyseisessä organisaatiossa. (Kuvio 4.) Ravintola- ja keittiöpäälliköiltä kysyttiin lomakkeessa, kokevatko he myyntityön luonnollisena osana työpäiväänsä, johon kaikki vastasivat myyntityön kuuluvan luonnollisena osana työpäivän tehtäviin. Myyntineuvottelijat päätettiin rajata tämän kysymyksen ulkopuolelle, koska myyntityö kuuluu heidän työtehtäviinsä.

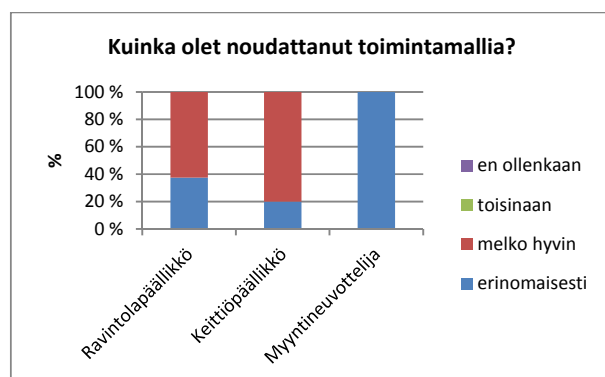


KUVIO 4. Jakauma aikaisemmasta kokemuksesta organisaatiossa työnimikkeittäin

Kyselyn toinen aihe käsitteli yksiköiden asiakaslupauksia. Ravintolapäälliköiden vastauksissa korostui palvelulaadun ylläpitäminen ja asiakkaan tyytyväisyyden saavuttaminen aktiivisella palvelulla. Keittiöpäälliköiden mukaan asiakkaalle luvataan korkealuokasta ravintolaelämystä, jossa yhdistyy laadukas ruoka, huolella valitut viinit sekä hyvä palvelu. Myyntineuvottelijat kuvasivat asiakaslupaustaan nopeaksi vastaamiseksi tarjouspyyntöihin, ystävälliseksi palveluksi, räätälöimiseksi ja asioinnin helpoksi yhden kontaktin välityksellä.

Ravintola- ja keittiöpäälliköiltä kysyttiin myös omien yksiköidensä asiakaslupauksien lisäksi, kuinka he tuntevat myyntipalvelun asiakaslupauksen. Kyselyssä ilmeni, että vain 25 % ravintolapäälliköistä tiesi edes osittain myyntipalvelun asiakaslupauksen. Vastaajat, jotka valitsivat kyllä-vaihtoehdon, saivat tarkentaa vastaustaan kertomalla näkemyksensä myyntipalvelun asiakaslupauksesta. Toinen kyllä-vaihtoehdon valinnut kertoi myyntipalvelun asiakaslupauksen olevan asiakkaan viestiin reagointi 24 tunnin kuluessa ensimmäisestä yhteyden otosta sekä tarjouksen lähettäminen 48 tunnin kuluessa tarjouspyynnön vastaanottamisesta. Toinen tarkennus oli lähes samanlainen, ainoastaan tunnit olivat hie- man erilaiset: reagointi kahden tunnin kuluessa ja tarjouksen lähettäminen 24 tunnin kuluessa.

Kolmantena aiheena kyselyssä oli itse toimintamalli. Ensimmäisenä selvitettiin, kuinka kyselyyn vastaajat olivat noudattaneet toukokuussa käyttöön otettua toimintamallia. Myyntineuvottelijoista molemmat arvioivat noudattaneensa toimintamallia erinomaisesti. Ravintola- ja keittiöpäälliköiden vastauksissa suurin osa oli noudattanut toimintamallia melko hyvin ja ravintolapäälliköistä 38 % kertoi noudattaneensa sitä erinomaisesti, vastaavasti keittiöpäälliköiden vastaava luku oli 20 %. Kukaan vastaajista ei myöntänyt, että olisi noudattanut toimintamallia toisinaan tai ei ollenkaan. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Jakauma toimintamallin noudattamisesta työnimikkeittäin

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä toimintamallin hyvistä puolista. Ravintolapäälliköt kommentoivat toimintamallin säästävän aikaa yksiköissä, selkeyttävän toimintaa ja mahdollistavan asiakkaan tuntevan olonsa mukavaksi, kun on taustalla tarkat pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Keittiöpäälliköt puolestaan kertoivat toimintamallin olevan asiakaslähtöisen toiminnan perusta, auttavan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä eikä ravintolan itse tarvitse olla aina tavoitettavissa, koska asiakas voi olla yhteydessä myyntipalveluun. Myyntineuvottelijat korostivat, että toimintamallin avulla asiakkaat saavat erityisen hyvää ja nopeaa palvelua sekä heillä on mahdollisuus hoitaa kaikki tilaisuutensa järjestelyt yhdestä ja samasta paikasta vain yhdellä puhelinsoitolla. Myyntineuvottelijat kertoivat myös toimintamallin noudattamisen auttavan ravintoloita vapauttamaan resurssejaan paikan päällä tehtävän myyntityön tekemiseen.

Toimintamalliin liittyen oli toinenkin avoin kysymys, jolla pyrittiin selvittämään, mitä parannettavaa toimintamallissa olisi. Myyntineuvottelijoiden yhtenäinen näkemys oli, että toimintamallin pitäisi luoda parempi pohja myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden yhteistyölle sekä muokata kommunikointia niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan. Keittiöpäälliköiden vastauksissa oli hieman hajontaa. Kolme ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Yksi keittiöpäällikkö koki, ettei toimintamallissa ole parannettavaa ja yhden mielestä tarvittaisiin selkeämmät ohjeistukset, erityisesti koskien ennakkotilauksia sekä isoja ryhmiä. Ravintolapäälliköistä kolme jätti vastaamatta kysymykseen ja yhden mukaan ei ollut parannettavaa. Sen sijaan parannusehdotuksia ravintolapäälliköiltä saatiin liittyen yksikkökohtaiseen myyntiosaamiseen sekä tiedonkulun parantamiseen. Ravintolapäälliköt toivoivat myös parempaa tuntemusta myyntipalvelulta ravintolayksiköiden toiminnasta.

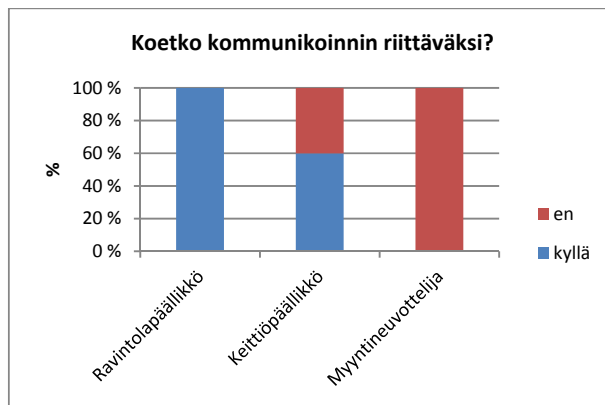
Neljäntenä ja viimeisenä aiheena kyselyssä oli kommunikointi myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välillä. Kun vastaajilta kysyttiin, kokevatko he kommunikoinnin helpoksi ja vaivattomaksi, mielenkiintoista oli, että myyntineuvottelijoiden mukaan kommunikointi ei ole helppoa ja vaivatonta, kun taas ravintola- ja keittiöpäälliköistä valtaosa oli toisella kannalla. En-vaihtoehdon valitsijoilta kysyttiin tarkemmin, miksi he eivät koe kommunikoinnin olevan helppoa ja vaivatonta. Ravintolapäällikön tarkennuksena oli, että myyntipalvelun ja ravintoloiden työntekijät eivät kohtaa: myyntipalvelu tarvitsee vastauksen mahdollisimman nopeasti, mutta ravintola- tai keittiöpäällikkö ei luultavasti ole silloin tavoitettavissa. Keittiöpäälliköistä kukaan ei vastannut tarkentavaan kysymykseen.

Myyntineuvottelijat tarkensivat, että toisinaan kommunikointi voi olla helppoa ja vaivattonta, toisinaan ei – usein riippuu paljon siitä, kenen kanssa asioi. Välillä kommunikointi on hyvinkin haastavaa ja venyvien vastausten vuoksi tarjoustenkin lähettäminen asiakkaallekin pitkittyy. (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Jakauma kommunikoinnin helpoudesta ja vaivattomuudesta työnimikkeittäin

Helppouden ja vaivattomuuden lisäksi kyselyssä selvitettiin, onko kommunikointi riittävää. Yksiselitteisesti ravintolapäälliköiden mielestä kommunikointi on riittävää, keittiöpäälliköiden kohdalla oli pientä hajontaa, mutta suurin osa oli sitä mieltä, että ravintolayksikön ja myyntipalvelun välillä kommunikoidaan riittävästi. Myyntineuvottelijat olivat puolestaan sitä mieltä, että kommunikointia pitäisi olla enemmän. Myös tämän kysymyksen kohdalla, esitettiin tarkentava miksi-kysymys. Keittiöpäälliköt painottivat, että tilauksien kanssa on liikaa epäselvyyttä, jonka syynä on kommunikoinnin riittämättömyys. Myyntineuvottelijat kaipaavat, että ravintolayksiköistä ilmoitettaisiin vieläkin aktiivisemmin, mitä ravintoloissa tapahtuu ja että ravintolat ymmärtäisivät myös myyntipalvelun työn. Lisäksi koettiin tarvetta tavata ravintola- ja keittiöpäälliköt kasvotusten. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Jakauma kommunikoinnin riittävydestä työnimikkeittäin

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä he voisivat itse tehdä paremman kommunikoinnin hyväksi. Ravintolapäälliköt kertoivat aikovansa panostaa aktiiviseen yhteydenpitoon, asioiden tiedottamiseen sekä muutoksiin reagoimiseen. Keittiöpäälliköt parantaisivat kommunikointia valmistelemalla ryhmämenut helpommin myytäväksi lisäämällä yleisimmät erityisruokavaliot ja kasvisvaihtoehdon valmiiksi. Myyntineuvottelijat keskittyisivät ilmoittamaan varauksiin liittyvistä asioista yksityiskohtaisemmin, pohtisivat tarkemmin ennen kuin kysyisivät lisätietoja ravintolasta. Tavoitteena olisi myös käydä vierailemassa ravintoloissa ja antaa kasvot puhelinäänelle sekä sähköposteille.

Ravintola- ja keittiöpäälliköiltä kysyttiin, mitä he toivoisivat myyntineuvottelijoiden tekevän toisin kommunikoinnin parantamiseksi. Ravintolapäälliköiden toiveena oli enemmän oma-aloitteisuutta, mutta silti toivottiin myös rohkeammin ottamaan yhteyttä epävarmoissa asioissa. Muutama kertaan esiintyi vastauksissa myös tarve pilvipalvelulle, johon kaikki osapuolet voisivat jakaa ja päivittää tietoja yksiköistä. Keittiöpäälliköt odottavat myyntipalvelun kuuntelevan heitä enemmän sekä entistä yksityiskohtaisempaa toimintamalliohjeistusta tilaisuuksien hoitamiseen.

Myyntineuvottelijoilta vastaavasti kysyttiin, mitä he toivoisivat ravintola- ja keittiöpäälliköiden tekevän toisin. Toiveena oli, että ravintolat lukisivat asiakkaiden lähettämät tiedustelut ennen välittämistä, jotta mahdollisesti myyntipalvelulta puuttuvat tiedot voitaisiin välittää tiedustelun yhteydessä. Myös ravintolaa koskevista muutoksista ja uudistuksista toivotaan, että ilmoitettaisiin aktiivisemmin. Kehityksestä, hyvistä sekä huonoista puolista, tulisi keskustella avoimemmin myyntineuvottelijoiden mukaan.

Kyselyn lopussa ravintola- ja keittiöpäälliköiltä kysyttiin, muistavatko he ilmoittaa ravintolaa koskevista muutoksista, listavaihdoista, tarjouksista, kampanjoista, tapahtumista ja poikkeavista aukioloajoista myyntipalveluun. Puolet ravintolapäälliköistä muistaa, puolet ei. Keittiöpäälliköistä suurin osa ei muista ilmoittaa muutoksista myyntipalveluun. Myyntineuvottelijoilta kysyttiin myös vastaava kysymys, kuinka he muistavat ilmoittaa esimerkiksi varaukseen tai tilaisuuteen tulleista muutoksista ravintolaan. Molemmat myyntineuvottelit ilmoittivat, että muistavat tehdä ilmoituksen ravintolaan. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Jakauma ravintola- ja keittiöpäälliköiden muistamisesta ilmoittaa myyntipalveluun

4.6 Tutkimustulosten vertaaminen vastaavaan tutkimukseen

Tämän opinnäytetyön sisäisen tutkimuksen tuloksia verrattiin Maarit Pedakin tutkimukseen nimeltä Sisäinen viestintä edistää työhyvinvointia. Tutkimus on julkaistu vuonna 2011. Pedakin työn mukaan työyhteisön sisäinen viestintä voi toimivuudellaan parantaa työhyvinvointia ja toimimattomuudellaan heikentää sitä. Saman voi päätellä ravintola- ja keittiöpäälliköille sekä myyntineuvottelijoille teetetyn tutkimuksen pohjalta: jos myyntineuvottelijoilla olisi tarvittavat tiedot saatavilla, voisivat he tehdä omaa työtään itsenäisesti ja varmistamatta pieniä muutoksia joka kerta erikseen ravintola- tai keittiöpäälliköltä.

Pedakin tutkimuksessa kohteena olivat Lahden kaupungin työntekijät ja lähiesimiehet. Aineisto kerättiin survey-tutkimuksella sekä fokusryhmä- ja asiantuntijahaastatteluilla.

Työyhteisöviestintää tarvitaan Pedakin (2011) mukaan, jotta työ voidaan tehdä oikein ja tehokkaasti sekä muutostilanteissa viestintä on välttämätöntä, jotta muutoksella saadaan kehitystä aikaan ja muutos voi myös vakiintua. Sama logiikka ilmenee kohdeyritykseen tehdyn kyselyn vastauksissa, jossa toivotaan parempaa viestintää yksiköiden välille. (Pedak 2011.)

Pedak (2011) esittelee yhteisöllisyyden rakentumisen olevan pyörä. Ensin vaaditaan, että ihmiset ovat läsnä. Tämän jälkeen ihmisillä on oltava aikaa toisilleen. Seuraavaksi sovietaan yhteiset paikat ja ajat. Näiden pohjalta syntyvät pysyvyys ja rutiinit, joista vihdoin päästään luottamukseen. Pyörä on jatkuvassa liikkeessä ja jokaisen vaiheen on toteuduttava, jotta yhteisöllisyys rakentuu. Sama heijastuu myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välisessä toiminnassa ja viestinnässä. Jokaisen osapuolen on tehtävä töitä läsnä olemisen ja toiselle ajan varaamisen vuoksi, koska ne ovat kriittiset vaiheet pyörän pyörimisessä. (Pedak 2011.)

Opinnäytetyötä varten tehdyn sisäisen tutkimuksen vastauksissa heijastui, että viestintäkulttuurista tulisi sopia vielä tarkemmin. Pedakin (2011) mukaan viestintäkulttuuri on nelitasoisen viestintäpyramidin perusta. Viestintäkulttuurissa tulee yhteisesti sopia, ketkä viestivät, milloin viestitään, miten viestitään ja mitä kanavia viestinnässä käytetään. Kun viestinnän perusta saadaan kuntoon, pitäisi yhteistyön muuttua hieman sujuvammaksi ja johdonmukaisemmaksi. (Pedak 2011.)

Pedakin tutkimuksessa esiintyy paljon samoja teemoja, mitä opinnäytetyötä varten teetetyssä kyselyssä saatiin vastauksiksi. Teoriassa vastaajat tietävät, mitä toimintamallilta odottavat, mutta näitä asioita ei ole kirjattu ylös niin, että ne tulisivat jokaisen osapuolen toimintaan käytäntönä. Yhteisistä toimintatavoista tulisi sopia vielä yksityiskohtaisemmin niin, ettei hiljainen tieto jäisi yksikköön leijumaan.

4.7 Puhelinhaastattelun toteuttaminen

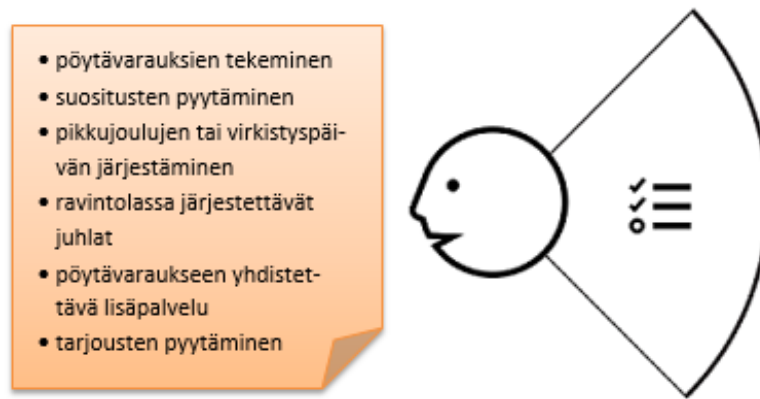
Opinnäytetyötä varten suoritettiin puhelinhaastattelu asiakkaille, jotta saavutettaisiin laajempi käsitys myyntipalvelun toiminnasta sisäisen kyselyn lisäksi. Kohteena olivat saman ravintola-alan organisaation asiakkaat kuin olivat ravintola- ja keittiöpäälliköt sekä

myyntineuvottelijat. Puhelinhaastatteluun valittiin 12 asiakasta, jotka ovat olleet enemmän tai vähemmän yhteydessä myyntipalvelun kanssa. 12 valitusta asiakkaasta 10 osallistui puhelinhaastatteluun, jolloin vastausprosentti oli 83 %. Puhelinhaastattelu oli pituudeltaan noin 3-5 minuuttia ja sisälsi kolme kysymystä. Kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 3. Puhelinhaastattelun kysymykset perustuvat Value Proposition Designin ideologiaan ja vastaukset käsiteltiin hyödyntäen tätä palvelumuotoilun menetelmää.

Asiakkailla lähetettiin sähköpostilla kysely sopivasta ajankohdasta puhelinhaastattelulle. Jos ehdotettu aika ei sopinut, toivottiin asiakkaan ehdottavan toista aikaa, joka hänelle sopisi paremmin. Lopulta puhelinhaastattelut jakautuivat saman viikon kahdelle eri päivälle tasaisesti. Soitot tehtiin pitkin päivää – osa asiakkaiden toiveen mukaisesti. Ennen puhelinhaastatteluita ei oltu tehty yritykselle arvokarttaa, koska kyseistä menetelmää ei oltu hyödynnetty organisaatiossa aikaisemmin. Puhelinhaastatteluiden pohjalta luotiin asiakasprofiili yritysvaraajille ja saatujen vastausten avulla muodostettiin kohdeyritykselle arvokartta (kuva 7), joka esitellään tarkemmin luvussa 4.8 Kehitysehdotuksia toimintamalliin.

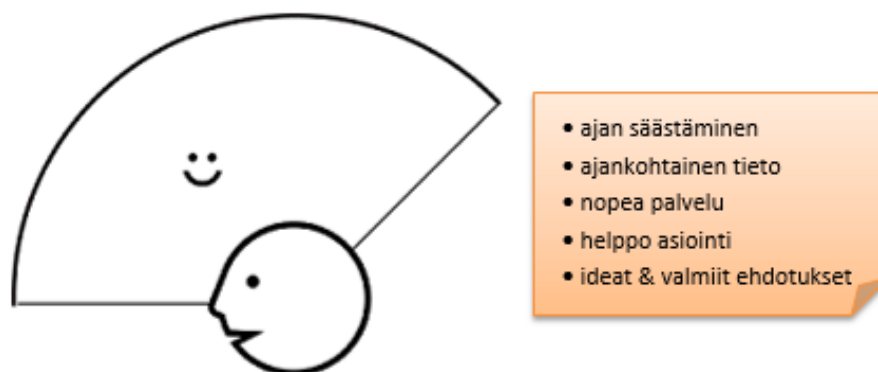
4.8 Puhelinhaastattelun tulokset

Ensimmäiseksi puhelinhaastattelussa asiakkailta kysyttiin, millaisissa tapauksissa he asioivat myyntipalvelun kanssa. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää yritysvaraajien tehtäviä. Useimmat kertoivat, että tekevät pöytävarauksia muiden puolesta, esimerkiksi yrityksen edustajille tai vieraille. Varauksia tehdään laajasti niin kokouksia, lounasta kuin illallistakin varten. Muutama myös täsmensi tarvitsevansa suosituksia erilaisista ravintoloista päätöksensä tueksi. Isompien tapahtumien järjestämisessä käännetään myyntipalvelun puoleen, esimerkiksi kun kyseessä on pikkujoulut, virkistyspäivät tai muut juhlat. Myös sellaiset varaukset, jotka vaativat varaajalta enemmän, kuten keilauksen ja ruokailun yhdistäminen, tehdään myyntipalvelun kautta. Jos asiakas tarvitsee tarjouksen tilaisuudestaan, asioivat he silloin myyntipalvelun kanssa. (Kuva 4.)



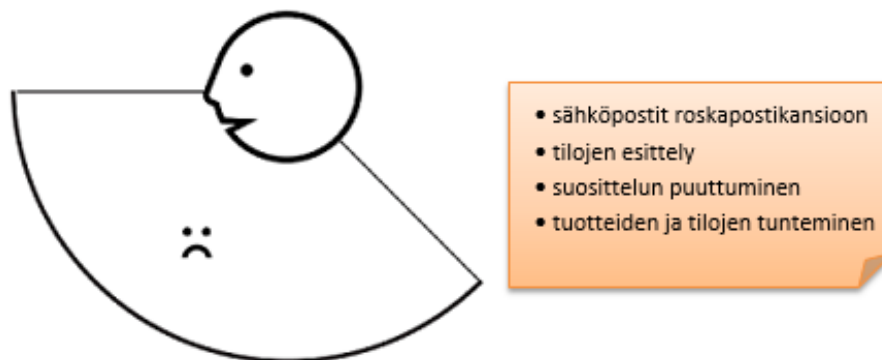
KUVA 4. TYÖT: Millaisissa tapauksissa myyntipalvelun kanssa asioidaan (Osterwalder 2014, muokattu)

Toisella kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa asiakkaan saamasta hyödystä. Asiakkailta kysyttiin, kuinka myyntipalvelu on helpottanut heidän arkeaan. Vastajat kertoivat, että kokevat helpottavana ominaisuutena monen asian hoitumisen yhdellä kertaa yhdestä paikasta, joka säästää myös heidän omaa aikaansa. Myyntipalvelun kautta on mahdollista saada ajankohtaista tietoa monesta eri ravintolasta, esimerkiksi varaustilanteen kohdalla. Myyntipalvelun kanssa oli vastaajien mukaan helppo asioida sekä puhelimitse että sähköpostitse ja palvelun nopeus nousi molempien asioimistapojen kohdalla esille. Osa vastaajista mainitsi, että myyntipalvelun aukioloajat vastaavat paremmin heidän omia aikataulujaan ja varauksen saa silti tehtyä, vaikka itse ravintola olisikin kiinni vielä kyseiseltä päivältä tai kokonaan kiinni kyseisenä päivänä. Vastajat kommentoivat myös, että kokevat hyötynä tuttujen myyntineuvottelijoiden kanssa asioinnin olevan hieman epävirallisempaa ja rennompaa. Asiakkaat arvostivat myös myyntipalvelun valmiita, mutta kuitenkin muokattavia ehdotuksia esimerkiksi menujen osalta, koska tällöin ei tarvitse itse etsiä tietoja internetistä tai stressata suunnittelusta. (Kuva 5.)



KUVA 5. HYÖDYT: Kuinka myyntipalvelu helpottaa arkea (Osterwalder ym. 2014, muokattu)

Viimeisenä kysymyksenä puhelinhaastattelussa kysyttiin, onko myyntipalvelun toimintatavassa tai palvelussa joitain ongelmakohtia ja tarkentavana kysymyksenä toivottiin asiakkaiden kertovan, minkälaisia nämä ongelmakohdat heidän mielestään olivat. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää asiakkaan tuskia, jotka saattaisivat estää heitä asioimasta myyntipalvelun kanssa. Lähes yksimielisesti puhelinhaastatteluun vastanneet asiakkaat olivat sitä mieltä, että myyntipalvelun toiminnassa ei ole ollut ongelmakohtia vaan kaikki on sujunut hyvin. Eräällä vastaajista myyntipalvelun sähköpostit päätyvät lähes aina roskapostikansioon. Tähän asiakas kuitenkin lisäsi, että vaikuttavana tekijänä voi olla työpaikan sähköpostin suojausten taso. Toinen asiakas koki, että tilojen esittelyyn voisi hienan panostaa, joko esittelemällä tiloja paikan päällä tai kuvien ja pohjapiirustusten avulla etänä. Eräs vastaaja mainitsi myös, että suosittelu voisi olla vielä aktiivisempaa. Aikaisemmin joissakin tilanteissa asiakkailla oli ollut ongelmatilanteita, kun tarvittavia tietoja jostain ravintolasta ei ollut myyntipalvelussa, jonka vuoksi tähän toivottiin myös keskittymistä. (Kuva 6.)



KUVA 6. TUSKAT: Myyntipalvelun ongelmakohdat toimintatavassa tai palvelussa (Osterwalder ym. 2014, muokattu)

4.9 Kehitysehdotuksia toimintamalliin

Tutkimuksen kohdeyrityksenä olleelle ravintola-alan organisaatiolle teetetyn sisäisen kyselyn perusteella kävi ilmi, ettei suurin osa organisaation ravintola- tai keittiöpäälliköistä ollut tietoisia myyntipalvelun asiakaslupauksesta. Jo yksinään tämä aiheuttaa ongelmia myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden yhteistyöhön. Saarelaisen (2013, 42) mukaan jokaisen yrityksessä työskentelevän toiminnan päämääränä tulisi olla asiakaslupauksen lunastaminen. Kuinka myyntipalvelu voi lunastaa oman asiakaslupauksensa, jos tarvitta-

essa ei saa ravintolayksiköistä lisätietoja omien aikarajojensa puitteissa asiakkaalle? Toimintamallissa on tälläkin hetkellä mainittu myyntipalvelun asiakaslupaukset, mutta toimintamalli luultavasti luetaan kerran ja muistetaan vain päällisin puolin. Jokaiseen yksikköön voisi tulostaa uusimman toimintamalliohjeistuksen, jotta siihen voisi palata uudestaan aika-ajoin.

Kyselyn pohjalta saatiin toimintamalliin muutamia parannusehdotuksia, jotka ehkä enemmän liittyvät toimintamallin läpikäymiseen ja yleiseen kommunikointiin. Toiveena olisi, että osapuolet tuntisivat toisensa paremmin ja ravintolayksiköt olisivat tutumpia myyntineuvottelijoille. Kun toimintamallia kehitetään, uuden toimintamallin esittelyyn tulisi panostaa. Helanderin ym. (2013, 14) mielestä yhteistyön organisoinnin ja kehittämisen lähtökohtana pitäisi olla yhteinen ja jaettu näkemys asiakkaalle tuotettavasta palvelusta. Sen sijaan, että kaikki kokoontuisivat yhtä aikaa paikalle, voitaisiin esittely jakaa pienempiin ryhmiin, esimerkiksi yksiköittäin tapahtuviin esittelyihin. Esittelyssä voitaisiin jakaa valmiiksi tulostettu toimintamalli jokaiselle, käydä se läpi ja keskustella sen pohjalta, kuinka tästä eteenpäin toimitaan. Kun toimintamalli käydään pienissä ryhmissä kasvokkain yhdessä läpi, tutustutaan helpommin toisiinsa ja ymmärretään paremmin erilaisia logiikoita, mikä luo Roosin ja Mönkkösen (2015, 68-69) kertomana keskeisen pohjan monialaiselle ymmärrykselle.

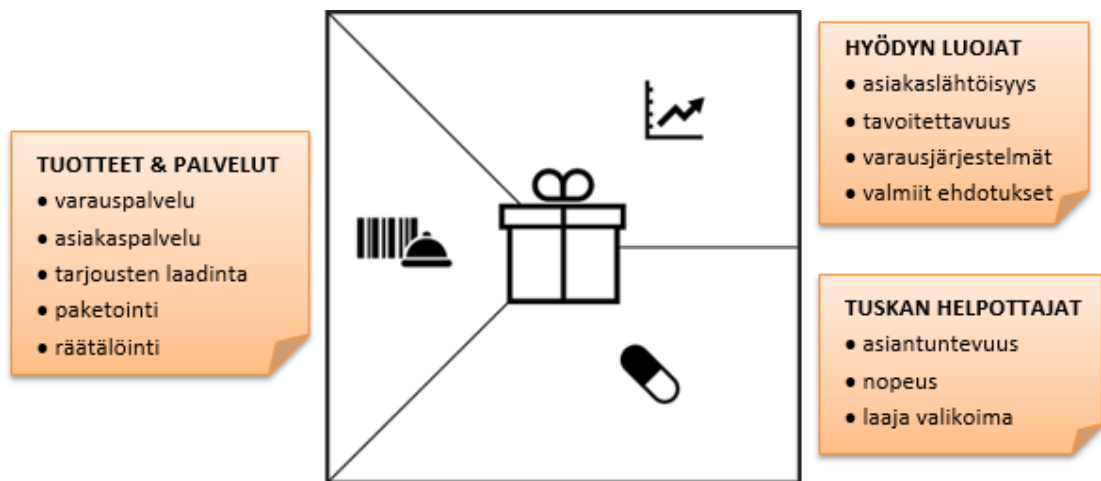
Sisäisessä kyselyssä tuli useammassa kohdassa ilmi, että myyntipalvelulla tulisi olla parempi tietojärjestelmä toimintaansa helpottamassa tai koko verkostolla olisi yhteinen pilvipalvelu, jota kukin osapuoli päivittäisi omalta osaltaan. Tällöin tieto välittyisi reaaliaikaisesti jokaiselle. Pilvipalvelu tai jokin muu vastaavanlainen tukijärjestelmä myyntipalvelun toiminnan avustamiseksi ajaisi myyntipalvelun missiota, jolloin ravintoloiden ollessa kiinni ravintola- ja keittiöpäälliköitä ei tarvitsisi tavoitella, vaan myyntipalvelu voisi toimia itsenäisesti tukijärjestelmän avulla. Toki tukijärjestelmän aloitus ja sinne tietojen kerääminen vaatii paljon työtä taaksensa, mutta loppujen lopuksi sen tuoma hyöty olisi moninkertainen tämän hetken tilanteeseen, jossa myyntipalvelu varmistaa useat asiat varmuuden vuoksi ravintoloista. Kuten Vierula (2014, 202) ilmaisee, että oppiva organisaatio omaa kyvyn hankkia ja hallita tietoa oman toiminnan kehittämiseksi, tulisi tässäkin kohdeyrityksessä ravintolayksiköiden ja myyntipalvelun edustajien ottaa vastuuta ja lähteä kokoamaan kattavaa tietokantaa, jota tulisi sitten ylläpitää aktiivisesti ja päivittää tarvittaessa.

Kohdeyrityksen asiakkaille tehtyjen puhelinhaastatteluiden pohjalta luotiin asiakasprofiili yritysvaraajille. Asiakasprofiilia vastaamaan muodostettiin vastausten perusteella arvokartta (kuva 7). Tässä tapauksessa, kun kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin hyödynnetty Value Proposition Canvas -menetelmää, päädyttiin ensin luomaan asiakasprofiili, jonka jälkeen vasta laadittiin arvokartta. Tulevaisuudessa, jos menetelmää päädytään hyödyntämään osana toiminnan kehittämistä, tulisi asiakkaille toteutettava haastattelu tai kysely perustua tämän hetkisellevä arvokartalle ja saatujen vastausten pohjalta muokata sitä paremmin vastaamaan asiakkaan odotuksia, jolloin päästään tavoiteltuun tilanteeseen eli kohtaamiseen. (Osterwalder ym. 2014.)

Koska myyntipalvelu ei varsinaisesti myy suoraan konkreettisia tuotteita, suurin osa tuotteet ja palvelut -kohdan listan asioista ovat palveluita. Asiakas voi tehdä varauksensa myyntipalvelun kautta, mutta tämän lisäksi myyntipalvelu toimii asiakaspalveluna, jos asiakas ei tavoita oikeaa henkilöä, joka asiassa voisi auttaa. Myyntipalvelu vastaa myös tarjousten tekemisestä, valmiiden palvelupakettien laadinnasta sekä näiden räätälöinnistä asiakkaan tarpeita vastaamaan. Jotta myyntipalvelu voi toimia omien asiakaslupauksien mukaisesti, tarvittavat tiedot esimerkiksi tarjouksiin pitää löytyä tietokannasta tai ne täytyy saada ravintola- tai keittiöpäälliköltä. Toinen mahdollisuus on antaa myyntipalvelulle enemmän vapautta muokata itse esimerkiksi menuehdotuksia asiakkaalle sopivammaksi.

Hyödyn luojiksi arvokarttaan on sijoitettu asiakaslähtöisyys, tavoitettavuus, varausjärjestelmät ja valmiit ehdotukset. Myyntipalvelu on perustettu asiakasta varten, jolloin koko toiminta on jo tässä vaiheessa ajateltu helpottamaan asiakkaana olemista. Myyntipalvelu on asiakkaan tavoitettavissa paremmin kuin useimmat ravintolat ja myyntipalvelun työaika on omistettu asiakkaiden palvelemiseen, kun taas ravintoloiden ollessa avoinna, joutuu tiedusteleva asiakas kilpailemaan paikalla olevien asiakkaiden kanssa huomiosta ja palvelusta. Hyödyn luojana myyntipalvelun toiminnassa on pääsy eri ravintoloiden varausjärjestelmiin, jolloin pystytään näkemään varauksen teon yhteydessä varaustilanteet. Tätä hyödyn luojaa voi kuitenkin hajottaa se, että käytössä on monia eri varausjärjestelmiä tai joissakin ravintoloissa ei ole jaettavaa varausjärjestelmää, jota kaikki pääsisivät maantieteellisestä sijainnista huolimatta muokkaamaan. Asiakkaat arvostavat valmiita ratkaisuja sekä ratkaisuja, joita voidaan muokata heidän toiveiden mukaan. Myyntipalvelulta tulee löytyä valmiita ehdotuksia, joita kuitenkin voidaan muokata tarpeen mukaan.

Koska puhelinhaastatteluissa asiakkaat eivät maininneet erityisiä ongelmakohtia palvelussa, arvokartassa on vain muutama asia listattuna tuskan helpottajiin. Asiakkaan tuskaa helpottaa, kun myyntipalvelun henkilöstö on asiantuntevaa. Tällöin asiakas saa tarpeelleen vastineen, vaikkei se olisi juuri se, minkä asiakas olisi halunnut. Tuotteiden ja palveluiden tunteminen on myyntineuvottelijan työssä tärkeää, jotta osaa suositella asiakkaalle jotain, mikä voisi myös vastata myös asiakkaan piileviin tarpeisiin kuten Helander ym. (2013, 12) painottavat. Kun myyntineuvottelija tuntee laajan valikoiman, on hänellä valttikortit kädessään, kun asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden täyttämiseen löytyy usein enemmän kuin yksi vaihtoehto. Myyntipalveluun saa nopeasti yhteyden puhelimitse tai sähköpostitse ja vastaus kysymykseen asiakkaalle saadaan kysymyksestä riippuen joko heti tai pienen selvityksen jälkeen, kuitenkin vuorokauden sisällä.



KUVA 7. Puhelinhaastatteluiden pohjalta koostettu arvokartta (Osterwalder ym. 2014, muokattu)

5 POHDINTA

Työssä onnistuttiin hyvin havainnollistamaan suuren ravintola-alan organisaation verkosto, jossa myyntipalvelu yhdessä ravintolayksiköiden kanssa toimii. Työn avulla ravintolayksiköiden on helpompi hahmottaa myyntipalvelun toimintatavat, jolloin myös kokonaisuus selkenee. Nykytilanteessa oli aistittavissa vastakkain asettelu myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välillä, vaikka myyntipalvelun missio on helpottaa ravintoloiden työskentelyä. Tavoitteena oli selvittää, kuinka toimintamallia voidaan kehittää, jotta myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välille saataisiin vahvempaa yhteistyötä. Opinäytetyön tutkimuksen tulokset heijastivat tarkasti tämänhetkisen ongelman kohdeyrityksen myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välisessä toiminnassa: laadukasta kommunikointia on liian vähän. Sen sijaan, että olisi voinut odottaa palvelun laadun olevan asiakkaallekin alhaisella tasolla verkostomaisen toiminnan haasteiden vuoksi, puhelinhaastattelut osoittivat, ettei myyntipalvelun toiminnassa ollut ongelmakohtia asiakkaiden mukaan.

Luottamus on yhteistyön positiivisen kehityksen keskiössä ja sitä tulisi kasvattaa yhteisen ymmärryksen ja keskustelun avulla. Syyttely ei auta ketään, vaan asioista on pystyttävä keskustelemaan avoimemmin. Opinäytetyötä varten teetetyin kohdeyrityksen sisäisen kyselyn vastauksista voidaan päätellä sama kuin Pedakin (2011) tutkimuksesta: toimivalla sisäisellä viestinnällä voidaan parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa myös toiseen luottamista. Kun voidaan luottaa siihen, että jokainen toimii yhteisen hyvän edistämiseksi ja samaa toimintamallia noudattaen, yhteentörmäyksien määrä pitäisi vähitellen kääntyä laskuun.

Kohdeyritykseen tehdyn kyselyn ajankohta oli hieman haastava, minkä vuoksi otanta oli suhteellisen pieni normaalia kyselyä ajatellen. Toisaalta vastaajilla oli yhteneviä näkemyksiä kysytyistä aiheista, jolloin tutkimustuloksien avulla saatiin annettua kehitysehdotuksia toimintamalliin sekä kommunikoinnin laadun kohentamiseen. Laadullista tutkimusta edustavassa puhelinhaastattelussa puolestaan otanta oli sopivan kokoinen, koska lähes jokaisesta haastattelusta saatiin samantyylliset vastaukset. Sitä mukaan, mitä enemmän myyntipalvelulle annetaan vapaampia käsiä tehdä myyntiä ja helpottaa ravintoloiden työskentelyä, tulisi tutkimuksia toteuttaa säännöllisesti niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Value Proposition Designia voitaisiin hyödyntää jatkossakin luomalla uusia asiakasprofiileja ja tarkentamalla yrityksen arvokarttaa esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden osalta. Toimintamallin uudistuksen ja käyttöönoton jälkeen voisi myös teettää uuden kyselyn, jossa selvitettäisiin jälleen, onko toimintamalli parantanut yhteistyön ja kommunikoinnin laatua edellisestä kerrasta.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty laajasti palvelumuotoilun menetelmiä, joiden avulla saadaan helposti kerättyä arvokasta tietoa asiakkaalta. Nykypäivän asiakkaat ovat oppineet olemaan todella vaativia tarpeidensa ja toiveidensa suhteen, jolloin ne yritykset, jotka onnistuvat kehittämään palveluitaan tai tuotteitaan vastaamaan näitä vaatimuksia, pärjäävät kilpailussa. Kun tarkasteltavana kohteena on asiakkaan tyytyväisyys ja kohdeyritys ilmaisee halunsa tehdä asiakkaana olemisesta mahdollisimman helppoa, oli luonnollista käyttää tutkimuksessa palvelumuotoilun menetelmiä.

LÄHTEET

Aunola, E. & Heikkinen, V. A. 2015. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helian ammattikorkeakoulu.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kustula, S. 2015. Laadullinen ja määrällinen tutkimus opinnäytetyössä. Essee. Kirjoitettu 27.1.2015. Luettu 20.10.2016.

<http://essee pankki.proakatemia.fi/laadullinen-ja-maarallinen-tutkimus-opinnaytetyossa/>

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. E-kirja. Luettu 4.10.2016.

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/BAXB BXATDFBCXIBA#kohta:1>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara ry. 2016a. Matkailu on kasvua. www-sivu. Päivitetty 26.04.2016. Tulostettu 09.08.2016.

<http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/matkailu-on-kasvua>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2016b. Matkailun merkitys kansantaloudelle. www-sivu. Päivitetty 26.04.2016. Tulostettu 09.08.2016.

<http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/matkailu-2>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2016c. Toimiala. www-sivu. Päivitetty 26.04.2016. Tulostettu 09.08.2016. <http://www.mara.fi/toimiala>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara ry. 2016d. Yritysmyyntiennuste. www-sivu. Julkaistu 15.05.2016. Tulostettu 09.08.2016.

<http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/ennusteet/yritysmyyntiennuste>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. E-kirja. Luettu 27.9.2016.

<http://proquest.safaribooksonline.com.elib.tamk.fi/book/sales-and-marketing/9781118968062/firstchapter>

Pedak, M. 2011. Hyvinvointiviestintä muutosta tukemassa. Julkaistu 27.5.2011. Helsingin yliopisto. Luettu 19.10.2016.

<https://www.tsr.fi/documents/20181/40691/Tutkija+Maarit+Pedakin+esitys+Tutkimus+tutuksi+-+tapaamisessa+27.5.2011.pdf/b37ee8a9-2d81-4b89-b0ad-ad8d580dfb8c>

Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: UNIpress.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vierula, M. 2014. Suuri integraatiokirja. Markkinointi, myynti ja viestintä. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Kohdeyrittäjän toimintamalli

1 (2)

TOIMINTATAMALLI Myyntipalvelu vs Ravintola

ASIAKASLUPAUKSEMME: 2 h kuluessa reagointi, 24 h kuluessa tarjous

YKSITYSHENKILÖN TEKEMÄT VARAUKSET / TARJOUKSET / VAHVISTUKSET:

- Varaus tehdään ja hoidetaan siellä mihin asiakas on yhteydessä
 - KIRJAA AINA varaus varausjärjestelmään HETI
 - TEE tarjous yhtenäisellä pohjalla
 - LÄHETÄ aina peruutusehdot
 - VARMISTA varauksen seuranta
 - TEE AINA vahvistus
 - VIIMEISTELE orderi

YRITYSTEN/YHDISTYSTEN/SEUROJEN VARAUKSET/TARJOUKSET/VAHVISTUKSET

- Kaikki edellä mainitut varaukset AINA myyntipalvelun kautta
 - OTA varaus vastaan ja kerro, että myyntipalvelu on yhteydessä
 - VÄLITÄ HETI tieto myyntipalvelulle
 - ET KOSKAAN pyydä asiakasta itse olemaan myyntipalveluun yhteydessä
 - KYSY aina asiakkaan yhteystiedot (nimi, yritys, puhno, email) yhteydenottoa varten
 - VÄLITÄ tiedustelu myyntipalvelulle, vaikka ravintolassa ei olisi tilaa -> myyntipalvelu katsoo vastaavan vaihtoehdon
- Puhelimitse tulevat varaukset:
 - OTA VARAUS vastaan ja KERRO, että myyntipalvelu on yhteydessä
 - KIRJAA kaikki asiakkaan kanssa sovitut asiat varaukseen
 - JOS asiakkaalla on kiire -> välitä tieto heti myyntipalvelulle varauksesta
 - JOKA aamu myyntipalvelu ottaa raportin uusista ryhmävarauksista ja reagoi niihin
- Sähköpostitse saapuvat tiedustelut:
 - VASTAA asiakkaalle mahdollisimman pian (laita kopio myyntipalveluun!)
 - KIITÄ tiedustelusta ja kerro, että välität viestin myyntipalveluun, joka on viimeistään seuraavana arkipäivänä yhteydessä varauksen yksityiskohtien tiimoilta.
 - VARMISTA onko tilaa ja kerro se asiakkaalle viestissä (jos ei ole välitä silti myyntipalveluun!)

VARAUSTEN KÄSITTELY:

- KIRJAA aina kaikki asiakkaan ja varauksen tiedot varausjärjestelmään
- KAIKKI varaukset ovat ainoastaan varausjärjestelmässä
- KYSY aina yhteystiedot -> puhelinnumero sekä sähköposti!
- LÄHETÄ AINA varausvahvistus
 - Varausvahvistusta ei pystytä lähettämään ilman sähköpostia. Varausvahvistuksen avulla jokaisella osapuolella on kirjallisesti varausta koskevat tiedot, jolloin pyritään välttämään väärinkäsityksiä.
- VARMISTA ravintolasta käsin sesonkiaikoina varausten henkilömäärä 1-2 päivää ennen ja TEE lisämyyntiä -> MYYNTIPALVELU EI kontakti asiakasta orderin vahvistuksen jälkeen

(jatkuu)

Infoa myyntipalvelua näistä asioista

NO SHOW/MYÖHÄISET PERUUTUKSET

- No Show veloitus katsotaan aina tapaus/tilannekohtaisesti

LISTAVAIHDOT

- TOIMITA uusi lista välittömästi myyntipalvelulle
- Merkkää allergeenit
- Sesongin mukaiset juomasuosituksset (muutama erityylinen alkudrinkki, viineihin vaihtelua, avecit)
- Englanninkielisenä menut myös

RYHMÄMENUT

- Ryhmämenut ilmoitetaan myyntipalveluun voimassa oloaikoinen
- MUISTA Kasvisvaihtoehto (myös lakto-ovo jne.)
 - **Ryhmämenut vaihtuvat 2 kertaa vuodessa, ollessa noin 6 kk kerralla voimassa.**
 - Ryhmämenut eivät vaihdu yhtä aikaa a la carte-listojen kanssa.

MYyntipalvelun ajan tasalla pitäminen

- LÄHETÄ aina samat voimassaolevat listat (ruoka, juoma, avec jne.) hintoineen ja voimassaolo aikoinen myyntipalveluun -> Word & PDF
- KERRO aina tarjoukset, kampanjat, tapahtumat, erikoismenut, tasting menut yms. myyntipalvelulle
- HYÖDYNNÄ päiväviestiä viestimiseen!
- ERIKOISAUKIOLOAJAT (Erikoispyhät & niiden **aatot**) **ILMOITA aina aukioloajat 2 vkoa ennen**
 - Uusivuosi, Loppiainen, Ystävänpäivä, pääsiäinen, Vappu, Helatorstai, helluntai, juhannus, Pyhäinpäivä, Isänpäivä, Itsenäisyyspäivä, joul

YHTEISET AIKATAULUT & AUKIOLOAIKA ILMOITUS

- Ystävänpäivämenu X.X. mennessä
- Vappumenu X.X. mennessä
- Äitienpäivämenu X.X. mennessä
- Juhannusmenu X.X. mennessä (jos jotain poikkeavaa)
- Pikkujoulumenut juhannukseen mennessä
- Isänpäivämenu X.X. mennessä
- Joululounas X.X. mennessä

ORDERI

- VALMIS viikkoa ennen varausta -> EI ilmoitusta
- VALMIS alle viikkoa ennen -> Sähköposti-ilmoitus
- VALMIS edellisenä tai samana päivänä -> Sähköposti-ilmoitus ja varmistus soitto
- MUUTOKSET -> ilmoitetaan aina samalla periaatteella sähköpostitse tai soittamalla!

TILAUS- JA TOIMITUSEHDOT

- Huomioimme erityisruokavaliot ennakkoilmoituksen mukaisesti.
- Henkilölukumäärä ja ennakkotilaukset pyydämme vahvistamaan viimeistään X arkipäivää ennen varausta (sisäinen jousto X päivää). Vahvistettu henkilölukumäärä toimii laskutusperusteena, ellei ryhmän koko kasva.
- Pidätämme oikeuden hinnanmuutoksiin.

Liite 2. Kyselylomake

1 (3)

Kyselylomake myyntipalvelulle ja ravintolayksiköille toimintamallin käytöstä

Toukokuussa 2016 otettiin käyttöön uudistettu toimintamalli ohjaamaan myyntipalvelun ja ravintolayksiköiden välistä toimintaa. Tämän kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa ja palautetta toimintamallin käytöstä.

Kaikki kentät ovat pakollisia.

TAUSTATIEDOT**Ikä**

- alle 25-vuotias
- 26–35 vuotias
- 36–45-vuotias
- yli 46-vuotias

Työnimike

- Ravintolapäällikkö
- Keittiöpäällikkö

Koska työsuhteesi tämänhetkisessä tehtävässäsi on alkanut:

Oletko aikaisemmin työskennellyt jossain toisessa tehtävässä samassa organisaatiossa?

- kyllä
- en

Koetko myyntityön luontevana osana työpäivääsi?

- kyllä
- en

ASIAKASLUPAUS**Mitkä ovat yksikkösi asiakaslupaukset:**

Tiedätkö myyntipalvelun asiakaslupaukset:

- en
- kyllä, ne ovat:

(jatkuu)

TOIMINTAMALLI**Kuinka olet noudattanut toimintamallia?**

- erinomaisesti
- melko hyvin
- toisinaan
- en ollenkaan

Mitä hyvää toimintamallissa on?

Mitä parannettavaa toimintamallissa on?

KOMMUNIKOINTI MYYNTIPALVELUN JA RAVINTOLAYKSIKÖN VÄLILLÄ**Koetko kommunikoinnin helpoksi ja vaivattomaksi?**

- kyllä
- en, miksi?

Koetko kommunikoinnin riittäväksi?

- kyllä
- en, miksi?

Mitä voisit tehdä paremman kommunikoinnin hyväksi?

Mitä toivoisit ravintolayksiköiden tekevän toisin kommunikoinnin parantamiseksi?

(jatkuu)

Mitä toivoisit myyntipalvelun tekevän toisin kommunikoinnin parantamiseksi?

Muistatko aina ilmoittaa varaukseen/tilaisuuteen tulleista muutoksista ravintolaan?

- kyllä
- en

Muistatko aina ilmoittaa muutoksista, listavaihdoista, tarjouksista, kampanjoista, tapahtumista ja poikkeavista aukioloajoista myyntipalveluun?

- kyllä
- en

Liite 3. Puhelinhaastattelukysymykset asiakkaille

PUHELINHAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKKAILLE

1. Millaisissa tapauksissa asioit myyntipalvelun kanssa?
2. Onko myyntipalvelu helpottanut arkeasi? Kuinka?
3. Onko myyntipalvelun toimintatavassa tai palvelussa joitain ongelmakohtia mielestäsi? Minkälaisia?