



Työkalu myyntipalvelulle - palveluvalmennuksen vuosikello

Annika Rautarinta

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työkalu myyntipalvelulle - palveluvalmennuksen vuosikello

Annika Rautarinta
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Annika Rautarinta

Työkalu myyntipalvelulle - palveluvalmennuksen vuosikello

Vuosi

2020

Sivumäärä 70

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja sen toimeksiantajan on Suomen Osuuskaupan Matkailu- ja ravitsemuskaupan ketjuohjaus. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tarveperusteisesti vuosikello ryhmä-, kokous-, ja ravintolamyynnin myyntipalveluiden palveluvalmennuksen ja myyntipalvelutyön tueksi.

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on selvittää tarpeita vuosikellon sisällölle. Opinnäytetyössä kartoitetaan palveluvalmentajien myyntipalvelutyön ja palveluvalmennuksen näkökulmasta merkityksellisiksi ja tärkeiksi kokemia ajankohtia, tapahtumia ja teemoja toimintavuoden ympärille ja millaisia osaamistarpeita ja haasteita myyntineuvottelijoilla näihin heidän kokemuksensa mukaan liittyy. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten osaamistarpeet voitaisiin palveluvalmennuksessa ottaa huomioon, esimerkiksi valmennusteemojen näkökulmasta, jotta valmennuksen avulla voidaan entistä paremmin vastata liiketoiminnan tavoitteisiin niin myynnin, asiakaspalvelun laadun kuin myyntineuvottelijoiden osaamistarpeisiin vastaamisen osalta.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu toimeksiantajayrityksen, myyntipalvelutyön ja palveluvalmennuksen toimintaympäristön kuvauksesta, sekä myynnin ja palvelun johtamiseen liittyvistä teemoista. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutetaan ennakkotehtävän, työpajatyöskentelyn ja palautekeskustelun avulla, joiden avulla pyritään kartoittamaan palveluvalmentajien tarpeita vuosikellon sisällölle, sekä ideoida ja suunnitella vuosikellon sisältöä. Menetelminä hyödynnetään yhteisöllisiä osallistamiseen pyrkiviä menetelmiä.

Tulosten perusteella tarpeet vuosikellon sisällölle poikkeavat osittain niin tiimien välillä, kuin myyntipalveluiden maakuntakohtaisen sijainninkin osalta. Kehitysprosessin aikana suunniteltiin yhteisten tarpeiden perusteella käyttöön vuosikellopohja. Luotua palveluvalmennuksen vuosikelloa voidaan hyödyntää pohjana ja muokata kunkin myyntitiimin tarpeita yksilöllisemmin vastaavaksi. Jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan tiimien osaamistarpeiden kokonaisvaltaista selvitystä yksilötasolla, jolloin valmennusta ja tarvetta osaamisen kehittämiseksi yksilö- ja tiimitasolla on mahdollista kehittää entistä paremmin.

Asiasanat: Myynnin johtaminen, myyntipalvelutyö, palvelun laadun johtaminen, palveluvalmennus, vuosikello

Annika Rautarinta

Annual Sales and Communication Training Calendar for Sales Service

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2020 | Pages | 70 |
|------|------|-------|----|

This thesis is functional and was commissioned by the SOK Travel and hospitality industry chain management. The objective of this thesis was to develop an annual sales and communication training calendar for meeting, restaurant, and group sales service based on the needs of the coaches to support sales service work and sales and communication training.

The objective of this thesis was to survey relevant and important content for the annual calendar from the point of the sales service and sales and communication training. The thesis also reviews the challenges and competence needs of sales negotiators and how to respond to these needs through sales and communication training to meet better the business objectives in terms of sales, service quality and the competence needs of sales negotiators.

The thesis provides a description of the commissioner company, sales service and sales and communication training. The theoretical framework was reviews literature of sales service, service quality, and sales and quality management. The functional section of this thesis was implemented with a preliminary assignment, a workshop using co-creation and ideation methods and a feedback discussion. The objective of the preliminary task, workshop and feedback discussion was to survey and collect the needs and ideas for the calendar and themes for the coaching.

The results of the study show that the needs for the content of the annual calendar differ in part both between the teams and by the regional location of the sales services. The results were used to create the annual calendar for sales and communication training based on the common needs of meeting, restaurant and group sales. The created annual calendar can be utilized as a basis and customized to meet the need of each sales team more individually. As a further research proposal, a comprehensive study of the competence needs of teams at the individual level is proposed, which makes it possible to develop sales and communication training and answers the need of competence development at the individual and team level even better.

Keywords: Annual calendar, quality management, sales and communication training, sales management, sales service

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely | 7 |
| 2.1 | S-ryhmän arvot, strategia ja visio | 8 |
| 2.2 | SOK Matkailu- ja ravitsemuskaupan ketjuohjauksen myyntipalvelu..... | 8 |
| 2.3 | SOK MaRa -ketjuohjauksen palvelumalli ja palveluvalmennus..... | 10 |
| 3 | Myyntityö ja palvelun laatu..... | 12 |
| 3.1 | Myyntipalvelu ja myyntineuvottelijan työnkuva | 12 |
| 3.2 | Palvelun laadun merkitys myyntityössä..... | 14 |
| 4 | Palvelun laadun ja myynnin johtaminen..... | 16 |
| 4.1 | Palvelumalli ja myyntiprosessin johtaminen..... | 16 |
| 4.2 | Osaamisen ja suorituksen johtaminen | 18 |
| 4.3 | Valmentava esimiestyö..... | 19 |
| 4.4 | Vuosikello toiminnan johtamisen välineenä..... | 20 |
| 5 | Vuosikellon kehitysprosessin kuvaus..... | 21 |
| 5.1 | Kehittämistyö ja kehittämismenetelmät | 22 |
| 5.2 | Suunnitteluvaihe, kehitystyön eteneminen ja aikataulu..... | 24 |
| 5.3 | Toteutusvaihe..... | 26 |
| 5.3.1 | Ennakkotehtävän toteutus | 27 |
| 5.3.2 | Työpajatyöskentelyn toteutus..... | 29 |
| 5.3.3 | Esimiesten palaute ja kehitysehdotukset vuosikellon sisällölle | 32 |
| 6 | Palveluvalmennuksen vuosikello | 34 |
| 6.1 | Tärkeät ajankohdat, sesongit, tapahtumat ja teemat | 36 |
| 6.2 | Osaamistarpeet ja haasteet | 39 |
| 6.3 | Valmennusten teemaideat..... | 43 |
| 6.4 | Vuosikellon kehittämistyön arviointi ja hyödyt..... | 45 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset..... | 47 |
| | Lähteet | 51 |
| | Kuviot..... | 54 |
| | Liitteet | 55 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tavoitteena on luoda ja kehittää konkreettisena tuotoksena vuosikello toimeksiantajan käyttöön. Vuosikello on työkalu, jota voidaan hyödyntää johtamisen ajanhallintaan ja toiminnan suunnitteluun. Sen avulla voidaan kohdentaa huomio ja toiminta yrityksen menestykselle ja toiminnalle tärkeisiin asioihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-64). Toimeksiantajana opinnäytetyölle on Suomen Osuuskauppojen Matkailu- ja ravitsemuskaupan ketjuohjaus.

Tässä opinnäytetyössä vuosikello luodaan SOK:n pääkaupunkiseudun, sekä Turun ja Tampereen kokous-, ryhmä-, ja ravintolamyynnin myyntipalveluiden palveluvalmennuksen ja myyntipalvelutyön tueksi. SOK:lla on käytössä palvelumalli, jonka tavoitteena on myyntipalvelun myyntiprosessin ja palvelun laadun parantaminen ja yhtenäistäminen. Palveluvalmennuksen tarkoituksena on ohjata myyntineuvottelijoita seuraamaan palvelukonseptia, ohjata, yhtenäistää, parantaa palvelun laatua ja myyntineuvottelijoiden myyntiprosessia puhelimesta, sekä tukea myyntineuvottelijoiden työtä ja kehittymistä työssään. Palveluvalmennuksesta vastaa valmennuspäällikkö ja valmennusten käytännön toteuttamisesta valmennuspäällikön lisäksi palveluvalmentajat. Palveluvalmentajina toimivat tiimien esimiehet, sekä palveluvalmentajina toimivia myyntineuvottelijoita.

Tutkimuksen ja vuosikellon kehitystyön tarve nousi esille, koska aiempaa palveluvalmennuksen vuosikelloa ei ole tehty. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on selvittää tarpeita vuosikellon sisällölle; millaista sisältöä palveluvalmentajat vuosikelloon kaipaavat, mitä ovat ne palveluvalmennuksen ja myynnin kannalta tärkeät ajankohdat ja teemat, jotka tulisi ottaa huomioon, millaisia osaamistarpeita myyntineuvottelijoiden näkökulmasta näihin liittyy, ja miten nämä tarpeet voitaisiin ottaa palveluvalmennuksessa huomioon, esimerkiksi valmennusteemoja ajatellen. Näiden tarpeiden pohjalta tavoitteena on luoda palveluvalmentajien tueksi tarpeeseen perustuva vuosikello myyntipalvelutyön ja palveluvalmennuksen tueksi, jotta valmennuksen avulla voidaan entistä paremmin vastata liiketoiminnan tavoitteisiin niin myynnin, asiakaspalvelun laadun kuin myyntineuvottelijoiden osaamistarpeisiin vastaamisen osalta.

Opinnäytetyön merkitys toimeksiantajan näkökulmasta on suuri, sillä tutkimuksen avulla toimeksiantajan on mahdollista kehittää ja saada kehitysideoita palveluvalmennukseen. Vuosikello tehdään toimeksiantajan tarpeeseen, ja se auttaa toimeksiannon kohteena olevan palveluvalmennuksen johdonmukaisessa ja suunnitelmallisessa toteuttamisessa, huomion kiinnittämisessä tärkeisiin ajankohtiin, valmennusten suunnittelussa, sekä seurannassa.

Opinnäytetyön aiheen valintaa ohjasi oma kiinnostukseni palveluvalmennukseen. Toimin SOK:lla Turun myyntipalvelun palveluvalmentajana ja olen erityisen kiinnostunut palvelun

laadun ja osaamisen kehittämisestä, sekä valmennustyöstä, jolloin opinnäytetyön tekeminen palveluvalmennukseen liittyen tuntui mielenkiintoiselta mahdollisuudelta. Koen taustastani myyntineuvottelijana, palveluvalmentajana ja valmennettavana olevan hyötyä vuosikellon kehittämässä, sillä minulla on näin paremmat edellytykset ymmärtää vuosikellon tulevien käyttäjien tarpeita, kuin muussa roolissa tai ulkopuolisena toimijana toimiessa. Uskon opinnäytetyön tukevan lisäksi tavoitteitani oman ammatillisen kasvuni osalta organisaation palveluvalmentajana.

Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista osallistamiseen pyrkivää tutkimusotetta. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutetaan ennakkotehtävän ja työpajatyökentelyn avulla. Vuosikellon suunnittelu etenee kehitystyölle tyypillisesti prosessinomaisesti. Opinnäytetyössä tutkimus rajataan palveluvalmentajien tarpeiden selvitykseen vuosikellon sisällölle, osaamistarpeiden kartoitukseen sekä valmennusteemojen ideointiin. Tutkimukseen ei sisälly vuosikellon toimivuuden testausta, sillä tämä vaatisi opinnäytetyön toteuttamiseen pidemmän seuranta-ajan. Tulevaisuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että vuosikellon toteutumista arvioidaan, seurataan ja muokataan tarpeen vaatiessa. Tämä jää valmennuspäällikön tehtäväksi.

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, ja toiminnallisesta osuudesta. Ensimmäisessä johdannon jälkeisessä luvussa esitellään toimeksiantajayritys, sekä kerrotaan tarkemmin myyntipalvelusta ja palveluvalmennuksesta, jonka tueksi vuosikello luodaan. Opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa käsitellään myyntityötä ja palvelun laatua, ja neljännessä luvussa keskitytään palvelun laadun ja myynnin johtamiseen, sekä vuosikellon merkitykseen toiminnan suunnittelussa. Opinnäytetyön viides luku koostuu toiminnallisesta osuudesta, jossa kuvataan opinnäytetyössä käytetyt menetelmät, sekä vuosikellon suunnittelu ja toteutus aikajärjestyksessä. Kuudennessa luvussa kuvataan kehitysprosessin tulokset, tuotos ja kehitystyön arviointi. Viimeinen luku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä, sekä jatkotoimenpideehdotuksista.

2 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomen Osuuskauppojen keskuskunnan Matkailu- ja ravitsemuskaupan ketjuohjauksen myyntipalvelu. Tässä luvussa esittelen tarkemmin kohdeorganisaatiota ja S-ryhmää yleisesti, yrityksen arvoja, strategiaa ja visiota, sekä kohteena olevaa toimintaympäristöä, johon palveluvalmennuksen vuosikello luodaan.

S-ryhmä on suomalainen osuustoiminnallinen yritysryhmä, joka muodostuu 19 itsenäisestä alueosuuskaupasta, 6 paikallisuuskaupasta, sekä Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä. S-ryhmän omistavat osuuskauppojen jäsenet, eli asiakasomistajat.

S-ryhmän keskeiset toimialueet majoitus ja ravitsemuskaupan lisäksi ovat marketkauppa, tavara- ja erikoisliikekauppa, liikenne- ja polttonestekauppa, rautakauppa ja rahoituspalvelut. Osuuskaupat omistavat Suomen Osuuskauppojen keskusliikkeen eli SOK:n. SOK on keskusliike, jossa tuotetaan S-ryhmään kuuluville osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita, kuten esimerkiksi ketjuohjaus-, valikoima-, hankinta- ja markkinointipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. Suomen lisäksi SOK harjoittaa liiketoimintaa Baltian alueella sekä Pietarissa. (S-kanava 2019; S-ryhmä 2020c.)

S-ryhmän matkailukauppaan kuuluu kaksi hotelliketjua; Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels & Resorts. Sokos Hotel -ketju on jaettu kolmeen eri brändiin; Original, Solo ja Break. Matkailukauppaa harjoittavat sekä alueosuuskaupat, että SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. S-ryhmällä on Suomessa 58 hotellia ja Sokotel oy:n tytäryhtiöden hotelli Tallinnassa, sekä kolme hotellia Venäjällä Pietarissa. Hotellit tarjoavat majoituksen lisäksi tapahtuma-, kokous-, ja ravintolapalveluita. Matkailukaupan tukena S-ryhmällä on erilaisia ravintolaketjuja ja erillisravintoloja lukuisilla eri konsepteilla. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 42-43; S-kanava 2020; S-ryhmä 2020b.)

2.1 S-ryhmän arvot, strategia ja visio

S-ryhmän toiminnan tavoitteena on tuottaa kannattavasti kilpailukykyisiä palveluita ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmän toimintaa ohjaavat arvot perustuvat vastuullisen osuustoiminnan ajatukseen, tarkoituksena olla asiakasta varten, kantaa vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä, uudistaa jatkuvasti toimintaansa ja toimia tuloksellisesti. S-ryhmän visiona on olla kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta asiakasomistajilleen. Strategisina tavoitteina S-ryhmällä on suorituskyvyn kasvattaminen, asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvu, ja kannattavuuden ja kilpailuedun parantaminen. (S-ryhmän strategia 2020; S-ryhmä 2020a.)

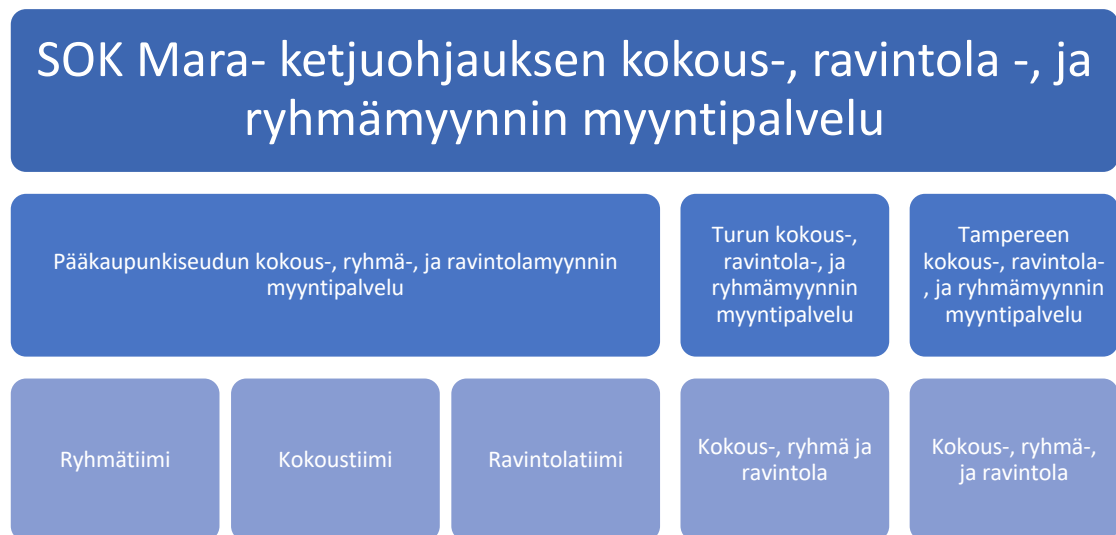
Kilpailu Suomessa on kansainvälistä ja kiristyvää kaikilla toimialoilla, verkon kautta globaali tarjonta on helposti kuluttajien saatavilla. Digitalisoituminen lisää läpinäkyvyyttä, muokkaa liiketoimintamalleja ja muuttaa asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä. Jotta S-ryhmä pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, vaatii tämä koko kaupparyhmältä kilpailukykyisempää, kustannustehokkaampaa, vastuullisempaa ja osaavampaa toimintaa. Vuosikatsauksessa todetaan, että kehitys ei tapahdu vain kuluja karsimalla ja toimintaa tehostamalla, sillä kuluttajien vaatimukset kasvavat, jolloin on tarjottava uudenlaisia palveluita ja asiointitapoja. S-ryhmä panostaakin erityisesti digitaalisten ja muiden asiakaslähtöisten palveluratkaisujen kehittämiseen. (S-kanava 2019.)

2.2 SOK Matkailu- ja ravitsemuskaupan ketjuohjauksen myyntipalvelu

SOK Mara -ketjuohjauksen myyntipalvelun toimenkuvaan sisältyy ravintola-, kokous-, ja majoitusmyynti. Myyntipalvelu vastaa 46 hotellin asiakaspalvelusta puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Kontaktivolyyminä S-ryhmän hotellien myyntipalvelussa on noin miljoona

kontaktia vuodessa, josta noin 600 000 koostuu puheluista ja loppuosa sähköpostiviesteistä. Palveluita toteutetaan seitsemän eri tiimin voimin Helsingistä, Tampereelta ja Turusta käsin, ja tämä kokonaisuus käsittelee vuodessa noin 1,2 miljoonaa asiakaskontaktia eri kanavissa. Toteutuneen kaupan arvo on noin 110 miljoonaa euroa vuodessa. (Lähteenmäki 2020.)

Tässä opinnäytetyössä vuosikellon suunnittelu keskittyy SOK Mara -ketjuohjauksen kokous-, ryhmä-, ja ravintola myyntipalveluun, joka käsittää niin pääkaupunkiseudun, kuin Turun ja Tampereen myyntipalvelut. Turun ja Tampereen myyntipalvelussa myyntineuvottelijat vastaavat jokaisen osa-alueen myynnistä, mutta pääkaupunkiseudun myyntipalvelussa kokous-, ryhmä-, ja ravintolamyynnistä vastaavat omat tiimit. Myyntineuvottelijoita SOK:n kokous-, ryhmä ja ravintolamyynnissä työskentelee yhteensä noin 140 henkilöä (Palsio 2020). Alla opinnäytetyön kohteena olevaa kokonaisuutta havainnollistava kuvio (Kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön kohteena olevan kokonaisuuden havainnekuva (Rautarinta 2020)

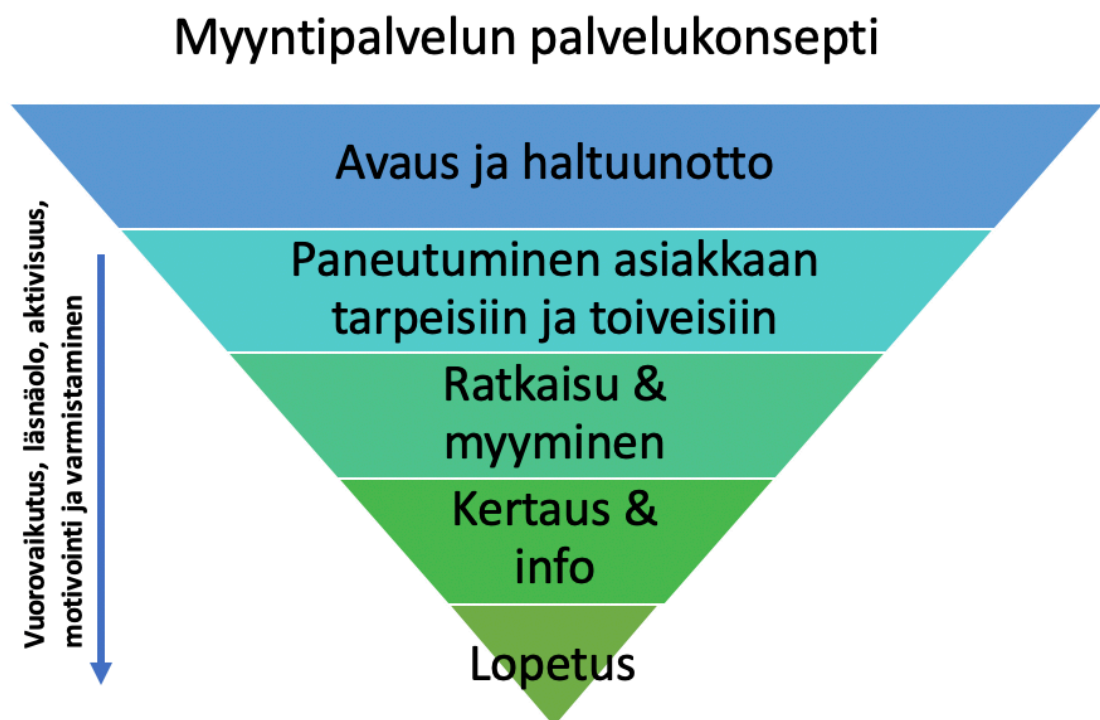
Myyntipalvelun toimintoihin sisältyy inboundmyynti, joka käsittää yksittäisten huonevarauksien majoitusmyynnin, ryhmien majoitusmyynnin, kokous- ja tapahtumamyynnin, sekä ravintolamyynnin. Outboundmyyntiin sisältyy uuden kaupan hankinta ja jälkimarkkinointi, sekä kampanjasoitot. Myyntipalvelun toimintaa ohjaavat mittarit ovat toiminnan laatu, euromääräiset myyntitulokset, konversioprosentti ja konversion parantaminen, sekä yksikkö- ja henkilötason laatu- ja myyntitulokset. (Lähteenmäki 2020.)

SOK MaRa - ketjuohjauksen kokous-, ravintola-, ja ryhmä myynnissä myyntineuvottelijan työtehtävänä on hoitaa asiakaskontakteja, tehdä varauksia ja tarjouksia tarvekartoituksen perusteella, sekä vastata varauksen yksityiskohtien sopimisesta ennen varsinaisen tilaisuuden, kokouksen tai ryhmän majoituksen ajankohtaa. Myyntineuvottelijan työtehtäviin sisältyy myös neuvontaa ja opastusta, sekä yhteistyötä toimipaikkojen kanssa.

Työn luonne myyntipalvelussa on hektistä, vaihtelevaa ja nopeatempoista. Ryhmä-, kokous-, ja ravintolamyynnin sesonkiajat vaihtelevat, ja alueellisia eroja koko suomen kattavassa myyntiorganisaatiossa luonnollisesti löytyy kiirehuippujen osalta. Myyntineuvottelijalta myyntipalvelussa työskentely vaatii paineensietokykyä, halua oppia jatkuvasti uutta, sekä motivaatiota ja sitoutuneisuutta myynnin tavoitteisiin ja asiakaspalvelun laadun toteuttamiseen.

2.3 SOK MaRa -ketjuohjauksen palvelumalli ja palveluvalmennus

SOK Mara -ketjuohjauksen myyntipalvelussa on ollut käytössä jatkuvan myyntivalmennuksen konsepti vuodesta 2011. Konseptin laatukriteerit ovat mukana myös asiakastyytyväisyys ja mysteryshopper -tutkimuksissa, joiden kautta konsepti ohjaa koko ketjun toimintaa. Konseptissa on mukana SOK MaRa -ketjuohjauksen myyntipalveluiden lisäksi kaikki suurimmat alueosuuskaupat, joilla on omat aluevalmentajansa. Palvelukonsepti koostuu viidestä vaiheesta, joiden tarkoitus on ohjata puhelun rakennetta ja etenemistä. Nämä vaiheet ovat avaus ja haltuunotto, paneutuminen asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, ratkaisu ja myyminen, informointi ja kertaus ja lopetus. (Lähteenmäki 2020.) Myyntipalvelun palvelukonseptin palvelumallin portaat ovat kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2: Myyntipalvelun palvelukonsepti (mukaillen Lähteenmäki 2020; Palsio 2020)

Palveluvalmennuksen tavoitteena on tukea myyntityötä, kehittää myyntipalvelun toiminnan tasalaatuisuutta, sekä tukea myyntineuvottelijoiden kehittymistä jatkuvan kehittymisen toimintaperiaatetta noudattaen. Parhaimmillaan valmennus tukee myös työssä jaksamista ja

vihtymistä. Valmennus on jokaisen myyntineuvottelijan oikeus ja systemaattisesti ja tarkoituksenmukaisesti toteutettuna palveluvalmennus tukee valmennettavien ammatillista kehittymistä. (Palsio 2017.)

Valmennuksissa on tavoitteena edetä yksilöllisesti ja jokainen valmennus on itsessään ainutkertainen tapahtuma. Palveluvalmennuksia järjestetään myyntineuvottelijoille kahdeksan kertaa vuodessa. Valmennuksissa havainnoidaan puhelintallenteiden kautta kunkin valmennettavan osaamistasoa verrattuna haluttuun tavoitetilään. Valmennukset perustuvat puhelintallenteiden kuunteluun, havaintojen tekemiseen ja kirjaamiseen, palautekeskusteluun, sekä yhdessä sovittavaan etenemissuunnitelmaan. Valmennuksen tavoitteena on hyvä ja tasalaatuinen tulos, jonka saavuttaminen on yksilöllistä. Eteneminen valmennuksissa perustuu kunkin valmennettavan persoonaan, henkilökohtaiseen tapaan oppia ja sisäistää asioita, sekä valmentajien omaan näkemykseen siitä miten valmennettavan kanssa tulisi edetä. (Palsio 2017.)

Valmennukset dokumentoidaan, jokaisesta valmennuksesta tehdään kirjallinen palaute ja täytetään arviointilomake. Arviointilomakkeen tuloksien avulla on mahdollista seurata laadun kehittymistä. Valmennuksissa lisäksi kirjataan ylös sovitut kehityskohdat, joihin voidaan tarvittaessa palata ja todeta edistyminen. (Palsio 2017.)

Palveluvalmentajina toimii tiimien esimiehien lisäksi myyntineuvottelijoita, joiden toimenkuvaan kuuluu normaalin myyntineuvottelijan työn lisäksi palveluvalmentajan tehtävät. Yhteensä esimiehinä valmentajina toimii SOK MaRa -ketjuohjauksen kokous-ryhmä-, ja ravintolamyynnin alaisuudessa viisi, ja myyntineuvottelijana toimivia valmentajia 5 (Palsio 2020). Toiminnan havainnollistamiseksi kuviossa 3. esitetään kuvaus palveluvalmentajista ja vastualueiden jakaantumisesta.



Kuvio 3: Palveluvalmentajat ja vastualueet (Rautarinta 2020)

Tässä opinnäytetyössä käytetään esimiehinä toimivien valmentajien osalta nimitystä esimiespalveluvalmentaja tai esimies, ja myyntineuvottelijoina toimivien valmentajien osalta nimitystä myyntineuvottelijavalmentaja.

3 Myyntityö ja palvelun laatu

Kortelainen & Kyrö (2015, 26) kuvaa myyntityön merkitystä liiketoiminnalle ytimekkäästi ”Yksikään yritys ei menesty kilpailuilla markkinoilla ilman hyvää myyntityötä, ei yksikään.” Myyntityö on laaja-alaista asiantuntemusta vaativa asiakaspalveluammatti, johon yrityksen on liiketoiminnassaan panostettava säilyttääkseen kilpailuetunsa markkinoilla. Myyntityön ytimenä on myyjän ja asiakkaan välinen asiakassuhde, asiakastarpeen ymmärtäminen ja siihen vastaaminen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 16, 26.)

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 13) korostavat laadun merkitystä myyntityössä. Jotta asiakastarpeeseen voidaan vastata, nousee erityisen tärkeäksi tekijäksi asiakaspalvelun laatu. Laadun merkitys myyntityössä on merkittävä, varsinkin kun kilpailevat yritykset tarjoavat samankaltaisia tuotteita lähes samaan hintaan. Jos yritys ei panosta palvelun laatuun, eikä myyjät hallitse myyntiprosessia, on hinta ainoa tekijä, joka ratkaisee kaupankäynnin tuloksen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 13.)

Palveluvalmennuksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää mikä on se toimintaympäristö, johon palveluvalmennuksen avulla pyritään vaikuttamaan. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin myyntityötä, ja sitä millainen on myyntipalvelun ja myyntineuvottelijan työnkuva. Lisäksi luvussa käsitellään palvelun laatua ja laadun merkitystä myyntityölle ja asiakastarpeen ymmärtämiselle.

3.1 Myyntipalvelu ja myyntineuvottelijan työnkuva

Myyntipalvelun keskeisimpänä tehtävänä on myyntityö. Myyntineuvottelijat toimivat hotellin ja ravintolan myyntipalvelussa ja heidän pääasiallisena tehtävänä on vastata yritys ja ryhmämyynnin toteutumisesta. Myyntipalvelu vastaa keskitetysti hotelli-, kokous-, ja ravintolatilojen ja palveluiden myynnistä, sekä suurista ryhmävarauksista. Työhön sisältyy näiden varauksien tarjouksista ja vahvistuksista vastaaminen, tilausten seuranta, sekä tilausmääräysten tekeminen näistä vastaaville osastoille. Myyntipalvelu työ koostuu inboundmyynnistä, joka tarkoittaa myyntipalveluun tulevien asiakkaiden puheluiden, sähköpostien ja varaustiedusteluiden käsittelyä, sekä outboundmyynnistä, jonka tarkoituksena on ottaa yhteyttä potentiaaliin asiakkaisiin, jotta heidät saataisiin kiinnostumaan hotellin palveluista ja tuotteista. (Rautainen & Siiskonen 2015, 303.)

Nykypäivää ja tulevaisuutta myyntipalvelutyön osalta kuvaa monikanavaisuus. Asiakas voi olla yhteydessä myyntipalveluun niin puhelimitse kuin sähköpostilla tai sähköisten kanavien kautta täyttämällä tarjouspyyntölomakkeen. Myyntipalvelun näkökulmasta on erittäin tärkeää, että asiakkaan yhteydenottoon reagoidaan nopeasti, asiantuntevasti ja myynnillisellä otteella. Tähtöna on vastata asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Myös palvelun laadun on oltava aina yhtä korkeatasoista. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 139; Rubanovitsch & Aalto 2012, 61.)

Myyntityö myyntipalvelussa koostuu myyntineuvottelusta asiakkaan tulevaan tilaisuuteen tai tapahtumaan liittyen. Keskustelu käydään yleensä puhelimitse, kun asiakas soittaa myyntipalveluun ja tiedustelee tilaisuuteensa huoneita, tiloja tai palveluita. Tällöin myyntineuvottelijan tehtävänä on kartoittaa asiakkaan tilaisuuden tarpeet ja odotukset tilaisuudelle. Keskustelussa selvitetään tilaisuuden tarpeiden lisäksi tapahtuman muut tiedossa olevat yksityiskohdat, joihin sisältyy esimerkiksi tilaisuuden ajankohta ja ohjelma, henkilömäärä ja tilaisuuden luonne, tarjoilu, tarvittava tekniikka, sekä budjetti. Tämän kartoituksen perusteella myyntineuvottelija ehdottaa asiakkaan tilaisuuteen sopivaa ratkaisua ja pyrkii vahvistetun varauksen tekemiseen. Olennaisena osana myyntiin sisältyy myös lisämyynti, jolloin asiakas kokee saavansa mahdollisimman suuren hyödyn tarpeeseensa. Jos varausta ei voida suoraan vahvistaa, tehdään asiakkaalle alustava varaus ja tarjous tilaisuudesta, jonka asiakas vahvistaa tiettyyn tarjouksen viimeiseen voimassaolopäivään mennessä. Myyntipalvelu tekee tilausmääräyksen tilavarausohjelmaan, jonka avulla myyntipalvelu tiedottaa eri osastoille, mitä tilaisuuden osalta on sovittu. Osastot valmistautuvat toteuttamaan asiakkaan tilaisuuden tilausmääräyksen mukaisesti. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 139, 142, 158.)

Työskentely myyntineuvottelijana edellyttää neuvottelu- ja yhteistyötaitoja, sekä myymiensä tuotteiden, tilojen ja huoneiden tuotetuntemusta, hinnoittelutaitoa sekä joustavuutta. Myyjän tehtävänä on toimia asiantuntijana, jonka neuvoja ja osaamista tarvitaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Myyntityössä tärkeää on tuotetuntemus ja yksilöllinen palvelu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että myyjän tulisi olla yksityiskohtien ekspertti, vaan riittää että hän hallitsee tuotteiden osalta sellaiset asiat, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaan ja myynnin kannalta. Hotellihuoneiden osalta tulee tuntea pääpiirteissään erityyppiset hotellihuoneet ja huonevarustukseen liittyvät yksityiskohdat, kokoustilojen osalta tilojen kapasiteetit ja pöytämuotomahdollisuudet, mikä tarjoilumuoto sopii kyseiseen tilaan ja tilaisuuteen, sekä tilojen tekniset ominaisuudet ja varusteet. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 139; Rope 2003, 98.)

Myyntipalvelussa myyntineuvottelijat tekevät aktiivista myyntityötä. Työ on liiketoiminnan tuloksellisuuden ja kilpailuedun säilyttämisen kannalta välttämätöntä. Paraskaan tuote ei myy itseään, vaan asiakas valitsee sen yrityksen, joka tarjoaa hänen tarpeeseensa parhaan ratkaisun. Tähän tarvitaan myyntihenkilöstön henkilökohtaista panosta ja palvelua. Näin ollen jokainen työntekijä on yrityksen käyntikortti, jonka osaamiseen yrityksen on panostettava. Myynnin johdon tulee mahdollistaa myyjille riittävät keinot, tuki, työkalut ja taidot, joilla

varmistaa myynnin onnistuminen. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 158; Rubanovitch & Aalto 2007, 163.)

Tärkeää myyntityön ja asiakaspalvelun onnistumisessa on asiakkaiden ja toimintaympäristön tunteminen, kokonaisvaltainen myyntiprosessin hallinta ja myytävien tuotteiden ja palveluiden tunteminen. Myyjän osaaminen, myyntiprosessin onnistuminen ja laatu on avainasemassa kiristyvässä kilpailutilanteessa, kun yhä useampi yritys myy lähes samanlaisia tai samankaltaisia tuotteita ja palveluita. Myyjän vaikutus asiakkaan ostopäätökseen on siis merkittävä; jos myyjä osaa kartoittaa asiakkaiden tarpeet ja perustella palvelun tai tuotteen hyödyt, sekä tarjoaa asiakkaalle asiantuntevaa ja osaavaa palvelua, päättyy asiakas todennäköisemmin yrityksen asiakkaaksi ja voi olla valmis maksamaan tarjotusta palvelusta enemmän. Asiakas todennäköisimmin myös valitsee laadukasta ja onnistunutta palvelua tarjonneen yrityksen myös seuraavalla kerralla. (Rubanovitch & Aalto 2012, 18-21, 25.)

SOK:n palvelukonseptin ja palveluvalmennuksen tarkoitus on kiinnittää huomiota juuri näihin käsiteltyihin näkökulmiin myynnin onnistumisen osalta, ja tukea asiantuntevan ja myynnillisen asiakaspalvelun toteutumista jokaisen asiakaskontaktin kohdalla. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin palvelun laadun merkitystä myyntityössä.

3.2 Palvelun laadun merkitys myyntityössä

Organisaation perustehtävänä ja menestyvän liiketoiminnan lähtökohtana pidetään ajatusta siitä, että toiminta on laadukasta ja tuottaa asiakkaalle merkityksellistä arvoa, josta hän on valmis maksamaan. Yrityksien toiminnan tavoitteeksi on yleensä määritelty voiton tuottaminen omistajilleen. Nykypäivänä yhä useampi yritys on tilanteessa, jossa ydintuote ei takaa kilpailuetua markkinoilla. Kilpailuedun sanotaan riippuvan yrityksen asiakkaalleen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laadusta ja arvosta. Monet tuotteet ja palvelut ovat helposti kopioitavissa, ja kilpailijalla saattaa olla tarjolla parempaan hintaan samankaltainen tai täysin samanlainen tuote tai palvelukokonaisuus. Kilpailussa tällöin asiakkaan näkökulmasta merkitsee tuotteen hinta ja asiakaspalvelun laatu, jolloin myytävä tuote toimii vain lähtökohtana kilpailulle. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 13-14,16; Grönroos 2009, 32-35.)

Lecklinin (2006, 24-26) mukaan pitkällä tähtäimellä laatu merkitsee yritykselle eloonjäämistä. Se vaikuttaa yrityksen sisäisiin toimintoihin, jolloin laatu näkyy virheettömyytenä ja tätä kautta alhaisempina laatukustannuksina ja korkeampana kustannustehokkuutena. Laatu näkyy myös markkinoilla, joilla yritys toimii. Laatu vastaa asiakastarpeeseen, odotuksiin, asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Laatuun panostamalla yrityksen asema markkinoilla kasvaa ja vahvistuu. Näiden näkökulmien kautta laatuun panostaminen vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan kannattavuuteen, sekä auttaa tavoittamaan yrityksen tavoitteet kilpailuedusta, markkinajohtajuudesta, sekä auttaa mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin,

että osaltaan vaikuttamaan henkilökunnan tyytyväisyyteen, motivoitumiseen ja yritys- ja työnantajakuvaan. (Lecklin 2006, 24-26.)

Yhä useampi asiakas arvioi yrityksen laadun sen myyntihenkilöstön ja asiakaspalvelun perusteella, ja tekee valinnan kilpailijoiden välillä näihin tekijöihin perustuen. Mikäli tuotteen hinnalla lähdetään kilpailemaan, laskee myös katteet ja kannattavuus, mutta korkeatasoisella asiakaspalvelun laadulla voidaan myydä asiakkaalle enemmän ja arvokkaampia tuotteita, ja samalla luoda asiakkaalle vuorovaikutusprosessissa arvoa. Palveluun ja asiakaspalvelun laatuun panostaminen on siis ensiarvoisen tärkeää. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 13-14, 16.)

Palvelun laatu voidaan tutkimuskirjallisuuden mukaan määritellä monella tavalla, mutta yleisin käsitys muodostuu Christian Grönroosin määritelmään palvelun laadun muodostumisesta. Grönroosin mukaan palvelun laatu syntyy asiakkaan odotuksien ja kokemusten vertaamisesta toisiinsa. Palvelun kokonaislaadun muodostaa palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. Teknisellä laadulla tarkoitetaan asiakkaan kokemusta palvelun lopputuloksena saadusta laadusta ja toiminnallisella laadulla asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisen kanssakäymisen laatua. Toiminnallinen laatu voidaan määritellä asiakkaan kokemuksena palvelusta, esimerkiksi sujuvuudesta, ystävällisyydestä ja saavutettavuudesta, sekä palvelulle asetettujen palveluprosessin laatuksista. (Viitala & Jylhä 2013, 242-243; Kinnunen 2004, 16.)

Laadukas palvelu on palvelua, jonka muodostavat osaava henkilökunta ja se vastaa asiakkaan odotuksia. Tärkeäksi tekijäksi laadun muodostumisessa nousevat asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset vuorovaikutustilanteet, jotka vaikuttavat erityisesti toiminnalliseen, koettuun laatuun. Tärkeää on se mitä asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Loppujen lopuksi asiakas on siis se, joka määrittelee palvelun laadun. Näitä vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa kutsutaan totuuden hetkiksi ja ne määräävät toiminnallisen laadun tason, eli sen pitääkö asiakas laatua hyvänä vai huonona. (Van der Wagen 2005, 24; Grönroos 2009, 100-104.)

Palvelun johtamisen näkökulmasta palveluprosessi tulee suunnitella siten, että huonoja totuuden hetkiä ei pääse syntymään. Jotta tavoiteltava laatu saavutetaan, tulee sille tietoisesti määritellä kriteerit, sekä yhteiset pelisäännöt. Palvelun toteuttamiseen osallistuvilla ihmisillä tulee olla yhtenäinen käsitys, siitä millaista laatua tavoitellaan ja miten toivottu laatu syntyy. Laatujohtamisen tavoitteena on sekä kustannustehokkuuden että kilpailuedun saavuttaminen. Toiminnalliseen laatuun panostamalla voidaan saavuttaa kilpailuetua muihin saman tasoista lopputulosta tai teknistä laatua tarjoaviin kilpailijoihin nähden. Ratkaiseva ero löytyy tällöin palveluprosessien toiminnallisesta laadusta. (Grönroos 2009, 100-104; Kinnunen 2004, 16; Lecklin 2006, 24-26.) Seuraavassa luvussa neljä käsitellään tarkemmin myynnin ja palveluiden laadun johtamista.

4 Palvelun laadun ja myynnin johtaminen

Johtamisen yleisenä tavoitteena on ohjata organisaatiota ja toimintaa tiettyyn suuntaan, jotta toiminnassa on mahdollista päästä haluttuun päämäärään. Keskeiset kysymykset johtamisessa on tällöin määrittää mitä tavoitellaan, miten tavoitteet saavutetaan, millaisella toiminnalla saadaan aikaan halutut tulokset ja miten johdetaan organisaatiossa toimivia henkilöitä siten, että heidän työnsä on tehokasta ja kannattavaa. Nämä tavoitteet on mahdollista saavuttaa johtamalla työntekijöitä siten, että heillä on tarvittava osaaminen, he tuntevat tavoitteet, heillä on motivaatiota, hyvät työskentelyolosuhteet, ja he voivat työssään hyvin. Johtamisen kautta luodaan puitteet työssä onnistumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle ja jatkuvalla kehitykselle. Tavoitteena on varmistaa asiakastyytyväisyys, palveluiden ja prosessien tasalaatuisuus, sekä parantaa tuottavuutta ja tukea henkilöstön osaamista. (Viitala & Jylhä 2019, 11-15; Lecklin 2006, 26.)

Palvelujohtamisen näkökulmasta tärkeää on, että ymmärretään, miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa, jossa menestymisen edellytys on palvelu (Grönroos 2009, 269). Grönroos (2009, 93) toteaa, että laadukkaan toiminnan perusta ei ole vain hyvä johtajuus, toimivat prosessit ja hienot tietotekniset ratkaisut. Laatu syntyy, kun sen takana toimii ammattitaitoinen, motivoitunut ja koulutettu henkilöstö. Tärkeää palveluiden johtamisessa on ymmärtää mikä on se arvo, joka asiakkaille muodostuu, kun he hyödyntävät organisaation palveluita, kuinka henkilöstö pystyy tuottamaan tätä laatua, kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, ja kuinka organisaatio saadaan toimimaan siten, että laatu ja organisaation ja asiakkaiden tavoitteet saavutetaan. (Grönroos 2009, 93, 269.)

Tärkeä tekijä tuottavuuden ja myynnin laadun parantamiseksi on henkilöstön ja osaamisen kehittäminen. Osaavat ihmiset, joilla on käytössä tarvittavat tiedot, ovat myynnissä onnistumisen perusta. Tärkeäksi tällöin nousee esimiesten rooli, valmentava johtajuus ja myyjien osaamisen ja tietotaidon systemaattinen kehittäminen, sekä motivaatio ja sitoutuminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 76.) Palvelun laadun ja myyntiprosessin hallinnan näkökulmasta tärkeäksi tekijäksi nousee myyjien valmentaminen, jolla juuri tämän opinnäytetyön kohteena olevan palveluvalmennuksen avulla pyritään vaikuttamaan. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tarkemmin palvelumallia ja myyntiprosessin johtamista, osaamisen ja suorituksen johtamista, sekä valmentavaa esimiestyötä.

4.1 Palvelumalli ja myyntiprosessin johtaminen

Palvelumallin ja myyntiprosessin avulla ohjataan myyntityötä liiketoiminnan näkökulmasta haluttuun suuntaan. Palvelumallilla tarkoitetaan konkreettista kuvausta myyntiprosessista, palvelunkulusta ja toteutuksesta. Palvelumallissa voidaan käyttää myös sanallisia selityksiä, ja kuvioita, jotka havainnollistavat palvelun tuotantokaaviota. Palvelumallissa palvelun kokonaisuus on kuvattu syy-seuraussuhteineen, jolloin myös palvelua tuottavan henkilökunnan on

helpompi ymmärtää miten hänen toimintansa vaikuttaa kokonaisuuteen. (Kinnunen 2004, 80-82.)

Kinnunen (2004, 84) kuvaa palvelumallia näytelmän käsikirjoitukseksi ja Tuulaniemi (2011, 77) jazz-esitykseksi. Kumpikin näistä vertauksista kuvaa hyvin sitä, että kuten näytelmissä ja jazz-esityksissä, myös palvelulle suunnitellaan tietynlainen kehikko ja teemat, jonka mukaan palvelu toteutetaan. Palvelumalli kuvaa palvelun toiminnallisen etenemisen, mutta on kuitenkin vielä erittäin mekaaninen kuvaus siitä, miten työntekijät asiakaspalvelussa vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa kokevat. Lopullinen palvelu täsmentyy vasta kun on selvää, kuka tekee mitään ja miten. (Kinnunen 2004, 84; Tuulaniemi 2011, 77.)

Koska palveluun liittyy vuoropuhelua asiakkaan kanssa, muokkaantuu jokainen palvelukohtaminen omanlaisekseen. Palvelua ja palvelun toteutumista suunniteltaessa on tärkeää pyrkiä ennakoimaan asiakkaiden käyttäytymistä ja jättää asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevalle henkilökunnalle liikkumavaraa mukautuakseen erilaisten asiakkaiden kanssa toimimiseen. Palvelun käytännön toteutuminen kannattaa suunnitella yksityiskohtaisesti ja suunnitelmissa palvelun laadun tulee olla voimakkaasti tekemistä ohjaavana tekijänä. On tärkeää, että toimintaa ohjataan tiettyjen toimintaohjeiden mukaan, ja että nämä ohjeet ovat hyvin henkilöstöllä hallussa. (Kinnunen 2004, 84; Tuulaniemi 2011, 77.)

Palvelumallin jalkauttaminen käytäntöön vaatii koulutusta, sekä palveluyrityksen johdolta tasapuolisuutta, oikeudenmukaista ja kannustavaa palkitsemista, avoimuutta, sekä ymmärrystä siitä, että palvelun selkärangan muodostaa asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö. Johdon tehtävänä on tukea myyjiä ja varmistaa, että heillä on riittävä osaaminen hallitakseen myyntiprosessin läpivienti. Henkilökunnan on tärkeää ymmärtää palvelun vaiheet, oma roolinsa palvelun toteuttamisessa ja toimintansa vaikutukset palvelun laatuun. On tärkeää, että jokainen noudattaa suunniteltua toimintamallia, ja on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä, jotta jokainen asiakas saa korkeatasoista ja tasalaatuista palvelua jokaiselta yrityksen työntekijältä. (Kinnunen 2004, 82; Rubanovitsch & Aalto 2012, 22.)

Myyntin johtamisen näkökulmasta myyntiprosessi määrittelee, miten myyntityötä tehdään, suunnitellaan ja arvioidaan. Toimiva ja tehokas myyntiprosessi edistää toiminnan laadukkuutta ja myynnin onnistumista, sekä auttaa myyjiä keskittymään myynnin ja asiakaspalvelun laadun kannalta oikeisiin asioihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 73, 200; Rubanovitsch & Aalto 2012, 18-19.) Myyntiprosessin tulisi olla aina korkean tasalaatuinen, ja edetä johdonmukaisesti valtakunnallisesta tai maailmaanlaajuisesta toimipisteestä ja myyjästä, tai myyjän mielialasta, riippumatta samojen toimintamallien ja periaatteiden mukaisesti. On tärkeää, että koko henkilökunta ymmärtää myyntiprosessin seuraamisen tärkeyden, ja noudattaa suunniteltua, yhteistä toimintatapaa. Näin asiakas tietää mitä odottaa seuraavalla kerralla yritykseen soittaessaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30.)

Myyntiprosessin johtamisessa on tärkeää myös toteutuneiden myyntitulosten, myyjien toiminnan ja asiakastyytyväisyyden arviointi. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on myös ensiarvoisen tärkeää myyntistrategian toteutumisen näkökulmasta (Nieminen & Tomperi 2008, 73-76). Oikeanlaisten ihmisten oikeanlainen osaaminen on tuottavuuden perusta, ja tähän vaikuttaa motivaatio, sitoutuminen, myynnin johdon rooli, valmentava johtajuus, sekä myyjien tekemisen taso ja suorituskyky. (Nieminen & Tomperi 2008, 73-76.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan osaamisen ja suorituksen johtamisen merkitystä osana myynnin ja palvelun johtamista.

4.2 Osaamisen ja suorituksen johtaminen

Yrityksen tärkein menestystekijä on vahva osaaminen ja työntekijöiden suorituskyky. Osaamista voi ylläpitää ja kehittää vain, jos se on yrityksessä määrätietoisesti kehitettävien kohteena. Kokonaisvaltainen osaamisen ja suorituskyvyn johtaminen tarkoittaa, että yrityksessä tiedetään mikä osaaminen on tärkeää strategian toteutumisen kannalta, ja osaamisen riittävyys varmistetaan ennakoiden, osaamista kehitetään aktiivisesti ja hyödynnetään tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2013, 247-249.)

Kortelainen & Kyrö (2015 102-103) korostaa, että myynnissä on hankalaa onnistua, jos yrityksellä on vaikeuksia tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa ja toimittamisessa. Yrityksen tulisi pystyä arvioimaan myynnissä onnistumisen esteet oman tuote- ja palvelukokonaisuutensa osalta. Myynnin esteitä ovat esimerkiksi puutteet myyjien osaamisessa, vuorovaikutuksessa, tiedoissa tai laadussa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-103, 106.) Myyjät ovat henkilöinä omia persooniaan ja heidän haasteensa osaamisen tai palvelunlaadun suhteen ovat erilaisia. Esimerkiksi puutteellinen kuuntelu voi tuottaa väärinymmärryksiä asiakastarpeesta ja sitä kautta huonoja tarjouksia. (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-103, 106.)

Myynnissä onnistuminen voidaan jakaa myyntineuvottelijan itsensä vastuulla oleviin tekijöihin ja niihin, joista yritys on vastuussa. Myyjän vastuulla on hänen omaan toimintaansa liittyvät psykologiset ja toiminnalliset elementit, joihin hän voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa ja joita hän voi kehittää. Yrityksen vastuulla taas on tukea ja kannustaa työntekijää, sekä mahdollistaa myyjän menestyminen työssään, panostamalla myyjän osaamisen kehittämiseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 96.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan myös vuorovaikutus- ja oppimisympäristöjen suunnittelua ja kehittämistä, jotka tukevat tiimin ja sen yksittäisten jäsenten kehittymistä työssään. Erityisen tärkeää on ihmisten välisen kommunikaation kehittäminen osaamisen johtamisen tavoitteena. (Viitala & Jylhä 2013, 247-249; Salminen 2013, 169.) Myyntityö tarvitsee onnistuakseen riittävästi ja oikein kohdistettuja resursseja, sekä oikeita toimia myynnin johtamisen näkökulmasta. Oleellisimpina johtamisen tehtävinä on myynnin suunnitteleminen, organisointi, myyjien motivointi ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen. On varmistettava, että

myyjillä on hyvän myyntituloksen saavuttamiseksi olemassa käytössään kaikki myynnin edellytystekijät. (Rope 2003, 117.)

Myyntijohdolla on usein käytössä paljon tietoa yksittäisten myyjien ja koko myyntiryhmän toiminnasta. Näiden taustatietojen avulla myyntijohto ja myyjä voivat löytää ne kehittämiskohdeet ja osa-alueet, joissa myyjä on onnistunut, ja voivat näin laatia kehittämissuunnitelman myyjän toiminnan ja tulosten parantamiseksi. On yrityksen etujen mukaista kehittää työntekijöidensä ammattitaitoa. Myyntineuvottelijan työssä menestymistä voidaan tukea esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla. Kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi myyntitoimintaan, -taitoihin ja tietoihin tai vuorovaikutustaitoihin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-103, 106.)

Osaamisen erittely, nimeäminen ja osaamista kuvaavat jäsenyykset tuottavat vertailukohdan kehittämistarpeille ja kiintopisteitä kehittämissuunnitelmien laadinnalle. Osaamiskartoituksia voidaan tehdä niin tiimitasolla kuin yksilötasolla, ja kohteena voi olla suuremmat kokonaisalueet tai yksittäiset työtehtävät. Kartoitusten tehtävä on selvittää, millaista osaamista on, ja millä alueilla tarvitaan lisää kehitystyötä. Kartoituksen lähtökohtana on nimetä työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeiden painopisteitä. Osaamistarpeiden kartoituksen avulla voidaan tehdä valintoja, jäsentää ja suunnata kehittämistä tarvittaville osa-alueille. (Viitala 2013, 182-183.)

Tieto ja osaaminen on pyrittävä kanavoimaan merkitykselliseksi liiketoiminnaksi. Osaaminen tulee saada kytkettyä tuotteisiin ja palveluihin, ja näiden lopputuloksiin, jota asiakkaat arvostavat. Vasta tällöin on mahdollista saavuttaa liiketaloudellista menestystä. (Viitala & Jylhä 2013, 247-249.) Tärkeässä roolissa tällöin ovat yrityksen esimiehet. Osana nykyaikaista johtamista tarvitaan valmentavaa esimiestyötä. Ei riitä, että tavoitteet ja toiminta sovitaan työntekijöiden kanssa, vaan esimiesten tulee panostaa osaamisen kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen niin yksilö kuin tiimitasollakin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18- 19.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin mitä valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan ja mikä on sen merkitys työntekijöiden kehittymisen ja työssä onnistumisen näkökulmasta.

4.3 Valmentava esimiestyö

Valmentajan tehtävä lyhyesti kuvattuna on auttaa myyjää hyödyntämään sitä potentiaalia, joka hänestä itsestään löytyy. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on alaisten tukeminen yksilöinä ja ryhmänä siten, että nämä suoriutuvat tehtävistään, toimivat itseohjautuvasti, keskittyvät työhönsä ja oppivat uutta. Tavoitteena on auttaa yksilöä näkemään toiminnan ongelmia tai haasteita, ja auttaa valmennettavaa pääsemään näissä eteenpäin. Valmentamisen tarkoituksena on saada aikaan haluttuja tuloksia liiketoiminnan näkökulmasta valmentamalla osaamista niin, että työntekijät pärjäävät työssään paremmin. (Nieminen & Tomperi 2008, 118: Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

Esimiehen on määritettävä millä osa-alueilla tarvitaan lisää osaamista, mille asioille on kysyntää, mihin organisaatio on menossa ja mikä on tärkeää tulevaisuuden kannalta. Valmennuksen tehtävänä on poistaa esteet toiminnan tieltä, luoda edellytyksiä onnistumiselle, ylläpitää osaamista ja varmistaa, että valmennettava ottaa vastuun itse kehityksestään ja tavoitteidensa saavuttamisesta. Valmentavaan johtamiseen kuuluu odotusarvojen ja tavoitteiden esittäminen, rohkaisu ja palkitseminen. Hyvä valmennus saa valmennettavat pyrkimään kohti erinomaista suoritusta ja tulosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 118, 123-125; Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

Valmentava johtajuus voidaan jaotella voimaannuttavaan ja mahdollistavaan, eli fasilitoivaan johtajuuden ulottuvuuteen. Jotta valmentava johtaja voisi vahvistaa työntekijöidensä itsetuottamusta ja kykyä johtaa omaa työtään, tulisi johtajan käyttää työssään kumpaakin johtajuuden ulottuvuutta. Voimaannuttavalla johtajuudella tarkoitetaan työntekijöiden rohkaisemista, sparraamista ja itseohjautuvuuden tukemista. Esimies vahvistaa näin alaisten kykyä ja halua johtaa itse omaa toimintaansa ja tavoitteitaan. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

Mahdollistavan johtajuuden tarkoituksena on mahdollistaa alaistensa oppiminen ja kehitys. Tällöin esimies tuo tietoisuutta osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista, ja pyrkii tekemään näkyväksi työntekijöidensä kyvykkyyttä. Mahdollistava johtaja myös kehittää oppimisen mahdollisuuksia, tiedonhankinnan ja prosessoinnin tapoja ja yhteistyösuhteita. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.) Onnistuneen valmennussuhteen tavoitteena on, että kaikki osapuolet haluavat kehittyä ja saavuttaa tuloksia. Valmentavan johtajuuden on todettu edistävän oppimista, parantavan suoritusta ja lisäävän tiimien tehokkuutta ja sitoutumista organisaation. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

4.4 Vuosikello toiminnan johtamisen välineenä

Johtamisen yhtenä työkaluna ajanhallinnan ja toiminnan suunnittelussa voidaan käyttää vuosikelloa, jonka avulla kohdennetaan huomio yrityksen menestykselle ja toiminnalle tärkeisiin asioihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-64; Viitala & Jylhä 2013, 210.) Vuosikello auttaa henkilöä tai yritystä hahmottamaan liiketoimintaan vaikuttavat keskeiset, säännöllisesti toistuvat kiintopisteet, vuoden tärkeimmät tapahtumat, eri ajanjaksojen tuomat muutokset, ja suunnittelemaan toimintaansa liiketoiminnan strategian mukaisesti. Vuosikello auttaa hahmottamaan missä ajassa toiminta tapahtuu, miten toimenpiteet ja suunnitelmat kytkeytyvät ja suhteutuvat muuhun toimintaan ja toimintaympäristön liikkeisiin. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010.)

Hyvin suunnitellun vuosikellon avulla ajankäyttö on hallitumpaa, kun toiminta on sidottu yrityksen yhteisiin aikatauluihin. Vuosikellon avulla yrityksen on myös mahdollista seurata tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista. Vuosikello toimii myös viestintävälineenä, kun eri toiminnantasojen tapahtumien ja toiminnan aikataulut ovat kaikilla tiedossa. Vuosikello tukee

näin yhteisten päämäärien saavuttamista. Vuosikello lisää lisäksi toiminnan läpinäkyvyyttä, ja auttaa ennakoimaan ja tarkastelemaan toimintaympäristöä kokonaisuutena. Se mitä vuosikelloon sijoitetaan, kertoo samalla myös siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-64; Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010; Viitala & Jylhä 2013, 227.)

Vuosikellon avulla luodaan kokonaiskuva yhden vuoden ajalle, tai sitä pidemmälle ajanjaksoille, mitä tehdään ja mitä tapahtuu milloinkin. Koko yrityksen toiminnan kattavan vuosikellon rinnalla yrityksellä voi olla eri yksiköiden tai organisaatiotasojen toimintaa kuvaavia vuosikalentereita. Vuosikello on usein kerroksinen, ja sen ytimenä toimivat yrityksen arvot ja visiot. Arvojen ja vision ympärille kootaan kerroksittain johtamisen, vastuuyksikön tai toimintatason tärkeät osa-alueet, jotka yksikön tai tiimin toiminnan kannalta ovat merkityksellisiä. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikello voidaan esittää kirjallisesti tai graafisesti, ja sisältö ja tarkasteltavien ajanjaksojen pituus määritellään kullekin yritykselle parhaiten sopivalla tavalla. Näille ajanjaksoille syötetään suunniteltuja toimenpidekokonaisuuksia ja yksittäisiä tehtäviä. Vuosikellon sisältö voidaan suunnitella esimerkiksi kalenterivuoden, matkailusesonkien tai vuodenaikojen mukaan. Vuosikellon suunnitteluun suositellaan yrityksen eri toimijoiden osallistamista, jotta saadaan yrityksen sisäinen tietotaito mahdollisimman hyvin hyödynnettyä yhteisen vuosikellokokonaisuuden luomiseksi. Vuosikelloa tulee ylläpitää ja päivittää, sillä uutta tietoa saadaan jatkuvasti ja aikataululliset ajankohdat tai sisällön tarpeet voivat muuttua. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010; Viitala & Jylhä 2013, 226-227.)

Tässä opinnäytetyössä vuosikelloa ei ole tarkoitus luoda kattamaan koko yrityksen toimintaa. Vuosikello luodaan palveluvalmennuksen toimintatasolle, kuvaamaan palveluvalmennuksen ja myyntipalvelun toiminnan kannalta tärkeitä huomioon otettavia ajankohtia ja teemoja. Opinnäytetyön seuraavassa osassa kuvataan tarkemmin vuosikellon suunnitteluprojektin etene- mistä ja toteutusta.

5 Vuosikellon kehitysprosessin kuvaus

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin opinnäytetyön toiminnallista osuutta, eli SOK MaRa -ketjuohjauksen kokous-, ryhmä-, ja ravintolamyyntipalvelun palveluvalmennuksen vuosikellon kehitysprosessin toteutusta. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on kartoittaa palveluvalmennuksen osalta tarpeita vuosikelloon palveluvalmentajien ja valmennettavien näkökulmasta huomioiden liiketoiminnan tavoitteet myynnille ja asiakaspalvelulle. Vuosikellon sisällön tarvekartoituksen ja ideoinnin kohderyhmänä on SOK:n kokous-, ryhmä-, ja ravintola myynnin tiimien esimiespalveluvalmentajat, sekä myyntineuvottelijapalveluvalmentajat.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutetaan ennakkotehtävän ja työpajatyöskentelyn avulla. Aineistonkeruu tapahtuu ennakkotehtävän avulla, jonka vastauksien avulla kartoitetaan palveluvalmentajien tarpeita vuosikellon sisällölle. Tarvekartoituksen tavoitteena on selvittää syvällisempää tietoa vuosikellon tarpeista, kartoittaa valmentajien käsityksiä ja tietoa siitä mitä vuoden aikana tapahtuu, joka palveluvalmennuksen vuosikellossa tulisi ottaa huomioon, millaisia osaamistarpeita myyntineuvottelijoiden osalta on noussut, ja miten nämä tarpeet voitaisiin ottaa palveluvalmennuksessa huomioon, esimerkiksi valmennusteemoja pohdittaessa.

Vuosikellon sisällön ideointiin hyödynnetään tarpeiden kartoituksen lisäksi yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Tarpeiden, yhteisen ideoinnin, sekä liiketoiminnan tavoitteiden ohjaamana opinnäytetyön tuotoksena tavoitteena on luoda käytännönläheinen ja kohderyhmän tarpeita vastaava vuosikello valmennuksen tarpeisiin. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi työssä käytettyjä menetelmiä, sekä vuosikellon suunnittelu- ja kehitysprosessin kulkua ja toteutusta.

5.1 Kehittämistyö ja kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen työelämän kehittämistutkimus. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on työelämän käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen, järjeistämisen tai tehostaminen. Opinnäytetyön tuotoksena tällöin voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus, opastus, tai tapahtuman toteuttaminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy käytännön toteutus ja toteutuksen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2004, 9-10.)

Työelämän kehittämistyön pyrkimyksenä on ratkaista jokin käytännöstä noussut tarve tai ongelma, tai uudistaa jotakin työelämän käytäntöä. Tarve kehittämistyölle on tällöin lähtöisin työelämästä, ja sen lähtökohtana on aito työelämän kehittämishanke. Tavoitteena voi olla jonkin konkreettisen asian, palvelun tai toimintamallin kehittäminen. Työelämän kehittämistyön toteuttaminen ja eteenpäin vieminen vaatii aktiivista yhteistyötä ja yhteistä tekemistä ja toimimista työelämän toimijoiden kanssa. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti tietoa sekä käytännöstä, että teoriasta ja kehittämisen tulee edetä järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 15, 18, 21.)

Ojasalon ym. (2009, 23-25) mukaan kehittämishankkeen lähtökohtana tulee olla kehittämis-kohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärrys. Tärkeää on ymmärtää mitä toimeksiantaja hankkeelta odottaa ja mikä on kehittämistyön tuloksen merkitys työyhteisön arkeen. Kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kerätään taustatietoa ja rajataan kehityskohteet sekä tavoitteet opinnäytetyölle. Tämän jälkeen kuvataan kehitystyöhön liittyvät prosessit, valitaan oma lähestymistapa ja menetelmät. Lähtökohtana kehittämistyössä on perinteisten tutkimusmenetelmien rinnalla hyödynnettävät kehittämismenetelmät. Menetelmien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että nämä tukevat kehittämistyöhön

liittyvien tarpeiden ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti, mutta lisäävät samalla myös työyhteisön tietämyksen jakamista. (Ojasalo ym. 2009, 23-24.)

Kehittämistyössä on Ojasalon ym. (2009, 68) mukaan syytä painottaa erityisesti yhteistyötä. Jotta voidaan suunnitella käyttäjien tarpeita vastaava tuotos, on syytä tuntea tulevien käyttäjien tarpeet. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen koskettaa. Tällöin kannattaa käyttäjiä osallistaa mahdollisuuksien mukaan kehittämisprojektiin mahdollisimman monessa projektin vaiheessa. Yhteisöllisten ideointimenetelmien tavoitteena on, että yrityksen henkilökuntaa osallistuu kehitystyön suunnitteluun ja ideoiden synnyttämiseen tietyn teeman ympärillä. Tällöin voidaan hyödyntää esimerkiksi ryhmäkeskusteluja tai aivoriihitilaisuuksia projektin eri vaiheissa. (Ojasalo ym. 2009, 68: Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä sovelletaan laadullista tutkimusotetta ja yhteisöllisiä, osallistamiseen pyrkiviä ideointi- ja suunnittelumenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä eivät ole tilastolliset yleistyksyet, vaan pyrkimys kuvata ilmiötä tai ymmärtää toimintaa. Tällöin on myös tärkeää, että henkilöt, joilta aineistoa kerätään tietävät aihepiiristä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86). Vilkan (2005, 103) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on myös olla emansipatorinen, jolloin tavoitteena on lisätä tutkittavien ymmärrystä aiheesta ja näin vaikuttaa myönteisesti myös tutkittavaa asiaa koskeviin toimintatapoihin. Tutkimukseen osallistuvat eivät ole tällöin vain välineitä tiedonhankintaan, vaan myös he hyötyvät tutkimukseen osallistumisesta.

Kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi tarvekartoituksen ja ideoinnin kohderyhmäksi on valittu SOK:n kokous-, ryhmä-, ja ravintolamyynnin tiimien esimiespalveluvalmentajat, sekä myyntineuvottelijapalveluvalmentajat. Heidän asiantuntemustaan ja kokemusta pyritään hyödyntämään vuosikellon suunnittelun pohjana. Vuosikellon suunnitteluun saadaan sisällön osalta syvyyttä sekä esimiesten, että myyntineuvottelijoiden näkökulmasta osallistamalla kumpikin ryhmä vuosikellon sisällön tarpeiden kartoitukseen ja ideointiin. Hyödyntämällä tutkimuksessa yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä, tukee tulevien käyttäjien osallistaminen projektin eri vaiheissa myös laadullisen tutkimuksen tavoitetta emansipatorisuuden toteutumisesta.

Tässä opinnäytetyössä menetelmien valintaan on vaikuttanut tavoite käyttäjien osallistamisesta, menetelmien toteutettavuus etänä Teams -sovelluksen avulla, sekä soveltuvuus pienen ryhmän ideointiin ja suunnitteluun. Yhteisöllisinä ideointimenetelminä tässä opinnäytetyössä hyödynnetään 8x8 menetelmää hieman sovellettuna, sekä dialogista ryhmäkeskustelua ja me-we-us menetelmää. Käytetyt ideointimenetelmät kuvataan tarkemmin alaluvuissa.

5.2 Suunnitteluvaihe, kehitystyön eteneminen ja aikataulu

Vuosikellon suunnitteluprosessin ensimmäinen vaihe oli opinnäytetyön alustavien tavoitteiden ja kehittämistehtävän tarkempi määrittäminen ja aiheen rajaaminen yhdessä toimeksiantajan kanssa. Suunnitteluprosessi alkoi toimeksiantajan kanssa keskustelusta vuosikellon tarpeista ja toiveista sisällön osalta. Keskustelussa toimeksiantajan tavoitteina vuosikellon osalta on selvittää ja kartoittaa millaista sisältöä palveluvalmentajat vuosikelloon kaipaavat, vuodesta toiseen toistuvien sesonkien, erityisesti myyntiin ja valmennukseen liittyvien tärkeiden ajankohtien ja teemojen löytäminen, ja niihin liittyvien osaamistarpeiden kartoittaminen, joiden avulla voidaan suunnitella esimerkiksi erilaisia teemoja valmennuksiin. Näiden tarpeiden ja vuosikellon sisällön suunnitteluun haluttiin hyödyntää ja kartoittaa palveluvalmentajien tarpeita, tietoa, käsityksiä ja toiveita.

Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin alustavasti myös aineistonkeruun toteutustavasta ja vuosikellon ideoinnista ja luomisesta. Vuosikellon toteutustavan, sisällön, ulkonäön ja toteutuksen osalta toimeksiantaja antoi hyvin vapaat kädet. Toiveena kuitenkin oli, että vuosikello olisi mahdollisimman helppolukuinen ja yksinkertainen käyttää. Lisäksi toimeksiantajan kanssa sovittiin, että hän voi tarvittaessa olla apuna prosessin eri vaiheissa, esimerkiksi haastattelukysymysten suunnittelussa ja ideoinnissa.

Haasteeksi ensimmäisessä vaiheessa muodostui aiheen rajaaminen siten, että opinnäytetyöstä ei tule liian laajaa ja itse vuosikellosta ei tule liian yleispätevää. Tämän vuoksi rajauksessa päädyttiin siihen, että vuosikello tehdään SOK:n kokous- ravintola- ja ryhmämyynnin myyntipalvelun käyttöön. Suunnitelmasta rajattiin ulkopuolelle alueosuuskauppojen myyntipalvelut, jotta työ ei kasva opinnäytetyön toteutukseen varattuihin resursseihin nähden liian laajaksi, sekä yksittäisen huonemyynnin myyntipalvelu, sillä työnkuva ja palveluvalmennus poikkeaa kokous-, ryhmä-, ja ravintolamyynnin osalta toisistaan, jolloin olisi tarpeen luoda kaksi vuosikelloa. Vuosikelloa voidaan toki tarvittaessa soveltaa ja muokata myös alueosuuskauppojen ja yksittäisten huonemyyntipalvelun valmennuksen käyttöön, mutta tämän toimeksiantaja voi halutessaan tehdä itse.

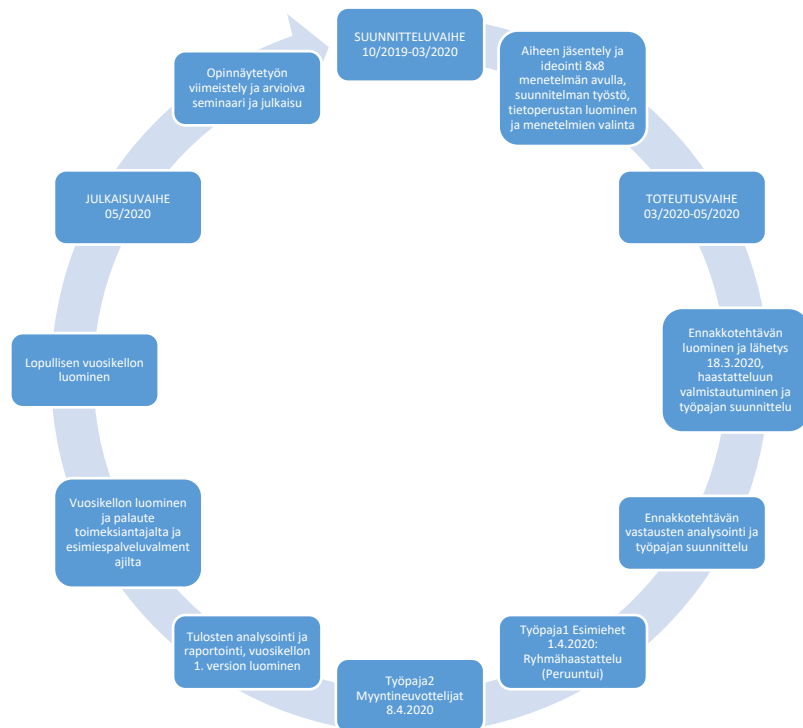
Opinnäytetyössä tutkimus rajataan toimeksiantajan tavoitteiden mukaisesti vuosikellon tarpeiden selvittämiseen, vuodesta toiseen toistuvien sesonkien, erityisesti myyntiin ja valmennukseen liittyvien tärkeiden ajankohtien ja teemojen löytämiseen, osaamistarpeiden kartoittamiseen, sekä valmennuksen teemojen ideointiin osaamistarpeiden pohjalta. Tutkimukseen ei sisälly vuosikellon toimivuuden testausta, sillä tämä vaatisi opinnäytetyön toteuttamiseen pidemmän seurantaajan. Testaus ja mahdollinen vuosikellon jatkokehitys, ja muokkaus muuhun tarpeeseen, jää näin ollen toimeksiantajan tehtäväksi.

Seuraavassa vaiheessa pyrkimyksenä oli tutustua ja hankkia kehittämiskohteeseen ja yrityksen taustatietoihin ja toimialaan ja toimintaympäristöön liittyvää tietoa eri lähteistä. Tavoitteena

oli lisätä ymmärrystä vuosikellon kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä, toimintaympäristön rakenteesta ja toimintatavoista. Palveluvalmennuksen ja myynnin toimintaympäristöstä, sekä myynnin ja palvelun johtamisesta aineistoa löytyi hyvinkin runsaasti eri näkökulmista. Haasteeksi nousikin miten rajata tietoperustaa palveluvalmennuksen, johtamisen ja vuosikellon kehittämisen kannalta olennaisimpiin aiheisiin. Aineistoa itse vuosikellosta ja vuosikellon luomisesta löytyi melko vähän, vaikka vuosikello on yleisesti käytössä oleva johtamisen työkalu. Vuosikelloja on esimerkiksi opinnäytetöiden tuloksenakin tehty useita, mutta pääasiallisesti nämä opinnäytetyöt ovat liittyneet markkinoinnin suunnitteluun, sekä taloushallinnon, ja pal-kanlaskennan työnjohtamiseen. Vuosikelloa voidaan kuitenkin käyttää suunnittelun ja johta-misen tukena, oli aihe tai yritys mikä tahansa. Vuosikellon sisältö ja tarkasteltavat ajanjaksot suunnitellaan jokaiselle yritykselle tai muulle kohteelle ominaisimmalla tavalla, yhtä oikeaa tapaa vuosikellon luomiselle ja sisällölle ei ole. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010.)

Tämän jälkeen suunnittelun kohteeksi tuli varsinaisen kehitystyönprosessien suunnittelu, sekä mistä lähestymistavasta ja millä menetelmillä aineistoa kerätään ja vuosikello kehitetään. Lä-hestymistavan ja menetelmien valintaa ohjasivat toimeksiantajan toive hyödyntää palveluval-mentajien tarpeita vuosikellon luomisen lähtökohtana. Vuosikello haluttiin toteuttaa käyt-täjä- ja kohderyhmälähtöisesti, jotta vuosikello vastaa käyttäjiensä tarpeita ja toiveita. Tar-koituksena oli luoda vuosikello toimivien prosessien ja mittaristojen rinnalle, tukemaan palve-luvalmennusta ja valmennusten suunnittelua valmentajien näkökulmasta, sekä tätä kautta myyntineuvottelijoiden osaamisen kehittämistä.

Vuosikellon suunnittelu etenee tässä opinnäytetyössä kehittämistyölle tyypillisesti prosessin-omaisesti toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Prosessia voidaan yksinkertaistettuna kuvata lineaarisen muutostyönprosessi kaavion avulla, joka koostuu suunnittelu-, toteutus-, ja arvi-ointivaiheesta. Käytännössä vaiheisiin sisältyy lukuisia pienempiä prosessivaiheita, eikä usein-kaan prosessissa ole mahdollista nähdä rajaa vaiheiden välillä, vaan niiden välillä voidaan kul-kea tarpeen mukaan edestakaisin. (Ojasalo ym. 2009, 22-24.) Kehitysprojektin eteneminen on kuvattuna alla kuviossa 4.



Kuvio 4: Kehitysprojektin etenemisen kuvaus (Rautarinta 2020)

5.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe on kolmiosainen ja jakaantuu esimies- ja myyntineuvottelipalveluvalmentajille suunnattuun yksilötehtävänä suoritettavaan ennakkotehtävään, myyntineuvottelijoiden työpajatyöskentelyyn, sekä esimiehille suunnattuun palautekeskusteluun kahden edeltävän vaiheen perusteella tehdystä vuosikelloversiosta. Jokaisen vaiheen lähtökohtana on palveluvalmentajien osallistaminen kehitysprojektiin, sekä heidän tarpeidensa ja kokemuksensa hyödyntäminen vuosikellon sisällön tuottamisessa. Vaiheet kytkeytyvät lomittain toisiinsa ja jokaisessa tavoitteena on aineistonkeruu, yhteisten tarpeiden löytäminen ja hahmottaminen, osaamistarpeiden kartoittaminen, sekä kehitysideoiden esiintuonti. Vuosikello sisällön tarpeet jäsenytyvät jokaisen vaiheen aikana ja lopullinen vuosikellokokonaisuus luodaan näiden yhdistelmänä. Vuosikellon sisällön ideointiin hyödynnetään tarpeiden kartoituksen lisäksi yhteisöllisiä ideointimenetelmiä.

Yhtenä menetelmänä kehittämistyössä oli tarkoituksena myös soveltaa laadullisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuvaa ryhmähaastattelua, jonka tavoitteena oli kartoittaa erityisesti tiimien esimiehinä toimivien palveluvalmentajien tarpeita, tietoja ja ajatuksia vuosikellon sisällölle. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli pyrkiä herättämään syvällisempää keskustelua tarpeista ja tuoda esiin esimiesten yhteisiä kollektiivisia näkemyksiä siitä, mitä vuoden aikana tulisi ottaa palveluvalmentajien näkökulmasta vuosikellon rakentamisessa huomioon ja mille aikajännteille nämä tarpeet sijoittuvat. Ryhmähaastattelun avulla kerättyä aineistoa ja tuloksia oli tarkoitus hyödyntää ja jatkokehittää myyntineuvottelijoiden työpajassa. Esimiesten

ryhmähaastattelu kuitenkin jouduttiin vallitsevasta poikkeustilanteesta johtuen peruuttamaan, sillä poikkeustilanteen vuoksi esimiesten aikaa kului sopeutustoimien suunnitteluun.

Opinnäytetyön toteutussuunnitelmaa oli tämän takia muokattava ja suunniteltava kehitystyön aikana uudestaan, jonka vuoksi ennakkotehtävän koonnin merkitys aineistonkeruun pohjana kasvoi merkittävästi. Ennakkotehtävän tehtävät rakentuivat aiotun teemahaastattelun teemojen pohjalle. Ennakkotehtävän tarkoituksena oli kerätä ennakkoon mahdollisimman paljon tietoa ja materiaalia tutkittavasta aiheesta sekä ryhmähaastattelua, että myyntineuvottelijapalveluvalmentajien työpajaa varten. Lisäksi tehtävän tavoitteena oli orientoida osallistujia ryhmähaastattelun ja työpajan teemoihin ja toimia keskustelun tukena. Ryhmähaastattelun poisjäänti vaikutti myös myyntineuvottelijoiden työpajan sisältöön, sekä vuosikellon ensimmäisen version sisällön suunnittelun painotukseen myyntineuvottelija valmentajien tarpeiden näkökulmasta.

Ennakkotehtävän perusteella tehdyn tarvekartoituksen pohjalta suunniteltiin myyntineuvottelijavalmentajille työpaja, jossa tarkoituksena oli myyntineuvottelijoiden tarpeiden kartoituksen lisäksi osallistaa tulevia vuosikellon käyttäjiä vuosikellon sisällön ideointiin ja suunnitteluun. Työpajan jälkeen vuosikellosta luotiin ensimmäinen versio, jonka sisällöstä pyydettiin palautetta ja kehitysehdotuksia kokous-, ryhmä-, ja ravintolatiimien esimiehiltä. Tällä tavoin esimiehillä on vielä mahdollisuus vaikuttaa vuosikellon sisältöön. Valmennuspäällikön kanssa käytiin läpi sekä ennakkotehtävän ja työpajan tuloksia, että esimiesten palautteet vuosikellon ensimmäisen version osalta. Ennakkotehtävän, työpajan, esimiesten palautteen, sekä valmennuspäällikön kanssa käytyjen keskustelun pohjalta luotiin lopullinen vuosikelloehdotus, jonka sisältö esitellään tarkemmin luvussa 6. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin toteutusvaiheessa käytettyjä kehittämiseen apuna hyödynnettyjä menetelmiä, sekä toteutusvaiheen toteutusta ja etenemistä kronologisessa järjestyksessä.

5.3.1 Ennakkotehtävän toteutus

Ennakkotehtävä rakennettiin PowerPoint -tiedostona, ja se koostui kolmesta eri tehtävästä. Ennakkotehtävän tehtävät rakentuivat aiotun teemahaastattelun teemojen pohjalle, ja tavoitteena oli tehtävän avulla kerätä ennakkoon mahdollisimman kattavasti tietoa ja materiaalia kehitystyön kohteena olevasta aiheesta sekä ryhmähaastattelua, että työpajatyöskentelyä varten. Lisäksi tavoitteena oli osallistujien ajatusten orientoiminen aiheena oleviin teemoihin, sekä toimia keskustelun tukena.

Ennakkotehtävän ensimmäisessä tehtävässä tehtävänä oli pohtia ja kirjata toimintavuoden ympärille vuoden aikana tapahtuvia asioita, jotka palveluvalmentajat kokevat myyntipalvelun ja oman tiiminsä näkökulmasta merkitykselliseksi, ja jotka tulisi palveluvalmennuksen vuosikellossa ottaa huomioon. Ennakkotehtävässä 2 ja 3 käsiteltiin osittain samaa aiheita, mutta hieman eri näkökulmasta. Tehtävässä kaksi vastaajia pyydettiin pohtimaan millaisia haasteita

ja osaamistarpeita edellisessä tehtävässä pohdittuihin asioihin valmennettavien näkökulmasta on herännyt, ja miten nämä voitaisiin palveluvalmennuksen näkökulmasta ottaa huomioon. Kolmannessa tehtävässä aihetta tuli pohtia palveluvalmennuksen valmennusteemojen näkökulmasta, millaisia teemoja tulisi palveluvalmennuksessa hyödyntää, jotta saavutettaisiin paras tulos myynnin, palvelun laadun ja osaamistarpeisiin vastaamisen osalta. Teemoja pyydettiin ennakkotehtävässä ideoimaan edellisten tehtävien osaamistarpeiden ja vuosikelloon sijoitettujen tärkeiden ajankohtien pohjalta. Tehtävissä 2 ja 3 sovellettiin 8x8 ideointimenetelmää siten, että ennalta määrätyn teeman ympärille tehtävänä oli kerätä 3x3 kokoiseen ruudukkoon yhteensä 8 ajatusta tai ideaa.

8x8 ideointimenetelmä on ajatuskartan tapainen menetelmä, mutta kurinalaisempi, sillä siinä ongelma kirjataan ruudukolle, jonka keskelle sijoitetaan ongelma ja ongelman ympärille kahdeksan eri ideaa tai näkökulmaa. Nämä näkökulmat taas siirretään uusiksi aloituspisteiksi. 8x8 menetelmän avulla ongelma voidaan purkaa pienempiin osiin ja saada näin katsaus ongelman tai aiheen monipuolisuuteen. 8x8 menetelmä sopii myös hyvin ongelman määrittelyvaiheeseen. (Ojasalo 2014, 163; Kesler 2015, 33.) Ennakkotehtävässä menetelmää sovellettiin siten, että tehtävä oli yksi vaiheinen, eikä ongelman ympärille kirjattuja ajatuksia jatkojalostettu uusiksi aloituspisteiksi. Näin jokaisen vastaajan tehtävänä oli koota etukäteen määrätyn teeman ympärille kahdeksan ajatusta tai ideaa.

Ennakkotehtävä lähetettiin sekä esimiehille, että palveluvalmentajina toimiville myyntineuvottelijoille haastattelu- ja työpajakutsun yhteydessä. Kutsuttuja esimiespalveluvalmentajia on yhteensä 5, ja myyntineuvottelijoina toimivia palveluvalmentajia 4. Opinnäytetyön aiheesta, ennakkotehtävästä, haastattelusta ja työpajan teemoista ja tavoitteesta kerrottiin jokaiselle osallistujalle erikseen lähetettävässä sähköpostin saatteessa. Saatteisiin pääsee tutustumaan tarkemmin liitteissä 1 ja 2. Sisällöltään ennakkotehtävä oli sama molemmille ryhmille. Ennakkotehtävään voi tutustua tarkemmin liitteissä 3 ja 4. Kutsut lähetettiin esimiehille kaksi viikkoa ennen suunniteltua ryhmähaastattelua ja myyntineuvottelijoille kaksi viikkoa ennen suunniteltua työpajaa. Ennakkotehtävään vastaamisesta muistutettiin kaksi kertaa, viikko ennen viimeistä palautuspäivää, sekä viimeisenä palautuspäivänä. Vastaamisprosenttia pyrittiin kasvattamaan mahdollistamalla vielä ennakkotehtävän palautus viimeisen palautuspäivän jälkeen. Ennakkotehtävään vastasi kaksi esimiestä viidestä. Myyntineuvottelijapalveluvalmentajien ennakkotehtävään vastasivat kaikki neljä myyntineuvottelijaa.

Ennakkotehtävän avulla kerätty aineisto analysointiin hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jakaantuu karkeasti kuvattuna kolmevaiheiseksi prosessiksi; aineiston redusointiin, eli pelkistämiseen, aineistoin klusterointiin, eli ryhmittelyyn, ja abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.) Ennakkotehtävän vastausten analysoinnissa keskityttiin vuosikellon sisällön tuottamisessa tarvittuun tietoon. Aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja luokiteltiin

pääteemoihin. Ennakkotehtävän kolmannessa tehtävässä niin ikään hyödynnettiin analysointikeinona sisällönanalyysiä, mutta ryhmittelyä ja luokittelua ohjasi edellisen tehtävän mukaisesti luodut pääteemat. Samalla erilaisten tarpeiden hahmottamiseksi pyrittiin vertailemaan, onko selkeitä eroja esimiesten ja myyntineuvottelijoiden vastauksissa, tai eri kotitiimistä lähtöisin olevien myyntineuvottelijoiden vastausten välillä.

Ennakkotehtävän ensimmäisen tehtävän vastaukset ryhmiteltiin kuukausittain, ja saman sisältöiset vastaukset yhdisteltiin. Näin päästiin tarkemmin hahmottamaan mitä valmentajat ovat nostaneet myyntipalvelun ja palveluvalmennuksen kannalta tärkeinä asioina toimintavuoden ympärille. Ensimmäisen tehtävän koonnin perusteella luotiin myyntineuvottelija valmentajien työpajaa varten vuosikellopohja, johon kuukausittain ryhmitellyt vastaukset koottiin toimintavuoden ympärille. Koontiin oli koottu sekä esimiesten, että myyntineuvottelijoiden vastaukset. Tarkoituksena herättää keskustelua vuosikelloon sijoitettujen asioiden ympäriltä, sekä tukea mahdollisten uusien ideoiden heräämistä ajankohtiin liittyen. Koontiin voi tutustua tarkemmin liitteessä 5.

Yhteensä osaamistarpeiden osalta saatiin 42 kappaletta ruudukkoihin koottua ajatusta, jotka jakaantuivat neljään eri pääteemaan; informaation ja materiaalin saaminen ajoissa & myyntiä ja työskentelyä tukevien materiaalien ja työkalujen sisältöön, eri ajankohtiin ja tapahtumiin liittyviin osaamisen haasteisiin, palvelumallin ja myyntiprosessin hallintaan liittyviin osaamistarpeisiin, sekä muuhun osaamiseen ja tiedon jakamisen liittyviin tarpeisiin.

Valmennusteemojen ideoinnin ja tarpeiden osalta ennakkotehtävässä 3x3 ruudukkoon saatiin yhteensä koottua 31 ajatusta teeman ympärille. Teemat noudattivat osaamistarpeiden ja haasteiden mukaisesti jaoteltuna kolmea eri teemaa; ajankohtiin ja ajankohtaisiin asioihin liittyviin teemoihin, osaamiseen ja osaamisen jakamiseen liittyviin teemoihin, palvelumallin ja prosessin hallintaan liittyviin teemoihin. Esiin nousi lisäksi erityisesti lisämyynti, suositteleva ja ristiinmyynti, sekä valmennustapaan liittyviä toiveita pari-ryhmä- ja sekaryhmävalmennusten lisäämisestä. Ennakkotehtävän vastauksia hyödynnettiin sekä työapajan sisällön suunnittelussa, että pohjana ideoinnille ja vuosikellon sisällön suunnittelulle. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin työapajan toteutusta.

5.3.2 Työpajatyöskentelyn toteutus

Myyntineuvottelijavalmentajien työpajatyöskentely suunniteltiin ensin tapahtuvaksi kasvotusten, mutta poikkeustilanteen vuoksi toteutustapa muokattiin toteutettavaksi etänä. Etätyöpajan suunnittelu alkoi huolellisella tutustumisella virtuaalifasilitioiden käsitteisiin, teknisiin ratkaisuihin, erilaisiin virtuaalisiin työkaluihin, valkotaulu- ja ryhmätyösovelluksiin, sekä etävuorovaikuttamisen tapoihin ja osallistamisen keinoihin. Etätyöpajan alustana hyödynnettiin Microsoft Teams - tiimityöalustaa, joka on käytössä opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä sisäisenviestinnän välineenä. Etätyöpaja oli luonnollista järjestää tämän tiimityöalustan

avulla, sillä käyttö on osallistujille jo tuttua, eikä aikaa tällöin kulu järjestelmän hallintaan. Erilaisiin keinoihin, ideoihin ja työkaluihin ja ryhmätyöskentelyyn ideoita sai erityisesti Virtual Facilitation Finland -verkkotilaisuuksien vetäjät - Facebook keskusteluryhmästä. Lisäksi tarjolla oli lukuisia virtuaalifasilitiointin ja etävaikuttamisen webinaareja ja etätyöpajoja, joista sai vinkkejä ja ideoita työpajan järjestämiseen. Tietoa ryhmästä ja webinaareista saaduista ideoista sovelsin kirjallisuudesta ja internetistä hakemaani teoriaan erilaisista osallistamisen, ideoinnin ja virtuaalivuorovaikutuksen keinoista.

Etätyöpajan fasilitointi vaati huolellista suunnittelua, jotta kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja osallistaminen olisi mahdollista saavuttaa myös ilman fyysistä läsnäoloa. Työpajan rakenne suunniteltiin sovitun kahden tunnin aikajänteen sisään. Tavoitteena oli työpajaan sisällyttää erilaisia ideointimenetelmiä ja osallistaa ja aktivoida osallistujia ruudun välityksellä. Menetelmiksi työpajaan valittiin me-we-us -menetelmä ja dialoginen ryhmäkeskustelu.

Henkilöstölähtöiseen kehittämiseen tärkeää on kaikkien jäsenten osallistaminen ideointiin tasapuolisesti. Me-we-us- menetelmä sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa on tärkeää kuulla kaikkien mielipide, ja antaa tilaa jokaisen mielipiteen esittämiseen. Me-we-us -menetelmä kuuluu niin sanottuihin demokratisoiiviin menetelmiin, jonka tarkoituksena on antaa tasapuolinen mahdollisuus kaikille osallistua ideointiin ja suunnitteluun, jolloin työkäyttämisen riippumatta kaikkien ääni saadaan kuuluviin. Me-we-us menetelmä yksinkertaisimmillaan tarkoittaa, että jokainen miettii ensin asiaa yksin rauhassa, tämän jälkeen aiheesta jutellaan hetki parin kanssa, jolloin voidaan oivaltaa lisää tai ajatusten on mahdollista täydentää toisiinsa. Kolmannessa vaiheessa aiheesta keskustellaan yhdessä ja ajatukset ja ideat kootaan ylös. Menetelmä edistää ideoiden syntymistä, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa yhteisen dialogin kautta. (Ideapakka 2019: Sitra 2020.)

Dialogin pyrkimyksenä on ymmärryksen tuottaminen toisten näkemyksistä ja merkityksien luominen toiminnan ja keskustelun kohteena olevalle asialle. Dialogisen ryhmäkeskustelun tavoitteena on yhteisen ymmärryksen tuottaminen ja jokaisen osallistujan näkökulmien huomiointiin ottaminen. (Holm, Poutanen & Ståhl 2018.)

Työpajan tarkoituksena oli kerätä tarpeita ja taustatietoa, jonka ympärille valmennuksen vuosikelloa rakennetaan, sekä konkreettisesti ideoida ja suunnitella yhdessä vuosikellon sisältöä. Tavoitteina oli yhteisten tarpeiden hahmottaminen vuosikellon sisällölle; mitä ovat ne tärkeimmät ja merkityksellimmät asiat, johon tulisi keskittyä, vuoden oleellimmat ja tärkeimmät tapahtumat, kampanjat ja teemat. Tavoitteena oli lisäksi yhteisymmärryksen luominen siitä mitkä ovat tärkeimmät yhteiset osaamistarpeet, kehittämiskohteet ja haasteet, jotka tulisi palveluvalmennuksessa ottaa huomioon, sekä tärkeiden valmennusteemojen löytäminen valmennuksien tueksi.

Työpajan sisältö rakennettiin ennakkotehtävän vastauksien perusteella. Työpajan suunnitelma lähetettiin palautetta varten toimeksiantajalle, joka hyväksyi työpajan sisällön suunnitelman mukaisesti. Etätyöpajan kestoksi oli varattu kaksi tuntia ja suunnitelma toteutuksesta jakaantui kahteen osaan. Osa 1 käsitteli toimintavuoden kannalta olennaisimpia ja tärkeimpiä ajankohtia, ja osa 2 osaamistarpeita ja teemoja palveluvalmennukseen. Teams -sovelluksen avulla toteutettava etätyöpaja oli lisäksi mahdollista tallentaa aineiston käsittelyä varten jälkikäteen, sekä työpajassa tuotettujen tuotosten osalta, että ryhmäkeskustelujen osalta.

Kuukautta ennen työpajan ajankohtaa valmennuspäällikkö lähetti osallistumiskutsun myyntineuvottelijavalmentajille ja tämän lisäksi sopi tiimiesimiesten kanssa työpajaan osallistumisesta työvuoron aikana. Etätyöpajan käytännön toteutuksesta ja fasilitoinnista vastasi opinnäytetyöntekijä. Kaksiviikkoa ennen työpajan ajankohtaa myyntineuvottelijoille lähetettiin ennakkotehtävä, joka pyydettiin palautettavaksi ennen työpajaa. Myyntineuvottelijoiden työpajakutsuun pääsee tutustumaan liitteessä 3. Varsinaiseen työpajaan osallistui kutsutuista neljästä kolme palveluvalmentajaa, jonka lisäksi läsnä oli opinnäytetyöntekijä ja valmennuspäällikkö. Etätyöpajan aikataulusuunnitelmaan ja runkoon voi tutustua liitteissä 6 ja 7.

Työpajan alkuvirittäytymisen jälkeen varsinaisen työskentelyosuuden ensimmäisessä osassa tavoitteena oli luoda yhteinen kuva siitä mitä vuoden aikana tapahtuu ja mitä vuosikellossa on olennaista säilyttää ja / tai mitä tulisi lisätä. Vuosikellokoonti etätyöpajaan oli koottu ennakkotehtävän vastauksista. Menetelmänä ensimmäisessä osassa hyödynnettiin me-we-us menetelmää. Tehtävänä oli tutustua ensin itsenäisesti vuosikellon sisältöön ja pohtia mitä ajatuksia vuosikelloon sisällytetyt ajatukset herättävät, sekä kirjata näistä muistiinpanoja. Tämän jälkeen tarkoituksena oli jakaantua pareihin ja käydä sisältöä läpi pareittain. Yhden valmentajan ollessa poissa, parikeskustelu toteutettiin 3 hengen ryhmäkeskusteluna. Tehtävänä oli käydä vuosikellon sisältöä nyt läpi yhdessä ja pohtia, miten he kiteyttäisivät sisällön kvartaaleittain, mikä on oleellista, mitä pitäisi lisätä, ja mikä sesonkiteema kuvaa kvartaalia. Lisäksi tehtävänä oli pohtia, onko eroja ryhmä, kokous ja ravintolatiimien tarpeiden välillä. Kolmantena vaiheena ajatuksia käytiin läpi yhdessä ja muodostettiin yhteinen koonti tärkeimmistä ja olennaisimmista ajankohdista vuosikelloon, jota täydennettiin työpajan eri vaiheissa. Koontiin voi tutustua liitteessä 8.

Osio 2 jakaantui kahteen teemaan; osaamistarpeisiin ja teemoihin valmennuksen tueksi. Ensimmäisenä tutustuttiin yhdessä ennakkomateriaalin perusteella koottuihin tärkeimpiin osaamistarpeisiin ja kehittämiskohteisiin. Ennakkotehtävän koontin mukaisia osaamistarpeita käytiin yhdessä ryhmäkeskustelussa läpi. Tehtävänä oli pohtia mitä ajatuksia koontin mukaisesti kootut tärkeimmät osaamistarpeet ja haasteet herättävät, ja puuttuuko listasta jotakin oleellista. Tämän jälkeen tehtävänä oli jälleen palata edellisessä osiossa tehtyyn vuosikelloon, ja tutkia ajankohtia osaamistarpeiden ja kehityskohteiden näkökulmasta. Tehtävänä oli miettiä milloin ja miten tulisi workshopin ensimmäisessä vaiheessa tehtyyn vuosikellon koontiin

nostettuihin tärkeisiin ajankohtiin valmistautua. Tarvitaanko jonkin tietyn aiheen osalta esimerkiksi valmennusta tai erillistä informaatio-, tai ohjeistustilaisuutta, ja jos niin mihin ajankohtaan tämä tulisi sijoittaa, jotta vastataan tarpeeseen tiedon saamisesta ajoissa ajankoh- taisten asioiden ja tapahtumien osalta. Näitä pohdittiin ensin yksin, jonka jälkeen asiaa käsi- teltiin ryhmän kesken.

Seuraava tehtävä käsitteli valmennuksen tueksi ideoituja teemoja. Ennakkomateriaalin perus- teella valmennusten teemat oli yhdistelty ja ryhmitelty osaamistarpeiden mukaisesti jaotel- tuna ajatuskartan muotoon virtuaalivalkotaululle. Menetelmänä jälleen hyödynnettiin me-we- us menetelmää, jossa ensimmäisenä tehtävänä oli tutustua koontiin yksin rauhassa, ja pyrkiä jatkojalostamaan tai lisäideoimaan uusia ideoita. Tämän jälkeen tehtävänä oli yhdessä valita ideoiden joukosta tärkeimmät teemat, joita voitaisiin hyödyntää toimintavuoden aikana tuke- massa myyntineuvottelijoiden osaamistarpeisiin vastaamista ja myynnin ja palvelun laadun tulosta. Karsinnassa hyödynnettiin piirtotyökalua, jonka avulla tukkimiehen päiväkirjamene- telmällä jokainen kirjasi tärkeimpien teemojen kohdalle viivan. Tämän jälkeen tehtävän osalta käytiin ryhmässä keskustelua eniten ääniä saaneiden teemojen osalta. Koontiin tee- maideoista ja tärkeimmiksi äänestettyjen valmennusten teemojen osalta voi tutustua liit- teessä 6.

Työpajan lopuksi tehtiin vielä yhteenveto työpajan aikana käsitellyistä asioista ja vuosikellon kiteytyksen koonnista. Tässä vaiheessa pohdittiin vielä yhdessä, onko jotakin tärkeää unohtu- nut ja pitäisikö vielä vuosikelloon lisätä jotakin. Yhteenvedon jälkeen työpajan tulos arvioi- tiin. Työpajan tulosten arviointiin käytettiin numeerista asteikkoa välillä 1-5. Asteikossa 1 ku- vasi Mahdoton, en voi hyväksyä ja 5 Erinomainen, hyväksyn. Etukäteen työpajaa suunnitelta- essa oli päätetty, että keskiarvorajana on 4, ja mikäli keskiarvo arvosteluissa jää tämän alle, keskustellaan tarkemmin syistä ja kehitystarpeista. Osallistujista 4 antoi vastaukseksi 5 ja yksi 4. Arviointi kirjattiin ylös chattiin, jonka jälkeen arvostelut käytiin vielä suullisesti läpi.

Työpajan jälkeen työpajan aikana tuotettu sisältö ja kehitystyöntulokset dokumentoitiin ja analysoitiin. Lisäksi ryhmäkeskustelut litteroitiin vuosikellon sisällön suunnittelun kannalta olennaisen tiedon osalta. Analysointikeinona hyödynnettiin jälleen sisällönanalyysia.

5.3.3 Esimiesten palaute ja kehitysehdotukset vuosikellon sisällölle

Ennakkotehtävän ja työpajan tulosten perusteella luotiin vuosikellosta ensimmäinen versio, sekä koonti osaamistarpeista ja haasteista sekä valmennusideoista. Ensimmäisen version koontiin pääsee tutustumaan liitteessä 9. Vuosikellon ensimmäisen version luomisen jälkeen esimiehet haluttiin vielä osallistaa vuosikellon luomiseen, jotta myös heidän näkökulmansa tulisi esiin vuosikellon lopullisen version suunnittelussa, sillä pääpaino sisällön suunnittelussa, osaamistarpeiden kartoituksesta ja teemojen ideoinnissa oli tässä vaiheessa myyntineuvotteli- javalmentajien ennakkotehtävän ja työpajan sisällön ideoinnissa.

Myyntin ja palveluiden johtamisen näkökulmasta tärkeää on kartoittaa esimiesten tarpeita ja käsityksiä, heidän vastatessa palveluvalmennuksen lisäksi myyntipalvelun operatiivisen toiminnan johtamisesta. Yrityksen myyntijohdolla on usein käytössään paljon taustatietoa myyjien toiminnasta, joiden avulla voidaan löytää ne kehittämiskohteet ja osa-alueet, jotka tulisi sijoittaa kehittämisen kiintopisteiksi (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-103, 106). Osallistaminen suunniteltiin tapahtuvaksi palautteenantamisen muodossa vuosikellon ensimmäisestä versioista. Esimiehiin oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti ja kysyttiin mahdollisuudesta antaa kommentteja, palautetta ja kehitysehdotuksia vuosikelloon, jotta vuosikelloa voidaan vielä kehittää palautteen mukaan paremmin käyttäjien tarpeita vastaavaksi.

Yhteydenotto tapahtui henkilökohtaisesti yrityksen sisäiseen viestintään käytetyn Teams -sovelluksen avulla. Yhteydenotossa tiedusteltiin mahdollisuutta palautteenantoon, sekä ehdotettiin esimiesten poikkeustilanteeseen liittyvien ajanhallinnallisten haasteiden vuoksi palautteenantotapaan kaksi vaihtoehtoa. Palautetta sai antaa kirjallisesti sähköpostilla, tai suullisesti puhelimitse tai Teams -sovelluksen välityksellä. Näin pyrittiin mahdollistamaan palautteen saaminen mahdollisimman monelta esimieheltä jokaisen aikatauluun ja resursseihin sopivalla tavalla.

Yhteydenotossa korostettiin keskustelun vapaamuotoisuutta, ja sovittiin lisäksi vuosikellon ensimmäisen version lähettämisestä sähköpostitse kunkin sähköpostiin. Sähköpostin saatteessa kuvailtiin lyhyesti vuosikellon rakentuminen, tulosten tiivistelmä, sekä pyydettiin pohtimaan palautetta vuosikellon sisällöstä yleisesti, onko jotakin mitä vuosikellosta puuttuu tai siihen tulisi hänen mielestään lisätä, mikä on tärkeintä ja oleellista, johon hänen mielestään vuosikellossa tulisi keskittyä, ja kokeeko vastaaja vuosikellon hyödyttävän työtään palveluvalmentajana. Sähköpostin saatesanojen avulla pyrittiin ohjaamaan keskustelua ja palautteenantoa vuosikellon kehittämisen osalta olennaiseen suuntaan, sekä saada tietoa siitä, miten esimiehet kokevat vuosikellon hyödyllisyyden työssään.

Palautekeskustelu käytiin pääkaupunkiseudun kokousmyyntin esimiehen kanssa 24.4.2020, Tampereen myyntipalvelun esimiehen kanssa 5.5.2020, ja pääkaupunkiseudun ryhmämyyntin esimiehen kanssa 12.5.2020. Puhelimitse / Teams -sovelluksen välityksellä käydyn palautekeskustelun alussa kultakin esimieheltä kysyttiin lupa keskustelun tallennukseen, jotta aineistoa on mahdollista tarkistaa ja analysoida keskustelun jälkeen. Palautekeskustelut kestivät noin 40min - 1h. Palautekeskustelut litterointiin vuosikellon kehittämisen ja suunnittelun kannalta olennaisen tiedon osalta.

Esimiesten palautekeskustelussa ennakkotehtävän ja työpajan tulosten perusteella havaittu ero tarpeissa ja kaupan rakenteessa eri tiimien ja myyntipalvelun maakuntakohtaisen sijainnin näkökulmasta tuli vielä selkeämmin esille. Lisäksi eroja tarpeissa ja käsityksissä erottui myös esimiesten ja myyntineuvottelijoiden välillä. Palautekeskustelun perusteella lopulliseen

vuosikelloon lisättiin tärkeinä pidettyjä aiheita toimintavuoden ympärille, lisäksi osaamistarpeiden ja valmennusten teemojen osalta nousi esiin esimiesten näkökulmasta tärkeäksi koettuja aiheita.

Palautekeskustelun perusteella vuosikellon ensimmäisen version hyötyinä nähtiin kokonais kuvan luominen vuodesta, sekä muistin tukena toimiminen. Hahmottamalla mitä vuoden aikana seuraavaksi tapahtuu voidaan huomiota kiinnittää valmennusten näkökulmasta tulevaan, ja suunnitella valmennuksia tämän perusteella tarpeita vastaavasti. Erilaisista teemaehdotuksista koettiin olevan hyötyä esimerkiksi silloin kuin palveluntaso valmennettavalla on korkealla, jolloin teemoja voisi hyödyntää ylläpitämään tasoa, ja samalla pitää valmennukset mielenkiintoisina valmennettavalle.

Kehitysehdotuksina palautekeskustelussa nousi toive vuosikelloon sijoitettujen tapahtumien nostamisesta konkreettisemmalle tasolle maakuntakohtaisten tapahtumien osalta. Valmennuspäällikön kanssa keskustelun jälkeen, yksittäisiä tapahtumia, kuten tiettyjä messuja ja kongresseja tai urheilutapahtumia, ei tässä vaiheessa kuitenkaan päädytty lisäämään vuosikelloon. Tämä on kuitenkin mahdollista jälkikäteen toteuttaa, ja toimeksiantaja saakin käyttöönsä tämän vuosikellon kehityshankkeen aikana esiin tulleet erikoistapahtumat erillisenä koontina. Palautekeskustelun tuloksia on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa kuvataan vuosikellon rakentuminen ennakkotehtävän, työpajan ja palautekeskustelun tulosten perusteella.

6 Palveluvalmennuksen vuosikello

Palveluvalmennuksen vuosikello on luotu ennakkotehtävän, työpajan tuotosten, työpajassa käytyjen ryhmäkeskusteluiden, sekä esimiesten palautekeskusteluiden perusteella. Tässä luvussa käsitelen tarkemmin toteutusvaiheen tuloksia ja niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja ratkaisuja vuosikellon sisällölle. Tulokset toimivat näin perusteluina lopullisen vuosikellon sisällölle. Tulokset esittelen kolmessa osassa kehitysprojektin alussa määriteltyjen vuosikellon suunnittelun tavoitteiden mukaisesti, jaotellen tuloksien käsittelyn toimintavuoden ympärille tärkeisiin ajankohtiin, sesonkeihin, teemoihin ja tapahtumiin, osaamistarpeisiin ja haasteisiin, sekä näistä johdettuihin palveluvalmennuksen teemaideoihin. Tulosten jäsentelyä ja käsittelyä kuvataan alla kuviossa 5.

| Tärkeät ajankohdat | Osaamistarpeet | Teemaideat |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Erikoispäivät, pyhät ja lomat •Sesonkiluonteiset teemat •Maakuntakohtaiset tapahtumat, kongressi-, ja messutapahtumat, sporttiryhmät •Myyntipainopisteet ja varausaikajänteet | <ul style="list-style-type: none"> •Informaation ja materiaalin saaminen ajoissa & myyntiä ja työskentelyä tukevien materiaalien ja työkalujen sisältö •Palvelumalliin ja myyntiprosessin hallintaan liittyvät osaamistarpeet ja haasteet •Ajankohtaisiin asioihin ja tapahtumiin liittyvät osaamistarpeet ja haasteet •Muuhun osaamiseen ja tiedon jakamiseen liittyvät osaamistarpeet ja haasteet | <ul style="list-style-type: none"> •Palvelumalliin ja myyntiprosessin hallintaan liittyvät teemat •Ajankohtaisiin asioihin ja tapahtumiin liittyvät teemat •Muuhun osaamiseen ja tiedon jakamiseen liittyvät teemat |

Kuvio 5: Tulosten jäsentely aihepiirien mukaisesti (Rautarinta 2020)

Osittain tuloksia käsitellään myös lomittain aiheiden liittyessä vahvasti toisiinsa. Esimiesten palautekeskusteluiden perusteella tehdyt lisäykset tuloksiin perustuvat palautekeskusteluihin pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimiehen kanssa 23.4.2020, Tampereen myyntipalvelun esimiehen kanssa 5.5.2020 ja pääkaupunkiseudun ryhmämyynnin esimiehen kanssa 12.5.2020. Julkisessa raportissa tulokset esitetään yleisessä muodossa ja toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tuloksista ilmi tulleet yksittäiset luottamukselliseksi todetut asiat, esimerkiksi johonkin tiettyyn tapahtumaan liittyen, on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Vuosikello on koottu ja suunniteltu toimintavuoden ympärille kvartaaleittain ja kuukausittain. Näiden aikajänteiden sisään on syötetty erilaisia myynnin ja palveluvalmennuksen näkökulmasta tärkeitä huomioon otettavia aiheita. Yleiskatsauksen pohjana toimi myyntineuvottelija-valmentajien työpajassa luoma koonti tärkeimmistä kvartaalia kuvaavista asioista. Vuosikellon yksityiskohtaisempi toimintavuoden sisältö kuukausittain kattaa myynnin painopistealueet, kiireajat, lomat ja tärkeät myyntiin vaikuttavat pyhät ja erikoispäivät. Vuosikelloon on lisäksi sisällytetty valmentajien näkökulmasta vuosittain toistuvat asiat, kuten valmennustulosten julkaisut, sekä valmentajien omat koulutuspäivät, jotka järjestetään kaksi kertaa vuodessa, sekä aika, jolloin valmennuksia ei pidetä. Lisäksi vuosikelloon on sijoitettu huomioiden lisäksi ajankohtaisiin asioihin liittyvät osaamistarpeet, ja varausten aikajänteet huomioiden tulisi valmennuksissa kiinnittää huomiota tulevaan sesonkiin tai erikoispäiviin liittyviin tarpeisiin. Osaamistarpeiden ja teemojen tulosten perusteella vuosikellon liitteeksi on tehty valmennusteemaehdotus kvartaaleittain. Ehdotukset on koottu valmentajien tärkeiksi nostamista

teemoista sekä osaamistarpeista toimintavuoden ympärille nostettuihin asioihin liittyen. Lopullinen vuosikello esitellään liitteessä 10.

Vuosikellon teknisenä toteutustapana on sähköinen versio vuosikellosta, joka on helposti muokattavissa toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Toimeksiantaja saa vuosikellosta erillisen muokattavan tiedoston, sekä koonnin muusta projektin aikana kerätystä materiaalista. Koska vuosikelloa tulee aina tarpeen mukaan muokata ja päivittää, on sähköinen versio vuosikellolle toimiva ja järkevä vaihtoehto. Näin vuosikellon pohja on myös muokattavissa ja hyödynnettävissä sellaisenaan myös muuhun tarpeeseen, mikäli suunnitelmaa halutaan yksilöidä, täsmentää tai hyödyntää muuhun käyttöön.

6.1 Tärkeät ajankohdat, sesongit, tapahtumat ja teemat

Ennakkotehtävän ja työpajan perusteella toimintavuoden ympärille nostettiin tärkeiksi huomiioon otettaviksi asioiksi erikoispäivät, pyhät, ja lomat, kiireajat, erilaiset sesonkiluonteiset teemat, myynnin painopisteet, sekä erilaiset kongressi ja messuvaraukset. Lisäksi esiin nostettiin esimerkiksi kokousmyynnin näkökulmasta tietyille ajoille tai aikajännteille osuvia yksittäisten asiakassegmenttien varaushuippuja. Ajankohtina vuosikellon ympärille kirjattiin myyntipalvelun toiminnan näkökulmasta myös kausimenujen, hintojen ja tapahtumien sisältöjen saaminen myyntipalvelun käyttöön. Lisäksi toimintavuoden ympärille oli sijoitettu palveluvalmennuksen näkökulmasta vuoden alkuun sijoittuvan uuden palvelumallilomakkeen läpikäynti, uusien kesätyöntekijöiden saapuminen, sekä kesätauko valmennuksista.

Tarpeet tärkeiden ajankohtien osalta poikkeavat ennakkotehtävän ja työpajan tulosten perusteella toisistaan osittain niin tiimien, kuin maakuntakohtaisen sijainnin näkökulmasta, vaikka myös paljon yhteisiä asioita oli kirjattu toimintavuoden ympärille esille. Turussa ja Tampereella, sekä esimies- että myyntineuvottelijapalveluvalmentajat, valmentavat myyntineuvottelijoita, joiden toimenkuvaan kuuluu kokous, ryhmä, ja ravintolamyynnistä vastaaminen. Näissä vastauksissa oli huomioitu kokonaisvaltaisesti kokous-, ravintola-, ja ryhmämyynti. Pääkaupunkiseudun palveluvalmennuksesta vastaavien osalta taas vastauksissa näkyi painotus oman tiimin osalta, mutta myös yhteisiä huomioon otettavia asioita oli nostettu esiin, sillä pääkaupunkiseudulla myyntineuvottelivalmentajat vastaavat yli tiimirajojen palveluvalmentamisesta.

Eroja vastauksissa näkyi myös myyntipalvelun maakuntakohtaisen sijainnin näkökulmasta erityisesti erikoistapahtumien osalta, mutta myös kaupan luonne on hieman erilainen. Esimerkiksi Tampereen osalta toimintavuoden ympärille oli sijoitettu Tampereen myyntipalvelutyöhön vaikuttavia erikoistapahtumia, messuja, urheilutapahtumia ja festivaaleja. Erot esimiesten ja myyntineuvottelijoiden vastauksissa nousivat erityisesti siinä, että esimiehet olivat huomioineen vuosikellossa uusien tuotteistusten, uusien menujen, kokouspakettien ja

kausituotteistusten ja hintojen saannin ajankohdat, ja milloin tulisi olla esimerkiksi vappu ja äitienpäivän tuotteistukset ja myyntiohjeet myyntipalvelun näkökulmasta valmiina.

Vuosikellon luettavuutta, ja kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä ja käyttöä, ajatellen tärkeiden ajankohtien osalta vuosikelloon sijoitettiin vain kaikille yhteiset tarpeet yleisessä muodossa. Nyt kootut maakuntakohtaiset erikoistarpeet toimeksiantaja kuitenkin saa käyttöönsä vuosikellon jatkekehittämistä varten. Kukin tiimi voi lisätä oman ja tiimensä työn tukemista ja suunnittelua varten vuosikelloon tärkeäksi kokemansa erikoistapahtumat tai tarpeet.

Erikoispäivien, pyhien ja lomien osalta vuosikelloon sijoitettiin ystävänpäivä, pääsiäinen, vappu, äitienpäivä, juhannus, isänpäivä, itsenäisyyspäivä, ja joulukuu. Erikoispäivien ja pyhien osalta varauksien aikajänteen koettiin olevan lyhyt n. 1-2 viikkoa, kiireisimmän ajan olen ravintolamyynnin näkökulmasta noin viikkoa ennen kyseistä ajankohtaa. Joidenkin erikoispäivien osalta varaukset tehdään jo vuotta ennen seuraavaa ajankohtaa, heti vietetyn erikoispäivän jälkeen. Tällaisia ovat esimerkiksi vappu ja jouluvuorot. Itsenäisyyspäivän koettiin taas olevan enemmän maakuntakohtainen asia, itsenäisyyspäivän ollessa esimerkiksi Tampereella erittäin kysytty ajankohta, mutta pääkaupunkiseudulla hiljaisempi.

Lisäksi esiin nousivat vuoden ympärille sijoittuvien yleisten loma-aikojen vaikutus myyntiin, erityisesti juuri ennen lomakausien tai ajankohtien alkua, jolloin kiirettä aiheuttaa asiakkaiden viimehetken varausten teko tai olemassa olevien varausten päivitys vielä ennen varaajien lomille jäämistä. Tällaisia lomakausia, loma-ajankohtia tai lomien päättymisen ajankohtia olivat esimerkiksi koulujen lukukausien päätös- ja alkamisajankohdat, hiihtoloma, juhannus, kesälomakausi, syyslomat, sekä itsenäisyyspäivä ja talviloma. Kesäkaudella koulujen päättymisen johdosta myös valmistujaiset näkyvät varauksissa, joten myös tämä lisättiin huomioitavaksi asiaksi vuosikelloon.

Sesonkiluonteiset teemat korostuivat sekä ennakkotehtävän vastauksissa, että työpajan ryhmäkeskusteluissa erityisesti ravintolamyynnin näkökulmasta. Tällaisia olivat alkuvuoden teemoja kuvaavat blini- ja parsakausi. Blinikausi nousee ravintolavarausten osalta teemaksi heti alkuvuodesta, kun taas parsakausi näkyy myynnissä huhtikuusta alkaen aina juhannusviikolle saakka.

Sesonkiluonteisiksi teemoiksi kirjattiin myös kausimenut, kuten syksyn ja pikkujoulujen uudet menukokonaisuudet, sekä itse sesonkeihin liittyvät varaukset kuten pikkujoulujen ja joululounaiden varaukset. Suuret yritysten pikkujouluvaraukset myyntineuvottelija valmentajien kokemuksen mukaan varataan jo heti alkuvuodesta tammi-maaliskuussa. Varauksia tehdään myös vielä juuri ennen kesälomia. Syksyllä viimehetken pienempien pikkujouluvarauksien varaussezonki kuvaa syksyn myyntiä. Joululounasvarausten varaussezonki alkaa lähempänä ensimmäisten joululounaiden ajankohtia, eikä varauksia tehdä niin pitkällä aikajänteellä kuin pikkujouluvarauksia. Sesonkiluonteisina teemoina omaksi teemakseen nousi myös hääsesonki,

jonka näkyä kesäkaudella, mutta häävarauksien ja tarjouspyyntöjä koetaan tulevan myyntipalvelulle tasaisesti toimintavuoden aikana, sillä varaukset tehdään jo hyvissä ajoissa etukäteen. Häämessujen aikaan häävarauksien ja -kyselyiden koetaan hetkellisesti nousevan. Kesäkaudelle osuu enemmän varausten päivitystä ja yksityiskohtien tarkennusta.

Maakuntakohtaiset tapahtumien, kongressi-, ja messutapahtumien, ja sporttiryhmien osalta toimintavuodelle tärkeiksi ajankohdiksi vuosikelloon koettiin erilaiset maakuntakohtaiset kongressi- ja messutapahtumat, jotka näkyvät myyntipalvelutyössä niin itse messu- ja kongressi järjestelyihin liittyvinä varauksina, järjestäjien varauksina tai osallistuvien vieraiden huone- ja pöytävarauksien lisääntymisenä. Lähempänä tilaisuutta tapahtuma näkyy pienempinä, todella lyhyellä aikajänteellä tulevina, kokousvarauksina. Lisäksi messujen aikana ja jälkeen myynnissä koettiin varauksien ja kyselyiden hetkellisesti kasvavan. Tämä koettiin näkyvän erityisesti myyntipäälliköiltä tulevien tarjouspyyntöjen, ja tarjousvihjeiden, sekä soitto-listojen osalta, sekä itse messuaiheeseen liittyvinä kyselyinä. Messujen osalta mainittiin ryhmäkeskusteluissa häämessut, matkamessut, kongressimessut, sekä moottoripyörä- ja venemessut. Lisäksi tärkeiksi asioiksi koettiin erilaisia maakunta ja kaupunkikohtaisia tapahtumia, jotka vaikuttavat erityisesti juuri tietyn myyntipalvelun toimintaan.

Ryhmämyynnin näkökulmasta työpajassa toimintavuodelle nostettiin sporttivaraukset, joiden varauksia koettiin tulevan erityisesti alkuvuodesta ja syksyllä, heti lajiliittojen julkaisua tapahtumien viralliset päivät. Muutoin sporttiryhmien varaukset ajoittuvat tiettyjen urheilutapahtumien ympärille. Erityisesti ryhmäkeskustelussa nousivat ylös jääkiekkotapahtumat, sekä taitoluisteluun liittyvät tapahtumat.

Myynnin painopisteinä vuosikellon ympärille nostettiin varausaikajänteet, sekä se milloin tietynlaisia varauksia tehdään toimintavuoden ympärillä. Hahmottamalla toimintavuoden ympärille myynnin painopisteitä ja varausaikajänteitä, voidaan ennakoiden valmennuksien avulla keskittyä tietyn teeman mukaisesti esimerkiksi blinisesonkiin tai äitienpäivään liittyviin tarpeisiin pöytävarauksien lisämyynnin näkökulmasta.

Ravintolamyynnin näkökulmasta myynnin painopisteet jakaantuivat erikoispäivien ja sesonkien ympärille. Kokousmyynnin näkökulmasta esiin nostettiin erityisesti omina kategorioina myös yritysten henkilöstötapahtumien varaukset, kuten työhyvinvointi ja työkykypäivät, sekä touko-kesäkuussa kokousmyynnissä näkyvät ammattiliittojen jäsenkoulutusten seuraavan vuoden varauskyselyt, jotka näkyvät erityisesti juuri ennen juhannusta. Syksyn myynnissä näkyvät alkuvuoden tavoin erilaiset messutapahtumat ja kongressit, syksyn varausten päivitystä, sekä ensivuoden kokous- ja kongressivarauksia. Lisäksi syksyä kuvaavat esimerkiksi vuosijuhla- ja karonkkavaraukset.

Sesonkiluonteisista teemoista erityisesti keskustelua työpajassa herätti pikkujoulukausi ja pikkujoulujen varaussesonkien ajankohdat, ja aikajänteet, joilla pikkujouluja myyntipalvelussa

myydään. Pikujoulujen myynti tapahtuu myyntipalvelussa usein huomattavan pitkällä aikajänteellä tapahtumaan ajankohtaa nähden. Suuryritysten pikujoulut varataan usein seuraavalle vuodelle pian edellisten pikujoulujen jälkeen, ja suuryritysten pikujoulujen varausten varaussesongin koettiin olevan jo tammi-helmikuussa. Pikujoulujen osalta keskustelua herätti myös pikujoulujen tapahtumasisällön, pikujoulumenujen sisällön, glögien ja juomien lasihintojen saannin ajankohdat. Tätä aihetta käsitellään vielä tarkemmin seuraavassa luvussa koskien osaamistarpeita ja haasteita.

Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimiehen (2020) palautekeskustelussa vuosikellon sisällön osalta esiin tuli lisäyksenä koulutusyritysten varaukset, joita varataan pitkin vuotta, mutta ennen juhannusta varauksien osalta on nähtävissä varausmäärien kasvua, jolloin varataan tulevaa syksyä ja kevättä. Lisäksi syksyllä on paljon liittojen ja yhdistyksen vuosikokouksia viikonlopuille, jotka varataan jo 6-12 kk ennen tapahtuman ajankohtaan. Ryhmämyynnin esimiehen (2020) palautekeskustelun perusteella vuosikelloon lisättiin luokkaretkivaraukset, jotka ajoittuvat toukokuulle. Varauksia näiden osalta tehdään kvartaaleiden 1 ja 4 aikana.

6.2 Osaamistarpeet ja haasteet

Viitalan (2013, 182-183) mukaan osaamistarpeiden erittely ja nimeäminen tuovat vertailukohdan kehittämistarpeille, ja niiden avulla on mahdollista hahmottaa kiintopisteitä kehittämiseksi, sekä suunnata kehittämistä alueille, joilla tarpeita eniten esiintyy. Osaamistarpeiden kartoituksen lähtökohtana oli nimetä työn menestyksellisen suorittamisen näkökulmasta tärkeitä kiintopisteitä, jotta palveluvalmennuksen avulla voidaan panostaa osaamisen kehittymiseen.

Osaamistarpeita ja teemoja käsiteltiin sekä ennakkotehtävässä että työpajassa. Ennakkotehtävässä osaamistarpeet jakaantuivat neljään eri pääteemaan: informaation ja materiaalin saaminen ajoissa & myyntiä ja työskentelyä tukevien materiaalien ja työkalujen sisältöön, eri ajankohtiin ja tapahtumiin liittyviin osaamisen haasteisiin, palvelumallin ja myyntiprosessin hallintaan liittyviin osaamistarpeisiin, sekä muuhun osaamiseen ja tiedon jakamisen liittyviin tarpeisiin. Eroja ennakkotehtävän perusteella myyntineuvottelijavalmentajien ja esimiesten vastausten välillä ei noussut. Vastaukset jakaantuivat samojen teemojen sisään kuin myyntineuvottelijavalmentajien osalta, mutta esimiesten palautekeskustelun perusteella eroja käsitelyksissä osaamistarpeista ja haasteista kuitenkin tuli esille.

Informaation ja materiaalin saaminen ajoissa & myyntiä ja työskentelyä tukevien materiaalien ja työkalujen sisällön osalta ennakkotehtävän vastauksien perusteella sekä esimiesten että myyntineuvottelija valmentajien näkökulmasta haasteeksi koettiin informaatiota ja myyntityötä tukevan materiaalin sisältö ja sen saaminen tarpeeksi aikaisessa vaiheessa myyntipalvelun käyttöön. Vastauksien perusteella koettiin, että esimerkiksi kausimenujen osalta myynnin tiedossa olisi hyvä olla kattavammat kuvaukset menujen sisällöistä, sekä esimerkiksi

juomasuosituksien, kuohuviini, samppanja ja glöghintojen lasihintojen avulla lisämyyntiä olisi helpompi myyntineuvottelijoiden näkökulmasta tehdä suoraan myyntitilanteessa. Ennakkotehtävän vastauksissa esiin nousivat myös tietojen, hintojen ja materiaalien saaminen myyntineuvottelijoiden käyttöön tarpeeksi aikaisessa vaiheessa.

Tämä teema korostui myös työpajan ryhmäkeskustelussa. Myyntityötä tukevan materiaalin sisältöön kaivataan yksityiskohtaisempaa tietoa, esimerkiksi tuotteiden sisällöstä, kuvauksista ja menujen juomasuosituksista. Erityisesti esiin nousi näiden osalta pikkujoulujen sisällön ja hintojen saannin ajankohdat, sekä kausimenujen ja kokouspakettien sisällön ja hintojen saanti aikaisemmassa vaiheessa, sillä myynti tapahtuu myyntipalvelussa usein huomattavan pitkällä aikajänteellä tapahtumaan ajankohtaa nähden. Esimerkiksi myyntineuvottelijoiden kokemuksen perusteella suuret yritysten pikkujoulut ovat varattuna jo heti vuoden alussa tammi-helmikuun vaihteessa, ja haasteeksi koettiin erityisesti se, että suuret pikkujoulujen tarjouspyynnöt tulevat ennen kuin myyntipalvelu saa pikkujouluinfot ja hinnat käyttöönsä. Ryhmäkeskustelussa myynnin onnistumisen kannalta tiedon puutteen koetaan nousevan myös myynnin esteeksi. Tarpeellisen informaation saaminen vaikuttaa myös kilpailuedun syntyymiseen. Mikäli kilpailevalla yrityksellä on tiedossa jo tulevan pikkujoulukauden tiedot, valitsee asiakas palveluntarjoajan, joka pystyy tarjoamaan suoraan hänen tarpeeseensa sopivan ratkaisun.

Tietojen ja myyntityötä tukevan asiakasmateriaalin saamiseen vaikuttaa se missä vaiheessa myytävät yksiköt tarvittavan informaation toimittavat myyntipalveluun, ja aihe onkin ollut esillä ja työstössä yhteistyössä myytävien yksiköiden kanssa. Palveluvalmennuksen näkökulmasta voidaan myyntityötä tukea pyrkimällä sijoittamaan erilaiset kausi-, sesonki-, ja erityispäiviin liittyvät informaatiokoulutukset tarpeeksi aikaiseen vaiheeseen toimintavuotta. Myynnissä menestymisen ja myyntineuvottelijoiden osaamisen ja tiedon riittävyden varmistamiseksi näiden aiheiden osalta kaivataan ennakoitua. Tällä tavoin voidaan tukea, kannustaa ja mahdollistaa myyntineuvottelijoiden onnistumista myynnissä myyntitavoitteiden ja palvelun laadun näkökulmasta.

Pikkujoulusesongin onnistuneen myynnin mahdollistamiseksi, kaivataan infoja ja myynnin materiaaleja jo viimeistään vuoden ensimmäisellä kvartaalilla. Sesonki- ja erityispäivien osalta koettiin, että huomiota kyseistä päivää kohden tulisi kiinnittää viimeistään kuukautta ennen ajankohtia. Pikkujoulujen osalta taas jo heti alkuvuodesta. Keskustelussa nousi esiin myös missä vaiheessa materiaalit ja hintatiedot tulisi olla esimerkiksi juuri pikkujouluvarauksien, kausimenujen ja seuraavan vuoden kokouspakettien ja hintojen osalta tiedossa. Näihin ajankohtiin koettiin kaivattavan valmennuksia erityisesti ryhmävalmennusten muodossa, jolloin osaamista ja hyviä käytäntöjä esimerkiksi kuvailujen, lisämyynnin ja suosittelun osalta pääsisi jakamaan isommassa ryhmässä.

Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimiehen palautekeskustelun (2020) mukaan infojen saatavuus toteutuu keväällä pidettävien avoimien ovien muodossa, jossa yksiköt esittelevät ajankohtaisia asioista. Osa vuosikellossa esiin nostetuista tarpeista koettiin jalkautuneen arkeen, mutta keskustelussa myös todettiin, että myyntineuvottelijat voivat kokea tämän eri tavalla. Myös tuoteopastusta koettiin saatavan aktiivisesti sekä tietojen päivittäjien, että yksiköiden osalta.

Palvelumallin ja myyntiprosessin liittyviä osaamistarpeita ennakkotehtävän osalta nousi lähes jokaiselta palvelumallin- ja myyntiprosessin osa-alueelta, mutta erityisesti huomiota kiinnitettiin vastaajien joukossa lisämyyntiin, suositteluun, ja kuvailuun, sekä ratkaisujen myyntiin, muita ylös nostettuja teemoja olivat aktiivinen kuuntelu, tekemisen sanoittaminen, kartoittaminen ja avoimet kysymykset. Omana teemana esiin nousi myös rohkeus ja uskallus, ja haasteellisten asiakkaiden kanssa kommunikointi. Ennakkotehtävässä suosittelun koettiin jäävän usein myös pöytävarauksissa heikommaksi. Myös ryhmien lisämyynnin koettiin olevan haasteellista. Suosittelemista ja lisämyyntiä koettiin helpottavan tuotetietojen ja hintojen saatavuus.

Lisämyynnin osalta palautekeskustelussa nousi esiin vielä erityisesti kokousten lisämyynti ja suosittelu. Esimerkkinä onnistuneesta lisämyynnistä mainittiin esimerkiksi aikaisemmin pääkaupunkiseudulla toteutetut myynti-iskupäivät, jolloin lisämyyntituotteena myytiin pikkujoulukauden kokousvarauksille glögiä ja piparia, mutta ylipäätään kokousten lisämyyntiin koettiin tarvetta kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä helposti myynti keskittyy kokouspaketin myyntiin, ja lisämyynti jää näin vähemmälle huomiolle. (Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimies 2020.)

Ajankohtaisiin asioihin ja tapahtumiin liittyvät osaamistarpeiden ja haasteiden näkökulmasta ennakkotehtävän vastauksissa toimintavuoden ympärille nostettiin yllä käsiteltyjen kausi- ja sesonkituotteiden informaation ja materiaalien ajoissa saamisen ja sisällön lisäksi ajankohtaisten menujen ja kausituotteiden esiintuonti, ajankohdan huomioiminen puhelussa, erilaisiin isoihin tapahtumiin tai tilaisuuksiin liittyvään erikoistarpeiden ja toimintatapojen hallinta. Lisäksi kiireen hallinta ja hiljaisten hetkien tehokas hyödyntäminen nousivat vastauksissa esille. Haasteita nousi sekä tapahtumiin ja varauksiin liittyviin erityispiirteisiin, että palvelumallin ja myyntiprosessiin liittyviin osaamistarpeisiin.

Messu ja kongressivarauksiin liittyvät haasteet liittyivät kartoittamisen tärkeyteen. Häävvarauksissa ja karonkkavarauksissa haasteiden koettiin liittyvän tapahtuman erikoispiirteisiin, ja tilaisuuden etikettiin liittyvään hallintaan. Näiden tilaisuuksien todettiin kuitenkin pääasiassa olevan niin kutsuttuja omia varauksia, joita käsittelee sama henkilö alusta loppuun. Häävvarauksien osalta myyntineuvottelijoiden työpajassa keskusteltiin infon tarpeesta ennen häävvarauksia, jolloin varauksia koettiin tulevan hieman enemmän. Tilaisuuksien erityispiirteiden osalta palautekeskustelussa tuli myös esiin se, että apua etiketin ja muistettavien

tarkennusten osalta löytyy myös tallennettuna varausjärjestelmään (Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimies 2020).

Urheilujoukkueiden osalta haasteiden koettiin sekä Tampereen, että pääkaupunkiseudun ryhmämyynnin esimiesten palautekeskustelun (2020) mukaan liittyvän kisa-aikatauluihin, jotka vahvistuvat myöhään tai riippuvat kisamenestyksestä. Haasteena koettiin se, miten käsitellä ja vastata näihin urheilujoukkueiden tarpeisiin. Tärkeäksi kehityskohteeksi palautekeskustelussa tuli myös ruokailutarpeiden ja joukkueiden aikataulujen kartoittaminen, jotta voidaan tarkemmin vastata tarpeisiin esimerkiksi aikaistettujen aamupalojen ja välipalojen osalta. Haasteena koettiin myös yhteistyö ja vuorovaikutus yksiköiden kanssa, jotta urheilujoukkueiden aikatauluihin liittyviin tarpeisiin pystytään vastaamaan.

Ryhmämyynnin esimiehen palautekeskustelussa (2020) vapaa-ajan ryhmien osalta, ja minkä tahansa ryhmien osalta, kehityskohteena, ja asiana, johon tulisi kiinnittää huomiota, tulisi kartoittaa matkan tarkoitusta ja mitä he tulevat tekemään, ja näin osataan tarjota hotelleitamme heille parhaiten sopivaa. Tärkeää on myös ottaa huomioon erilaiset kulttuuripiirteet, ja tätä hyödyntäen löytää myynnillisempää ja syvällisempää näkökulmaa keskusteluun ryhmän tarpeista. Ryhmiin liittyen puolihoitomenujen osalta haasteena koettiin myös lisämyynti. Puolihoitoruokailuiden osalta tärkeäksi huomioon otettavaksi asiaksi ja kehityskohteeksi koettiin myös lisämyynti, muistetaan esimerkiksi tarjota viiniä tai muuta juomaa ruokailuihin myös näihin liittyen. Ryhmien lisämyynti muutoin koettiin myös haastavaksi. Ryhmien lisämyyntituotteita on pyritty aiemmin yhdessä keksimään helpottamaan lisämyyntiä, mutta pääasiassa lisämyynti ryhmien osalta keskittyy ruokailuihin, huoneluokan korotukseen ja laukunkantoon. Myynnillisyyttä ryhmien osalta voitaisiin palautekeskustelun perusteella pyrkiä lisäämään. (Pääkaupunkiseudun ryhmämyynnin esimies 2020.)

Luokkaretkivarausten osalta pääkaupunkiseudun ryhmämyynnin esimiehen (2020) palautekeskustelussa esiin tulisi haasteena myyntineuvottelijan näkökulmasta se, miten käydä keskustelu varaajana kanssa ja ohjata myyntiä budjetin näkökulmasta toiseen ajankohtaan esimerkiksi alkuvuikkoon tai sunnuntaille. Rohkeutta kaivattiin kaupan ohjaamiseen, sillä usein varat luokkaretkeen kerätty yhdessä ja budjetti on tietyn kokoinen. Tämän vuoksi tulisi muistaa rohkeasti kysyä budjettia ja ohjata keskustelua niin, että voidaan tarjota ajankohtaa ja hotelleja, joka sopii heidän budjettiinsa.

Muuhun osaamiseen ja tiedon jakamiseen liittyvät osaamistarpeet ennakkotehtävän perusteella liittyivät esimerkiksi isojen kokonaisuuksien hallintaan ja järjestelmällisyyteen, myyntineuvottelijoiden neuvottelutaidon kehittämiseen, hinnoitteluosaamiseen, sekä esimiestyön näkökulmasta työtehtävien jakamiseen siten, että oppiminen mahdollistuu. Osaamistarpeiden osalta ennakkotehtävän perusteella nousi myös ristiinmyynti sekä oman kaupungin sisällä, että eri tiimien välillä.

Työpajassa ja esimiesten kanssa käydyissä palautekeskusteluissa keskustelua herätti isojen tilaisuuksien ja kokonaisuuksien hallinta. Vaikka pääsääntöisesti isot ja monitahoiset tilaisuudet siirtyvät event coordinatorien hallintaan, koettiin haasteita isojen tilaisuuksien kartoituksen osalta. Näkemyseroja kuitenkin esiintyi sekä maakuntakohtaisesti, että esimiesten ja myyntineuvottelijoiden välillä. Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimiehen (2020) näkökulmasta koettiin, että isojen tilaisuuksien hallinta kuuluu event coordinatoreiden tehtävän kuvaan, kun taas myyntineuvottelijoiden, sekä Tampereen myyntipalvelun esimiehen näkökulmasta (2020) tämän koettiin olevan haaste, johon tulisi tarttua.

Ristiinmyynnin osalta palautekeskustelussa käsiteltiin ristiinmyyntiä toimipaikkojen välillä siitä näkökulmasta, että asiakkaalle rohkeasti ja positiivisella otteella tarjottaisiin ja suositeltaisiin vaihtoehtoja myös toivotun toimipaikan ulkopuolelta, mikäli tilaa ei löydy juuri toivotusta paikasta (Tampereen myyntipalvelun esimies 2020). Pääkaupunkiseudulla kokousmyynnin esimiehen (2020) näkökulmasta ristiinmyynnin ja vaihtoehtojen tarjoamisen koettiin olevan toimintatapa. Aihe kuitenkin valikoitui tärkeäksi teemaksi myyntineuvottelijoiden näkökulmasta työpajassa.

6.3 Valmennusten teemaideat

Teemaideoiden suunnittelun tavoitteena oli ohjata vastaajien ajatuksia konkreettisemmalle tasolle siitä, miten palveluvalmennuksessa voitaisiin vastata esiin nousseisiin osaamistarpeisiin ja haasteisiin. Viitala & Jylhä (2013, 247-249) ja Salminen (2013, 169) toteavat osaamisen johtamisessa olevan tärkeää, tärkeiden kehityskohteiden ja kiintopisteiden hahmottamisen lisäksi, sellaisten vuorovaikutus -ja oppimisympäristöjen suunnittelu ja kehittäminen, joka tukee tiimien ja sen yksittäisten jäsenten kehittymistä.

Ennakkotehtävässä valmennusteemojen ideoinnin ja tarpeiden osalta teemat noudattivat osaamistarpeiden ja haasteiden perusteella jaoteltuna kolmea eri teemaa; ajankohtiin ja palvelumallin ja prosessin hallintaan liittyvät teemat, ajankohtaisiin asioihin liittyviin liittyvät teemat, ja osaamiseen ja osaamisen jakamiseen liittyviin teemoihin. Esiin nousi erityisesti lisämyynti, suosittelu ja ristiinmyynti, sekä valmennustapaan liittyviä toiveita pari- ryhmä- ja ryhmävalmennusten lisäämisestä.

Ennakkotehtävän ja työpajassa käytyjen keskusteluiden perusteella esiin nousivat osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyviä tarpeita, ja valmennustapaan liittyviä huomioita siitä, että toiveena olisi sekä valmentajien näkökulmasta, että valmennettavilta tulleiden kommenttien perusteella tarvetta enenevässä määrin ryhmä- pari- ja sekavalmennuksille, joissa erilaisia oivalluksia ja hyviä käytänteitä voitaisiin jakaa muiden kanssa.

Valmennusteemoja ei ole sijoitettu vuosikelloon suoraan, vaan ideoituja teemoja voidaan hyödyntää tarkemmin valmennusten suunnittelussa yksilö-, tiimi- ja ryhmätasolla.

Ennakkotehtävässä ja työpajassa ideoidut teemaideat toimeksiantaja saa käyttöön sellaisenaan. Osaamistarpeiden ja teemojen tulosten perusteella vuosikellon liitteeksi on tehty valmennusteemaehdotus kvartaaleittain. Ehdotukset on koottu valmentajien tärkeiksi nostamista teemoista toimintavuoden ympärille nostettuihin asioihin liittyen.

Palvelun laadun ja myyntiprosessin hallinnan parantamiseksi ennakkotehtävän ideoinnin tuloksena esiin oli nostettu valmennusteemat palvelumallin osa-alueiden mukaisesti. Tärkeiksi asioiksi työpajassa näiden lisäksi myyntineuvottelijat valitsivat neuvottelutaidon hiomisen, haasteellisten asiakkaiden kanssa kommunikoinnin, rohkeuden ja uskalluksen, myynnillisyyden ja tuloshakuisuuden. Erillisenä osa-alueena teemojen osalta käsiteltiin lisämyyntiä ja suositte-
lua, joiden osalta valmennusteemaideoiden joukosta nousivat kuvailuharjoitukset, suositte-
lun tärkeys, ja oivallusten jakaminen erinomaisista puheluista.

Tampereen esimiehen palautekeskustelussa (2020) palveluvalmennuksen näkökulmasta esiin tuotiin se, että tulisi enenevässä määrin keskittyä puheluihin, joissa kontaktointi tapahtuu asiakkaan suuntaan, ja korostaa sitä, että valmennus käsittää myös ne hetket, kun olemassa olevaa varausta päivitetään. Haasteellisten asiakkaiden kanssa kommunikointi ja reklamaatioiden käsittely koettiin myös palautekeskustelun perusteella teemaksi, jota voitaisiin valmennuksessa ottaa esille. (Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimies 2020.)

Ajankohtaisiin asioihin ja tapahtumiin liittyvään osaamisen palveluvalmennuksen avulla voitaisiin tukea myyntineuvottelijoiden osaamistarpeisiin vastaamista ennakkotehtävän vastauksien perusteella esimerkiksi harjoittelemalla ja kiinnittämällä valmennuksissa huomiota juhlayöpyhien lähestyessä lisämyyntiin, ja kokonaistavaltaiseen kartoittamiseen varaajan aikatauluun ja tapahtumiin liittyvien asioiden osalta. Lisäksi teemaehdotuksena valmennukseen nousi ajankohtaiset toivotukset ja ajankohdan menujen myyminen asiakkaalle, sekä sesonkiteemat kvartaaleittain. Tuotetuntemuksen parantamiseksi ja myynnin helpottamiseksi ehdotuksena esiin nousi myös tuoteopastukset ravintoloiden osalta ajankohtaisista tuotteista ja kampanjoista. Ehdotuksena myös tuli esiin rauhallisempien loma-aikojen hyödyntäminen tuotteiden itsenäiseen läpikäyntiin ja tietojen täydentämiseen.

Työpajassa myyntineuvottelijat nostivat ennakkotehtävässä ideoitujen valmennusteemojen osalta tärkeimmiksi teemoiksi tuoteopastuksen ajankohtaisista tuotteista ja kampanjoista, ajankohdan menujen myyminen asiakkaille, ajankohdan toivotukset, sekä kysytyjen ajankoh-
tien osalta ratkaisujen ja vaihtoehtojen tarjoamisen.

Muuhun osaamiseen ja tiedon jakamiseen liittyen työpajassa tärkeimmiksi teemoiksi ja ide-
oiksi nostettiin tiimien osaamistarpeiden kartoitus ristiinmyyntiä ajatellen, hinnoittelu ja kau-
pan ohjaaminen, isojen tapahtumien ja tilaisuuksien tärkeiden toimintatapojen tai erityispiir-
teiden läpikäyminen, kollegan sparraus, erilaiset pari-, ryhmä-, ja sekaryhmävalmennukset,
hinnoittelu ja kaupan ohjaamisen osaaminen oikeaan ajankohtaan.

Palautekeskustelussa ryhmä- pari- ja sekaryhmävalmennusten koettiin olevan hyvä keino oivallusten jakamiseen, sillä lähes jokaiseen asiaan löytyy varmasti joku ketä osaa tietyn asian todella hyvin, ja oppia voisi jakaa tällä tavoin muille. Erilaisten valmennusmuotojen koettiin myös tuovan vaihtelua ja ylläpitävän mielenkiintoa valmennukseen myös niiden valmennettavien osalta, joiden tulokset pysyttelevät erinomaisella tasolla. Lisäksi ryhmä- ja sekavalmennuksien hyötyjä nähtiin ristiinmyynnin osalta, jolloin pystytään varmistamaan osaamista myös muiden tiimien tärkeistä aiheista. Ryhmä- ja parivalmennusten koettiin myös osittain jalkautuneen arkeen. (Tampereen myyntipalvelun esimies & pääkaupunkiseudun kokous- ja ryhmämyynnin esimies 2020.)

6.4 Vuosikellon kehittämistyön arviointi ja hyödyt

Opinnäytetyön toteutuksen tarkoituksena oli vuosikellon tulevien käyttäjien tarpeiden selvittäminen, ja heidän tietotaitonsa hyödyntäminen vuosikellon sisällön tuottamisessa. Menetelminä osallistamiseen käytettiin yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä. Suurimpana haasteena opinnäytetyön ja vuosikellon kehitystyön toteutuksessa oli poikkeustilanteen aiheuttamat osallistumisen resurssien haasteet, sekä tilanteesta johtuneet aikataululliset haasteet, jotka vaikuttivat suunnitelmien muutokseen lähes koko projektin varrella. Haasteena oli myös toteutuksen muuttaminen siten, että työskentely tapahtui etätoteutuksena.

Palveluvalmentajat osallistettiin sisällön suunnitteluun ennakkotehtävän, työpajan sekä palautekeskustelun muodossa. Lisäksi ennakkotehtävän tarkoituksena oli orientoida palveluvalmentajia aiheeseen, sekä kerätyn aineiston toimia tukena ryhmähaastattelussa, sekä työpajan sisällön suunnittelussa. Ennakkotehtävän toteutus onnistui hyvin, mutta poikkeustilan aiheuttamien ajanhallinnallisten haasteiden vuoksi esimiesten vastausprosentti jäi oletettua pienemmäksi. Ennakkotehtävän avulla kerätyn aineiston painoarvo kehitystyön aineistonkeruussa muuttui aiottua olennaisemmaksi kehitystyön suunnitelmien muutosten vuoksi, esimiesten ryhmähaastattelun jäädessä pois toteutussuunnitelmasta.

Myyntineuvottelijapalveluvalmentajille suunnattu työpaja toteutettiin ennakkotehtävän vastausten perusteella. Työpajan toteutus suunniteltiin huolella sisällön ja aikataulutuksen suhteen. Painotus toteutustavalla oli osallistamisella ja yhteisöllisillä kehittämismenetelmillä. Näin pyrittiin löytämään kollektiivisia ajatuksia ja näkemyksiä tarpeista vuosikellon sisällölle, sekä osaamistarpeille, haasteille ja teemaideoille. Työpajatoteutuksen avulla myyntineuvottelijavalmentajien tarpeet vuosikellon rakentamisen osalta saatiin hyvin esille. Painotus vuosikellon rakentamisesta kuitenkin tässä vaiheessa painottui kuitenkin suunniteltua enemmän myyntineuvottelijavalmentajien tarpeiden pohjalle.

Esimiesten näkökulmaa vuosikellon kehitykseen kartoitettiin palautekeskustelun avulla. Palautekeskustelut esimiesten kanssa olivat kehittämistyön näkökulmasta hyödyllisiä, ja kehityshetokuksia ja ideoita vuosikellon ensimmäisen version osalta saatiin vielä keskusteluiden avulla

kehitettyä. Tavoite tulevien käyttäjien osallistamisesta sisällön tarpeiden kartoitukseen ja ideointiin ei kuitenkaan onnistunut aivan sillä laajuudella kuin oli ajateltu. Tarkoituksena oli hyödyntää heidän asiantuntijuuttaan ja kokemustaan syvemmin vuosikellon suunnittelun pohjana, sekä löytää heidän näkökulmastaan kollektiivisia käsityksiä vuosikellon tarpeiden pohjalle. Esimiesvalmentajien osallisuuden jäätyä suppeammaksi on vuosikellon tarpeet ja sisältö suunniteltu vahvemmin myyntineuvottelijoina toimivien palveluvalmentajien tarpeiden ja tärkeäksi kokemien asioiden ja teemojen pohjalle. Esimiehiltä saadun palautteen perusteella vuosikelloa muokattiin vielä heidän tarpeitaan vastaavaksi, mutta alkuperäinen tavoite esimiespalveluvalmentajien kollektiivisten tarpeiden löytämisestä ei tällä tavoin täysin toteutunut. Esimiehiltä saatu palaute vuosikellon sisällölle oli kuitenkin positiivista, ja esiin nostetut aiheet koettiin tärkeiksi.

Kehittämistyön tuloksena luotua vuosikelloa voidaan hyödyntää esimiestyön ja palveluvalmennuksen operatiivisen toiminnan suunnittelussa. Sen avulla voidaan suunnitella valmennuksia ennakoivasti kiinnittämällä huomiota tärkeiksi koettuihin myynnin painopisteisiin, ajankohtiin ja teemoihin. Vuosikello selkeyttää ja luo kokonaiskuvan myyntipalvelun toiminnasta, ja luo näin myös läpinäkyvyyttä toiminnasta eri tiimien ja maakuntakohtaisten myyntipalveluiden välille. Lisäksi toimeksiantaja saa kehitystyön tuloksina käyttöönsä teemaideoita valmennuksiin, sekä tärkeää tietoa palveluvalmentajien kokemista osaamistarpeista ja haasteista palveluvalmennuksen kehitystyön tueksi.

Kehitystyön luotettavuutta arvioidessa, Vilkan (2005, 158-159) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmillä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteutus kulkee rinnakkain luotettavuuden kanssa, ja näitä ei voida pitää toisistaan erillisinä asioina. Tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkijan rehellisyys tutkimuksen aikana tehtyjen valintojen ja ratkaisuiden osalta. Tutkijan tehtävänä on arvioida luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan osalta, jonka vuoksi luotettavuuden arviointia tehdään koko kehittämistyön ajan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta Hirsjärven, Remes ja Sajavaaran (2010, 232) mukaan parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksen kaikista vaiheista selvästi ja totuudenmukaisesti. Tässä opinnäytetyössä vuosikellon kehitysprojektin toteutus on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Kaikki toteutuksen vaiheet ja tuotokset on dokumentoitu ja lukijalle on pyritty tuomaan mahdollisimman hyvin esille, miten annettuihin tuloksiin ja ratkaisuihin on päädytty. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa myös käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2010, 233). Opinnäytetyössä on käytetty aineistonkeruun menetelminä ennakkotehtävää, työpajatyöskentelyä, sekä esimiesten kanssa käytyä palautekeskustelua. Tällä tavoin on pyritty saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva vuosikellon sisällön tarpeista.

Kehittämistyön eettisyyden toteutumiseksi työn tavoitteiden tulee korkean moraalinkin mukaisia, työ tulee olla tehty rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämisen kohteena ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee tietää mitä tutkimus käsittelee, mitkä ovat tavoitteet ja mikä heidän roolinsa on kehittämistyössä. Todellisten ja rehellisten vastauksien saamista edesauttaa se, että osallistujien nimettömyys taataan. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.) Vuosikellon kehitysprojektin vaiheissa tutkimuksen osallistujille on kerrottu rehellisesti ja kattavasti työn aihe, tavoite ja osallistujien rooli vuosikellon kehitysprojektissa. Lisäksi osallistujille on kerrottu, että heidän nimiään ei tulla käyttämään opinnäytetyössä. Osallistujilta on pyydetty lupa työpajan ja palautekeskusteluiden tallentamiseen, ja kerrottu, että tallennettua aineistoa säilytetään opinnäytetyöprosessin työstämisen ajan, jonka jälkeen tallennettu aineisto poistetaan. Team -sovelluksen avulla tallennettu työpajan sisältö on myös työpajaan osallistuneiden katsottavissa organisaation sisäisessä tietokannassa.

Vilka (2005, 160) toteaa Tuomi ja Sarajärveen (2002,133) viitaten, että luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida myös puolueettomuusnäkökulma. Raportin kirjoittamisessa ja tulosten analysoinnissa on pyritty objektiivisuuteen. Tulosten tulkintaan on kuitenkin voinut vaikuttaa tutkijan oman roolin merkitys tutkimuksen kohteessa olevassa organisaatiossa, jolloin tulosten käsittelyyn on voinut vaikuttaa omat tiedostamattomat ennakkokäsitykset tai mielialat. Kehitystyön aikana, ja tuloksia analysoitaessa, on pyritty vahvasti tulkintojen läpinäkyvyyteen, ja tulosten esittämiseen objektiivisesti, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tarveperusteinen vuosikello palveluvalmennuksen työkaluksi kokous-, ryhmä-, ja ravintolamyynnin myyntipalvelun tarpeisiin. Tarkoituksena opinnäytetyössä oli selvittää palveluvalmentajien tarpeita vuosikellolle, löytää toimintavuoden ympärille myyntipalvelun ja palveluvalmennuksen näkökulmasta tärkeät toistuvat ajankohdat, sesongit ja teemat, kartoittaa millaisia osaamistarpeita myyntineuvottelijoilla on noussut, sekä ideoida valmennusten teemoja osaamistarpeiden pohjalta.

Vuosikellon kehitystyö koostui suunnittelu-, toteutus-, ja arviointi vaiheesta. Suunnitteluvaihe koostui taustatietoihin tutustumisesta, sekä toimialaan ja toimintaympäristöön liittyvästä tiedonhankinnasta viitekehystä ajatellen. Tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä ja toimintaympäristön rakenteesta. Suunnitteluvaiheen haasteena oli aiheen rajaaminen siten, että vuosikellosta ei tule liian laajaa ja yleispätevää.

Kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti kehittämiseen osallistettiin kehittämistyön eri vaiheissa henkilöitä, joita kehittäminen koskettaa. Ojasalo ym. (2009, 68) painottaa yhteistyön

merkitystä, ja tulevien käyttäjien tarpeiden kartoitusta, jotta kehittämistyön tuloksena voidaan luoda tuotos, joka vastaa käyttäjien tarpeita. Opinnäytetyön toteutus suunniteltiin toteutettavaksi hyödyntäen osallistavia yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä, joiden tarkoituksena oli tukea osallistujien luovaa aiheen käsittelyä, syventyä ja löytää erilaisia näkökulmia annettuihin teemoihin liittyen. Vuosikellon sisällön tarvekartoitukseen ja ideointiin osallistettiin tulevana käyttäjinä palveluvalmentajat. Osallistamisen muodoiksi projektin toteutuksen aikana muodostuivat ennakotehtävä, työpajatyöskentely sekä palautekeskustelu.

Opinnäytetyön suunnittelu ja toteutusvaiheen aikana tehtiin tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan kanssa jokaisessa vaiheessa. Toteutusvaiheen suurimpana haasteena oli poikkeustilanteen aiheuttamat osallistumisen resurssien haasteet, sekä tilanteesta johtuneet aikataululliset haasteet, jotka vaikuttivat suunnitelmien ja aikataulujen muutokseen lähes koko projektin varrella. Poikkeustilan vuoksi suunniteltu esimiesten ryhmähaastattelu peruuntui, ja muuta suunnitelmaa toteutuksesta muokattiin tapahtuvaksi ilman fyysistä kontaktia etänä. Aikataulussa ja toteutuksessa edettiin huomioiden toimeksiantajan tarpeet, sekä toteutusta muokattiin sen mukaan mikä tilanteen sallimissa rajoissa oli mahdollista toteuttaa. Projektin toteutus vaati aikataulujen puitteissa välillä nopeaakin reagointia toteutuksen ja suunnitelmien muokkaamiseen, sekä joustavuutta ja luovuutta käytettävissä olevien toteutustapojen hyödyntämiseen.

Tarpeita ja sisältöä vuosikellolle kartoitettiin projektin jokaisessa vaiheessa. Tavoitteet tärkeiden myyntipalvelutyöhön ja myyntipalvelun toimintaan liittyvien ajankohtien ja tarpeiden kartoittamisesta ja sijoittamisesta vuosikelloon onnistuivat hyvin. Tuloksien mukaan tarpeet vuosikellon sisällölle poikkeavat osittain niin tiimien välillä, kuin myyntipalveluiden maakuntakohtaisen sijainninkin osalta. Kaupan luonne, tietyt rytmilliset erot työssä, sekä tietynlaiset erot asiakaskunnassa vaikuttavat ja aiheuttavat eroja myynnin painopisteisiin, joiden vuoksi tarpeet poikkeavat jonkin verran toisistaan. Yhteisiä nimittäjiä tärkeiden ajankohtien, osaamistarpeiden ja ylös nostettujen teemojen osalta kuitenkin löytyi niin eri tiimien kuin maakuntienkin väliltä. Toimintavuoden ympärille nostettiin yhteisten tarpeiden perusteella tärkeät yhteiset huomioonotettavat ajankohdat ja tapahtumat, sekä myyntiä kuvaavat huomioon otettavat painopisteet.

Osaamistarpeiden kartoituksen tarkoituksena oli löytää työn menestyksellisen suorittamisen näkökulmasta tärkeät kiintopisteet, joihin palveluvalmennuksen avulla voidaan vaikuttaa osaamisen kehittämiseksi. Viitalan (2013, 182-183) mukaan osaamistarpeiden nimeämisen ja erittelyn avulla kehittämistä voidaan suunnata niille alueille, joissa tarvetta eniten esiintyy. Osaamistarpeiden ja haasteiden kartoituksen osalta tuloksissa korostui neljä eri pääteemaa; informaation ja materiaalin saaminen ajoissa & myyntiä ja työskentelyä tukevien materiaalien ja työkalujen sisältöön, eri ajankohtiin ja tapahtumiin liittyviin osaamisen haasteisiin,

palvelumallin ja myyntiprosessin hallintaan liittyviin osaamistarpeisiin, sekä muuhun osaamiseen ja tiedon jakamisen liittyviin tarpeisiin.

Teemaideoiden ideoinnin tarkoituksena oli pohtia konkreettisemmalla tasolla, kuinka näihin esiin tulleisiin haasteisiin voitaisiin palveluvalmennuksen avulla vaikuttaa. Viitalan & Jylhän (2013, 247-249) ja Salmisen (2013, 169) mukaan johtamisessa on tärkeää osaamistarpeiden ja kehityskohteiden löytämisen lisäksi suunnitella sellaisia vuorovaikutus- ja oppimisympäristöjä, joiden avulla voidaan tukea tiimien ja sen jäsenten kehittymistä. Ennakkotehtävässä valmennusteemojen ideoinnin ja tarpeiden osalta teemat noudattivat osaamistarpeiden ja haasteiden perusteella jaoteltuna kolmea eri teemaa; ajankohtiin ja palvelumallin ja prosessin hallintaan liittyvät teemat, ajankohtaisiin asioihin liittyviin liittyvät teemat, ja osaamiseen ja osaamisen jakamiseen liittyviin teemat. Esiin nousi erityisesti lisämyynti, suosittelu ja ristiinmyynti, sekä valmennustapaan liittyviä toiveita pari- ryhmä- ja ryhmävalmennusten lisäämisestä.

Osaamistarpeiden ja valmennusten teemaideoiden jakaantuminen useampaan osa-alueeseen kuvaa hyvin tarvetta kokonaisvaltaiselle lähestymistavalle, jotta pystytään vastaamaan S-ryhmän strategiaan tavoitteisiin asiakastyytyväisyyden nostamisesta, kilpailukykyisten palveluiden, kannattavuuden ja osaamisen ja johtamisen kehittämistä. Myyntipalvelutoimintojen osalta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi edellytetään kokonaisvaltaista palvelu- ja myyntiprosessin hallintaa, osaamista ja osaamisen kehittämistä. Myyjien osaaminen rinnastuu myyntituloksiin, mahdollistaa suoritustavoitteiden saavuttamisen, ja vaikuttaa asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Valmentamisen ja valmentavan johtajuuden näkökulmasta kiinnostuksiin panostamisella luodaan edellytyksiä myynnissä onnistumiselle ja laatutavoitteiden saavuttamiselle.

Kehitystyön tuotoksena luotiin vuosikello kaikille yhteisten tarpeiden pohjalle ennakkotehtävän, työpajan ja palautekeskusteluiden perusteella. Lisäksi toimeksiantaja saa käyttöönsä teemaideoita valmennuksiin, sekä tietoa palveluvalmentajien kokemuksesta osaamistarpeista ja haasteista valmennuksen kehitystyön tueksi. Valmennusteemoja ei ole sijoitettu vuosikelloon suoraan, vaan ideoituja teemoja voidaan hyödyntää tarkemmin valmennusten suunnittelussa yksilö-, tiimi- ja ryhmätasolla. Ennakkotehtävässä ja työpajassa ideoidut teemaideat toimeksiantaja saa käyttöönsä sellaisenaan. Osaamistarpeiden ja teemojen tulosten perusteella vuosikellon liitteeksi on tehty valmennusteemaehdotus kvartaaleittain. Ehdotukset on koottu valmentajien tärkeiksi nostamista teemoista toimintavuoden ympärille nostettuihin asioihin liittyen.

Tuotoksena luodun vuosikellon mahdollisuuksina voidaan pitää esimiestyön operatiivisen toiminnan suunnittelua, huomion keskittämistä tärkeiksi nostettuihin ajankohtiin ja myynnin painopisteisiin. Sen avulla voidaan suunnitella tiimi-, ryhmä-, pari-, ja yksilövalmennuksien

teemoja ennakoivasti. Vuosikello luo läpinäkyvyyttä ja selkeyttää kokonais kuvaa myyntipalvelun toiminnasta. Vuosikello mahdollistaa näin myyntineuvottelijoiden ajankohtaisiin asioihin liittyvien osaamistarpeiden ennakoimista ja niihin vastaamista. Vuosikelloa voidaan myös jatkokehittää ja muokata muuhun käyttöön, ja hyödyntää esimerkiksi alueosuuskauppojen palveluvalmennuksen vuosikellopohjana. Jatkossa tärkeää on arvioida toimintavuoden ympärille sijoitettujen ajankohtien ja teemojen sijoittelua ja toimivuutta, sekä päivittää vuosikelloa aikataulullisten ajankohtien ja tarpeiden muuttuessa.

Opinnäytetyön toteutuksen tavoitteena oli tulevien käyttäjien osallistaminen kokonaisvaltaisesti vuosikellon kehittämiseen hyödyntäen yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä. Tämä tavoite ei täysin onnistunut suunnitellusti, sillä esimiesten osallistaminen vuosikellon tarpeiden kartoitukseen jäi suunniteltua suppeammaksi osallistumisen resurssien vuoksi. Palautekeskusteluiden avulla kuitenkin tarpeita saatiin vielä hyvin kartoitettua, mutta tavoite yhteisten kollektiivisten tarpeiden löytäminen ei tällä tavoin täysin toteutunut. Tämän vuoksi ehdotetaankin vuosikellon jatkokehittämistä esimerkiksi esimiesten valmentajapäivillä, jossa valmentajat kokoontuvat yhteen ja aiheesta voidaan keskustella yhdessä. Näin voidaan vielä tarkentaa ja lisätä tarpeelliset toiminnankokonaisuudet toimintavuoden ympärille, ja nyt luotua pohjaa voidaan hyödyntää suunnittelun pohjana.

Jatkotoimenpide-ehdotuksena vuosikellon vaikuttavuuden lisäämiseksi vuosikelloa tulisi kehittää edelleen tarkemmin kunkin tiimin toimintaa vastaavaksi. Vuosikelloon voitaisiin lisätä kerros jokaiselle tiimille, ja nostaa erikseen tärkeät maakunta- tai kaupunkikohtaiset tapahtumat ja ajankohdat, sekä erikoistarpeet tukemaan juuri tietyn tiimin toimintaa. Osaamistarpeita tässä opinnäytetyössä kartoitettiin palveluvalmentajien näkökulmasta ja käsitykset perustuvat heidän kokemukseensa. Tämä on vielä melko suppea jäsennys osaamistarpeiden todellisesta tilasta ja tarkemman kuvan saamiseksi tulisikin aiheita tutkia laajemmin. Osaamistarpeita voitaisiin selvittää myyntineuvottelijoiden näkökulmasta laajemmin yksilö- ja tiimitasolla, jolloin kehitys- ja osaamistarpeista saisi kokonaisvaltaisemman kuvan.

Opinnäytetyön aihe ja vuosikellon toteutusprosessi oli mielenkiintoinen ja mielekäs sen liittyessä läheisesti omaan toimenkuvaani organisaatiossa. Yhtenä tavoitteena vuosikellon kehitysprosessissa oli oman ammatillisen kasvun kehittyminen. Tämä toteutui erityisesti aiheeseen liittyvän laajan kirjallisuuteen tutustumisen kautta. Teoriatietämys niin myyntityön, laadun kuin myynnin johtamisen, palvelun laadun johtamisen ja valmentavan johtajuuden osalta kasvoi huomattavasti aiheeseen, sekä sain ideoita ja löysin kehityskohteita omaan työhöni niin palveluvalmentaja, kuin myyntineuvottelijanakin. Lisäksi poikkeustilanteen aiheuttamien haasteiden vuoksi kartutin osaamista tämän kehitysprojektinaikana etätyöskentelystä, etävuorovaikuttamisesta, sekä virtuaalifasilitioinnista, joista minulla ei ollut aikaisemmin juurikaan kokemusta. Tästä osaamisesta tulevaisuudessa työelämässä on varmasti hyötyä.

Lähteet

Painetut

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 13. painos.

Järvinen, P. T., Ruotsalainen, P. & Rantala, J. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kortelainen, M. J. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. 1. p. Helsinki: Edita.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 1. p. Helsinki: J-Impact.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 4. p. Helsinki: Restamark.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

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

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Van der Wagen, L. 2005. Building quality service: With competency-based human resource management. Mumbai: Jaico Publishing House.

Sähköiset

Kesler, M. 2015. Ideasta ratkaisuun 2 - virikkeitä luovaan ongelmanratkaisuun opetuksessa. Kehittämiskeskus Opinkirjo. Luettu 25.3.2020. https://opinkirjo.fi/wp-content/uploads/2018/12/ideasta_ratkaisuun_ii_web.pdf

Matkailualan tutkimus ja koulutus instituutti. 2010. Vuosikello. Luettu 25.1.2020. <https://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Ideointiin/Vuosikello>

Holm, R. Poutanen, P. & Ståhl, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Dialogiin perustuva päätöksenteko. Sitra. Luettu 25.3.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Ideapakka 2017. Jokaisella on ääni. Ideapakka oy. Luettu 30.3.2020. <https://ideapakka.fi/blogi/jokaisella-on-aani/>

Sitra 2020. Latu-toimintamalli. Minä-me-kaikki. Luettu 28.3.2020. <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/mina%e2%88%92me%e2%88%92kaikki/>

S-kanava 2019. Vuosikatsaus 2018. Luettu 25.1.2020. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma>

S-kanava 2020. Hotelli ja ravintolatoiminta. Luettu 21.2.2020. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/hotelli-ja-ravintolatoiminta>

S-ryhmä 2020a. Arvot, strategia, visio. Luettu 21.2.2020. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>

S-ryhmä 2020b. Tietoa S-ryhmästä. Luettu 21.2.2020 <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

S-ryhmä 2020c. Liiketoiminnot. Luettu 21.2.2020. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>

Julkaisemattomat

Lähteenmäki, M. 2020. Mypa 2019 -esittelymateriaali. SOK MaRa -ketjuohjaus. Helsinki.

Palsio, M. 2020. Valmennuspäällikkö. Keskustelu 13.2.2020. SOK MaRa-ketjuohjaus. Turku.

Palsio, M. 2017. Valmennussuunnitelma. SOK MaRa -ketjuohjaus. Helsinki.

S-ryhmän Strategia 2020. Esittelymateriaali. Suomen Osuuskauppojen keskuskunta. Helsinki.

Palsio, M. 2020. Myyntipalvelun palvelukonsepti. SOK MaRa -ketjuohjaus. Helsinki.

Pääkaupunkiseudun kokousmyynnin esimies. 2020. Palautekeskustelu 23.4.2020. SOK MaRa -ketjuohjaus. Helsinki.

Pääkaupunkiseudun ryhmämyynnin esimies. 2020. Palautekeskustelu 12.5.2020. SOK MaRa -ketjuohjaus. Helsinki.

Tampereen myyntipalvelun esimies. 2020. Palautekeskustelu 5.5.2020. SOK MaRa -ketjuohjaus. Helsinki.

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Opinnäytetyön kohteena olevan kokonaisuuden havainnekuva (Rautarinta 2020) | 9 |
| Kuvio 2: Myyntipalvelun palvelukonsepti (mukaillen Lähteenmäki 2020; Palsio 2020) | 10 |
| Kuvio 3: Palveluvalmentajat ja vastualueet (Rautarinta 2020) | 11 |
| Kuvio 4: Kehitysprojektin etenemisen kuvaus (Rautarinta 2020)..... | 26 |
| Kuvio 5: Tulosten jäsentely aihepiirien mukaisesti (Rautarinta 2020)..... | 35 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Saatekirje esimiesten ryhmähaastattelu | 56 |
| Liite 2: Saatekirje myyntineuvottelijoiden työpaja | 57 |
| Liite 3: Ennakkotehtävä esimiehille..... | 58 |
| Liite 4: Ennakkotehtävä myyntineuvottelijat..... | 59 |
| Liite 5: Vuosikellokoonti ennakkotehtävän vastauksista..... | 60 |
| Liite 6: Työpajan aikataulurunko..... | 61 |
| Liite 7: Työpajan runko | 62 |
| Liite 8: Teemaideat ja tärkeimmiksi nousseet valmennusten teemat..... | 65 |
| Liite 9: Vuosikello 1. versio | 67 |
| Liite 10: Vuosikellon lopullinen versio ja teemaehdotukset | 68 |

Liite 1: Saatekirje esimiesten ryhmähaastattelu

Hei!

Lähestyn nyt teitä tarkemmin tulevan ”Valmennuksen vuosikello” -workshopin ja ennakkotehtävän tiimoilta.

Toteutan restonomiopintoihini liittyvää opinnäytetyötä, jonka tuotoksena on tarkoitus luoda kokous-, ryhmä ja ravintolamyynnin myyntipalveluiden valmennuksen ja myynnin tueksi vuosikello. Vuosikello toteutetaan tarveperusteisesti, ja siihen tarvitsen teidän apuanne.

Workshopin tavoitteena on kerätä tarpeita ja taustatietoa, jonka ympärille vuosikello rakennetaan. Tällä tavoin vuosikellon sisällön ideoinnissa voidaan keskittyä juuri niihin tarpeisiin ja osa-alueisiin, jotka koette tärkeäksi myynnin ja palveluvalmennuksen kannalta. Workshop toteutetaan ryhmähaastatteluna, jonka teemoina käsitellään seuraavia aiheita;

1. **Palveluvalmentajien tarpeet vuosikellolle. Yhteisten tarpeiden hahmottaminen vuosikellon sisällölle.**
 - Mitä ovat ne oikeat ja tärkeimmät asiat, joihin sinun mielestäsi tulisi keskittyä? Mitä sellaista vuoden aikana tapahtuu, joka tulisi ottaa palveluvalmennuksen näkökulmasta huomioon, jotta päästään parhaimpaan lopputulokseen myynnin ja laadun näkökulmasta?
2. **Oleellisimmat ja tärkeimmät sesongit, tapahtumat, kampanjat, teemat, ja tavoitteet.**
 - Mitä ovat ne vuoden oleellisimmat ja tärkeimmät tapahtumat, kampanjat ja teemat? Milloin tulee aloittaa valmistelut kutakin tapahtumaa kohtaan?
3. **Valmennettavien osaamistarpeet**
 - Millaista osaamistarvetta myyntineuvottelijoilla esiintyy yllä pohtimiisi asioihin liittyen? (esim. tietous ajankohtaisista informoitavista asioista?)
4. **Valmennuksien teemat**
 - Millaisia teemoja sinun mielestäsi voisi yllä olevat asiat huomioon ottaen voisi hyödyntää palveluvalmennuksessa, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos niin myynnin, kuin laadun ja osaamistarpeisiin vastaamisen osalta?

Ennakkotehtävä

- Ohessa liitteenä ennakkotehtävä, jonka tavoitteena on orientoida ajatuksia jo etukäteen workshopin teemoihin. Tallenna PowerPoint -tiedosto kopiona koneelle, jolloin pääset muokkaamaan vastaukset suoraan luotuun tiedostoon.
- Pyydän lähettämään ennakkotehtävän vastaukset sähköpostin liitteenä [viimeistään maanantaina 30.3.2020](#), vastaten joko tähän viestiin tai laittamalla erillisen sähköpostiviestin osoitteeseen annika.rautarinta@sok.fi.

Käytännön huomioita

- Workshop toteutetaan etänä Teamsin avulla ja kestoksi on varattu aikaa 1 tunti.
- Huomioitahan varata itsellenne rauhallisen paikan ja tarkistaa kuulokkeiden, mikrofonin ja kameran toimivuus.
- Ryhmähaastattelu tallennetaan aineiston käsittelyä varten.

Kiitos jo etukäteen osallistumisesta ja ajastasi. Nähdään workshopissa!

Ystävällisin terveisin,
Annika Rautarinta

Liite 2: Saatekirje myyntineuvottelijoiden työpaja

Hei!

Lähestyn nyt teitä tarkemmin tulevan ”Valmennuksen vuosikello” -workshopin ja ennakkotehtävän tiimoilta.

Toteutan restonomiopintoihini liittyvää opinnäytetyötä, jonka tuotoksena on tarkoitus luoda kokous-, ryhmä ja ravintolamyynnin myyntipalveluiden valmennuksen ja myynnin tueksi vuosikello. Vuosikello toteutetaan tarveperusteisesti, ja siihen tarvitsen teidän apuanne.

Workshopin tavoitteena on kerätä tarpeita ja taustatietoa, jonka ympärille vuosikello rakennetaan, sekä ideoita ja suunnitella vuosikellon sisältöä. Tällä tavoin vuosikellon sisällön suunnittelemisessa voidaan keskittyä juuri niihin tarpeisiin ja osa-alueisiin, jotka koette tärkeäksi myynnin ja palveluvalmennuksen kannalta. Workshop toteutetaan etänä Teamsin avulla, ja tarkoituksena on käydä läpi alla olevat teemat keskustelun omaisesti, sekä ideoita ja suunnitella vuosikellon sisältöä.

1. **Palveluvalmentajien tarpeet vuosikellolle. Yhteisten tarpeiden hahmottaminen vuosikellon sisällölle.**
 - Mitä ovat ne oikeat ja tärkeimmät asiat, joihin sinun mielestäsi tulisi keskittyä? Mitä sellaista vuoden aikana tapahtuu, joka tulisi ottaa palveluvalmennuksen näkökulmasta huomioon, jotta päästään parhaimpaan lopputulokseen myynnin ja laadun näkökulmasta?
2. **Oleellisimmat ja tärkeimmät sesongit, tapahtumat, kampanjat, teemat, ja tavoitteet.**
 - Mitä ovat ne vuoden oleellisimmat ja tärkeimmät tapahtumat, kampanjat ja teemat? Milloin tulee aloittaa valmistelut kutakin tapahtumaa kohtaan?
3. **Valmennettavien osaamistarpeet**
 - Millaista osaamistarvetta myyntineuvottelijoilla esiintyy yllä pohtimiisi asioihin liittyen? (esim. tietous ajankohtaisista informoitavista asioista?)
4. **Valmennuksien teemat**
 - Millaisia teemoja sinun mielestäsi voisi yllä olevat asiat huomioon ottaen voisi hyödyntää palveluvalmennuksessa, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos niin myynnin, kuin laadun ja osaamistarpeisiin vastaamisen osalta?

Ennakkotehtävä

- Ohessa liitteenä ennakkotehtävä, jonka tavoitteena on orientoida ajatuksia jo etukäteen workshopin teemoihin. Tallenna PowerPoint -tiedosto kopiona koneelle, jolloin pääset muokkaamaan vastaukset suoraan luotuun tiedostoon.
- Pyydän lähettämään ennakkotehtävän vastaukset sähköpostin liitteenä [viimeistään perjantaina 3.4.2020](#), vastaten joko tähän viestiin tai laittamalla erillisen sähköpostiviestin osoitteeseen annika.rautarinta@sok.fi.

Käytännön huomioita

- Workshop toteutetaan etänä Teamsin avulla 8.4.2020 klo 14-16. Kirjautu sisään kokoukseen ajoissa ja testaa tekniikan toimivuus. Tarvitset itsellesi rauhallisen paikan, kuulokkeet, kameran ja mikrofoniin. Tavoitteena on, että voit keskittyä rauhassa ja osallistua keskusteluun.
- Varaa itsellesi muistiinpanovälineitä. Käymme pääasiassa asioita läpi sähköisiä työkaluja hyödyntäen, mutta omia muistiinpanoja varten voit hyödyntää perinteisesti paperia ja kynää.
- Workshop tallennetaan aineiston käsittelyä varten.

Kiitos jo etukäteen osallistumisesta ja ajastasi. Nähdään workshopissa! ☺

Ystävällisin terveisin,
Annika Rautarinta

Liite 4: Ennakkotehtävä myyntineuvottelijat

15.4.2020

Workshop 8.4.2020
Ennakkotehtävä
Myyntineuvottelijavalmentajat

1

Tehtävä 1:

KOHDE:
Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan ja myyntineuvottelijan roolia myyntineuvottelussa? Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan roolia myyntineuvottelussa?

Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan roolia myyntineuvottelussa?

TEHTÄVIÄ OIKEA:
Säilytä ja kirjoita väitteistä 10 kappaleen vuorokauden kuluessa kotiin. "Terveystieteiden tutkimuskeskus".

- Terveystieteiden tutkimuskeskus on tutkimuskeskus.
- Tutkimuskeskus on tutkimuskeskus.
- Tutkimuskeskus on tutkimuskeskus.

2

Tehtävä 2:

KOHDE:
Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan osaamisen osuutta ylläpohtimissa asioissa? Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan osaamisen osuutta ylläpohtimissa asioissa?

Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan osaamisen osuutta ylläpohtimissa asioissa?

TEHTÄVIÄ OIKEA:
Kirjoita osuutta olevaan ruudukkoon jokaiseen ruutuun yksi asia tai ajatus liittymisestä osaamistarpeisiin.

- Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan osaamisen osuutta ylläpohtimissa asioissa?

3

Tehtävä 3:

KOHDE:
Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan välennäköiden teemoja? Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan välennäköiden teemoja?

Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan välennäköiden teemoja?

TEHTÄVIÄ OIKEA:
Kirjoita osuutta olevaan ruudukkoon jokaiseen ruutuun yksi asia tai ajatus välennäköiden teemoista.

- Miksi myyntineuvottelijat arvostavat myyntineuvottelijan välennäköiden teemoja?

4

Nähdään Workshopin merkeissä keskiviikkona 8.4.2020! ©

5

Liite 5: Vuosikellokoonti ennakkotehtävän vastauksista



Liite 6: Työpajan aikataulurunko

Aikataulurunko työpaja

| Aihe | Aloitusaika | Kesto |
|--|-------------|-----------|
| Odotellaan että kaikkipaikalla, työskentelytavat, tavoitteet, ohjelma ja fiilischeck | 14.00 | 15min |
| Osa 1: | 14.15 | 45min |
| Alustus | 14.15 | 2min |
| Tehtävä 1: | 14.17 | 5min |
| Tehtävä 2: | 14.22 | 15 |
| Tehtävä 3: | 14.37 | 20min |
| TAUKO | 15.00 | 10min |
| Osa 2: | 15.10 | (Yht.30) |
| Alustus | 15.10 | 3min |
| Tehtävä 1: | 15.10 | 5min |
| Tehtävä 2: | 15.15 | 8min |
| Tehtävä 3: | 15.23 | 15min |
| Yhteenveto ja arviointi | 15.40 | 20min |
| Lopetus | 15.00 | |

Liite 7: Työpajan runko

11.5.2020

Tervetuloa etäworkshoppiin!

Tekninen check; toimiko yhteydet, mikit, äänet, videot?

Onko kahvikupit valmiina ja kuulokkeet päällä? Lisää Teamsin keskusteluluullelle tervehdyksesi, kun olet päässyt lingolle!

Aloitellaan kun kaikki linjoilla

1

Työskentelytavat

Virtuaalikäskäilyssä
Videot päällä
Mitä auk omalla puheenvuorolla
Saa hyödyntää myös chattia, kirjoita heräkkeet ajatuksesi ja ideat heti chatin ylös
Työskentelytapoja parikeskustelu, ryhmäkeskustelu ja erilaiset ideointitavat.
Työkaluina powerpoint & Flinga

• Huom! Keskustelu tallennetaan aineiston käyttöä varten.

2

Fiilischeck

Kirjota chatin sen kuvakkeen numero, joka kuvaa parhaiten tunnettaasi tässä hetkessä

1 2 3 4 5
6 7 8 9 10

3

Tarkoitus & tavoitteet

Tarkoituksena kerätä tarpeita ja taustatietoa, jonka ympärille valmennuksen vuosikello rakennetaan sekä laadua ja suuntaa yhdessä vuosikellon sisällä

1. Yhteisten tarpeiden hahmottaminen vuosikellon sisällä: Mitä ovat ne tärkeimmät ja merkittävimmät asiat johon tulisi keskittyä?
2. Vuoden oleellimmat ja tärkeimmät tapahtumat, kampanjat ja teemat.
3. Yhteisymmärryksen luominen siitä mitkä ovat tärkeimmät yhteiset osaamistarpeet, kehittämiskohteet ja haasteet, jotka tulisi vuosikellossa ottaa huomioon.
4. Tärkeiden teemien löytäminen valmennuksen tueksi vuosikelloon.

• Osaamisen kehittäminen ja työtyytyväisyys on keskeistä, ottaa huomioon myös koulutus

4

Ohjelma

Klo 14.00 CHECK IN
Työskentelytavat
Tarkoitus & tavoitteet
OSA 1: Ajankohdat, sesongit ja tapahtumat
TAUKO
OSA 2: Osaamistarpeet ja teemat
Yhteisveto ja arviointi
Klo 16.00 CHECK OUT

5

OSA 1: Olennaisimmat ja tärkeimmät ajankohdat toimintavuodelle

- Ennakkomateriaalin perusteella koottu vuosikello, johon sisällytetty vastuksenne mukaan tärkeitä ajankohdista, sesonkeja ja tapahtumia.
- Tavoitteena luoda yhteinen kuva siitä mitä vuoden aikana tapahtuu ja mitä vuosikellossa on olennaisista säilyttää ja / tai mitä tulisi lisätä.
- Menetelmänä: ME-WE-US

Tavoite 1: ME Tutustu hetki yksin vuosikelloon, ja pohdi mitä ajatuksia vuosikelloon sisällytyt asiat herättää? Kirjaa itsellesi muistiinpanoja.

- Mitä ovat tärkeimmät ja olennaisimmat ajankohdat, tapahtumat, kampanjat ja teemat toimintavuodelle?
- Mitä aiheystää? Oletko jostain innostunut? Onko jostain uusia ideoita?

Tavoite 2: WE Jakaamaan panosin ja käyttää sisältöä läpi pareittain.

- Mitä aiheystää osittain, mikä ihmettä, mitä pitää lisätä? Mitä henkilökohtaisia kysymyksiä?
- Onko enoja ryhmän, kelloa, ja rakittajistien välillä?
- Toimen kirjaa multisingangia ylös.

Tavoite 3: US Käytän läpi parien ajatukset yhdessä ja muodostetaan yhteinen kuva tärkeimmistä ja olennaisimmista ajankohdista.

6

11.5.2020



7



8

Kun valmiina työn touhuun, niin kirjoita chatiin kuittaus ☺

9

OSA 2: Osaamistarpeet ja teemat vuosikelloon

Ennakkomateriaalin perusteella tärkeimmät osaamistarpeet, haasteet/ kehittämiskohtat ja näistä johdetut valmennuksen teemat jakaantuvat seuraaviin pääosikoihin

- Todetut osaamisen tarpeet ja haasteet
 - Infot & briffit ajankohtaisia, vuorokausittain yms. ajossa
 - Myyntiä ja myyntitoimintaa koskevat materiaalit: myyntiä ajassa ja työllätkä turvassa (esim. sisältö Heikkus). Materiaalin sisältö: kutsuompi myyntiä käyttäen tukemaan koulua ja suostuttua
- Osaamisen ja tiedon jakaminen
 - Osaamisen ja tiedon jakaminen (ryhmiä ja parivalmennuksia erilaisissa aiheissa ja teemoissa, osaamisen jakaminen tasaisesti, sisällytyksi)
 - Ajankohdittain ja tapahtumien liittyvä muu osaaminen (esokiteemat, tapahtumien erikoistarpeet ja yleistyleiset, ajankohdittain asioiden esittämistä)
 - Päätöksentekoon ja prosessien hallintaan liittyvä osaaminen (tarpeiden kartoitus, haastunotto, koulua, avoimet kysymykset ja ant. lämmeyti ja suostuttu)

Tehtävä 1: Mitä ajatuksia herää liittyen osaamistarpeisiin / haasteisiin ja teemoihin? Puuttuuko mielestäsi jotain oleellista?

Tehtävä 2: Listaa kohta 1. a). Tutki vuosikelloa ja mieti milloin pitäisi eri ajankohtien tulisi valmistautua? Tarvitaanko jokin tietyn aiheen osalta esim. briffejä ja missä kohtaa?

10

Teemat

- Työskentely jatkuu flingassa, osoite: <https://flinga.fi/FluSivut/>
- Ennakkomateriaalin vastaukset yhdistelty, ryhmitelty ja koottu mindmapin muotoon osaamistarpeiden mukaisesti jaostettuna.
- Menetelmänsä me – we -us

Tehtävä 4:


Vaihe 1: ME Jokainen tutustuu ideoihin ja pyrkii jatkojalostamaan vanhoja.

Vaihe 2: WE Valitaan ja karsitaan tärkeimmät teemat tukkimiehen päiväkirjamenetelmällä (käytetään flingin piirtotyökalua). Tavoitteena koota tärkeimmät teemat valmennuksien tueksi vuosikelloon.

Vaihe 3: US Ryhmäkeskustelu tehtävistä ja teemoista.

11

Yhteenveto ja arviointi




Käydään vuosikello yhdessä läpi;

- Onko jotakin tärkeää unohtunut?
- Pitäisikö vielä jotakin lisätä, järkeä jotakin käsittelemättä?

12

11.5.2020

Arviointi




- Oliko vuosikello mielestäsi realistinen ja mahdollista toteuttaa?
- Kirjasi mielestäsi chattiin käyttöä seuravaa kokioksi? (mahdoton) - 5(erinomainen)

5 = Erinomainen, hyväksyn
4= Hyvä, hyväksyn
3= Ok, hyväksyn varauksellisesti
2= Huono, en voi hyväksyä
1= Mahdoton, en voi hyväksyä

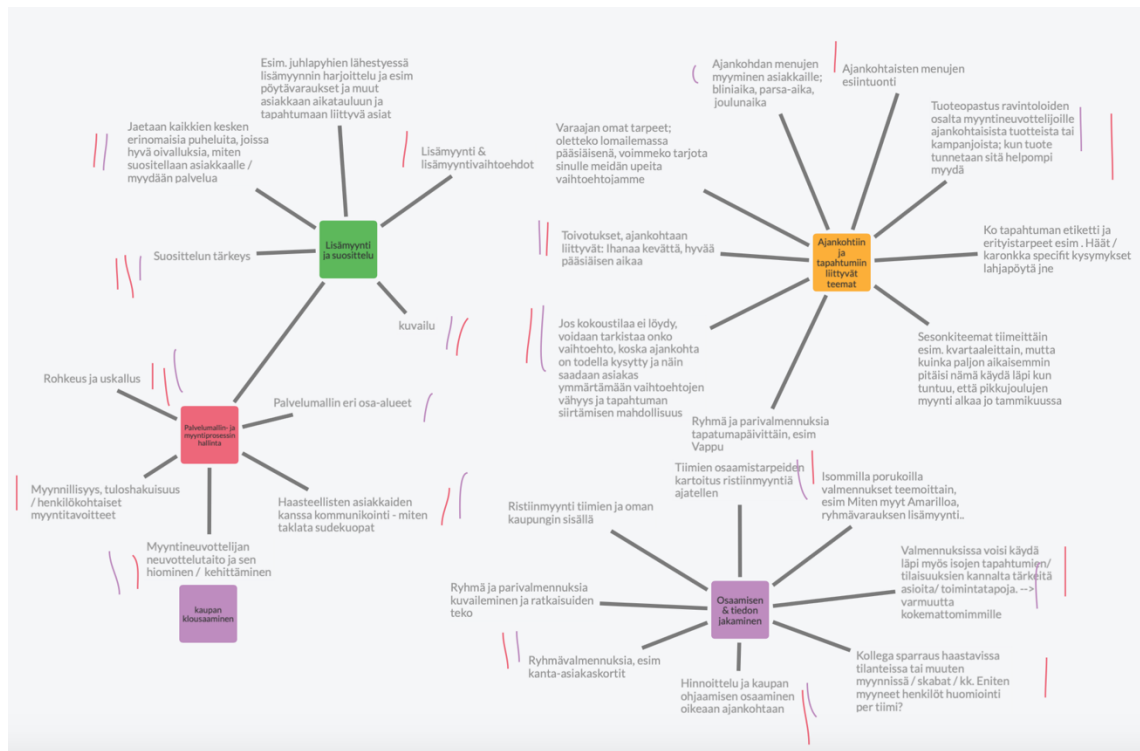
13

Kiitos osallistumisesta! 😊



14

Liite 8: Teemaideat ja tärkeimmiksi nousseet valmennusten teemat



Osaamisen ja tiedon jakaminen

- Hinnoittelu ja kaupan ohjaamisen osaaminen oikeaan ajankohtaan
- Ryhmävalmennuksia, esim. kanta-asiakaskortit
- Tiimien osaamistarpeiden kartoitus ristiinmyyntiä ajatellen
- Valmennuksissa voisi käydä läpi myös isojen tapahtumien/ tilaisuuksien kannalta tärkeitä asioita/ toimintatapoja. --> varmuutta kokemattomimmille
- Kollega sparraus haastavissa tilanteissa tai muuten myynnissä / skabat / kk. Eniten myyneet henkilöt huomiointi per tiimi?

Ajankohtaan ja tapahtumiin liittyvät teemat;

- Tuoteopastus ravintoloiden osalta myyntineuvottelijoille ajankohtaisista tuotteista tai kampanjoista; kun tuote tunnetaan sitä helpompi myydä
- Ajankohdan menujen myyminen asiakkaille; bliniaika, parsa-aika, joulunaika
- Ajankohtaisten menujen esiintuonti
- Toivotukset, ajankohtaan liittyvät: Ihanaa kevättä, hyvää pääsiäisen aikaa
- Jos kokoustilaa ei löydy, voidaan tarkistaa onko vaihtoehtoa, koska ajankohta on todella kysytty ja näin saadaan asiakas ymmärtämään vaihtoehtojen vähyys ja tapahtuman siirtämisen mahdollisuus

Palvelumalliin ja myyntiprosessiin liittyvät teemat:

- Myyntineuvottelijan neuvottelutaito ja sen hiominen / kehittäminen → kaupan cloussaaminen
- Haasteellisten asiakkaiden kanssa kommunikointi - miten taklata sudenkuopat
- Rohkeus ja uskallus
- Myynnillisuus, tuloshakuisuus / henkilökohtaiset myyntitavoitteet

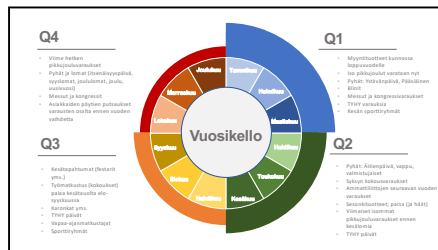
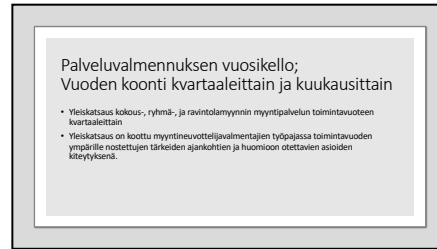
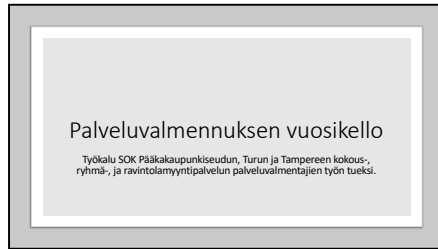
- Palvelumallin eri osa-alueet

Lisämyynti ja suosittelu

- Jaetaan kaikkien kesken erinomaisia puheluita, joissa hyvä oivalluksia, miten suositellaan asiakkaalle / myydään palvelua
- Suosittelun tärkeys
- Kuvailu
- Lisämyynti & lisämyyntivaihtoehdot

Liite 10: Vuosikellon lopullinen versio ja teemaehdotukset

20.5.2020



20.5.2020

Valmennuksen teemaehdotuksia

- Valmennuksen teemaehdotukset kvartaaleittain
- Teemaehdotukset pohjautuvat myyriinsivottelijöiden työpajassa tärkeäksi äänestämien valmennusteemoihin ennakkotehtävistä tehdyn koosteen perusteella.
- Ehdotukset sijoitettu kvartaaleittain myynnin painopisteiden ja osaamistarpeiden mukaisesti.

10

Valmennuksien teemaehdotuksia

Teemaehdotuksia Q4

- Neuvottelu- ja kauppa
- Osaaminen
- Teema- ja koulutusajankäyttö
- Yrityksen omat tarpeet
- Myyntitoiminta ja viestintä

Teemaehdotuksia Q1

- Myyntitoiminta ja viestintä
- Osaaminen
- Teema- ja koulutusajankäyttö
- Yrityksen omat tarpeet
- Myyntitoiminta ja viestintä

Teemaehdotuksia Q2

- Myyntitoiminta ja viestintä
- Osaaminen
- Teema- ja koulutusajankäyttö
- Yrityksen omat tarpeet
- Myyntitoiminta ja viestintä

Teemaehdotuksia Q3

- Myyntitoiminta ja viestintä
- Osaaminen
- Teema- ja koulutusajankäyttö
- Yrityksen omat tarpeet
- Myyntitoiminta ja viestintä

11