

Matkailututkimus 10: 1, 49–52 (2014)

©Suomen matkailututkimuksen seura



Suomen matkailututkimuksen seura

Puheenvuoroja

Osataanko matkailupalvelujen myyntityötä johtaa?

Sanna-Mari Renfors
Satakunnan ammattikorkeakoulu

Väittelin syksyllä 2013 matkailupalvelujen myyntityöstä ja myyjän toiminnan laadusta ostajan kokemana. Tutkimustuloksissa (Renfors, 2013) korostuu se, että matkailupalvelujen myyntikohtaamisessa ostaja haluaa myyjän toimivan kanssaan dialogissa. Ostaja edellyttää myyjältä yhteistä ajattelua, pohdintaa, neuvottelua, kommentointia ja reagointia. Näiden lopputuloksena saavutetaan ostajan ja myyjän välinen yhteisymmärrys ostajan tarpeet parhaiten täyttävästä tuotteesta. Tämä dialogi etenee runsaan, monimuotoisen ja ostajalle harvinaisen tuotetiedon jakamisen pohjalta. Ostajalle myyjä on nykyään henkilökohtainen tietolähde ja keskustelukumppani, joka jakaa erityisesti kulutuskokemuksiin perustuvaa tietoa kasvotusten kuten muut ostajat verkossa. Voidaankin todeta, että ostajan sopeutuminen teknologisoituneeseen ympäristöönsä heijastuu hänen vaatimuksissaan myyjän toimintaa kohtaan. Nettikauppa ja sosiaalinen media ovat muuttaneet ostajan tapaa ostaa ja kuluttaa tuotteita, minkä vuoksi ostaja odottaa myyjältä erilaista toimintaa myyntikohtaamisessa kuin kymmenen vuotta sitten.

Tutkimustulosten (Renfors, 2013) perusteella voidaan myös väittää, ettei myyjän toiminta matkailupalvelujen myyntikohtaamisessa vastaa aina kyseisiä ostajan vaatimuksia. Ostaja pettyy myyjän passiivisuuteen ja tuotekeskeiseen toimintaan, koska myyjä käsittää työnsä ostajan informoinniksi myynnissä olevasta tuotetarjonnasta. Myyjä ei ymmärrä ostajan yksilöllisiä ja tilannekohtaisia tuotetarpeita, vaan olettaa samojen tuotteiden täyttävän kaikkien tarpeet. Myyjä ei pyri dialogiin ostajan kanssa, vaan viestintä on yksisuuntaista ostajan esittäessä myyjälle kysymyksiä. Ostaja kokee olevansa vetovastuussa myyntikohtaamisen etenemisestä, tarpeidensa esittelystä myyjälle ja tuotetiedon saannista.

Koska väitöstutkimuksessa tuli vahvasti esille myyntiosaamisen kirjava taso, tämä herättää kysymyksen siitä, johdetaanko myyjän suoritusta matkailualan yrityksissä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Johtamiskäytännöt ovat yhteydessä siihen, miten myyjä toimii ja miten ostaja myyjän toiminnan laadun kokee. Johtamiskäytännöillä vaikutetaan näin ollen myyjän toimintaan, jota vaaditaan ostajan tarpeiden täyttämiseksi (Liao & Chuang, 2004; Owen, Mundy, Guild, & Guild, 2001).

Aito kiinnostus tehdä tuloksekasta myyntityötä edellyttää siten myyntijohdolta ostajan tarpeista nousevan osaamisen ja roolien kehittämistä sekä yhä dynaamisempaa suorituksen johtamista. Myyjän suoritusjohtamisen tulee mukautua muutokseen, koska toimintaympäristön muutostahti on nopea (Jackson, Selacter, Bridges, & Galan, 2010).

Teoriassa suoritusjohtaminen määritetään yhteisymmärrykseksi koskien yrityksen toiminnan tavoitteita, sekä toiminnan johtamiseksi ja henkilökunnan kehittämiseksi siten, että yrityksen määrittämät tavoitteet saavutetaan (Armstrong, 2009; Challagalla & Shervani, 1996). Henkilökohtaisessa myyntityössä ymmärrys myyjän toiminnasta on myyntijohdon kannalta erittäin tärkeää, sillä tämän tiedon perusteella myyjän toimintaa suunnitellaan ja ohjataan (Piercy, Cravens, & Morgan, 1998; Grant & Cravens, 1996). Myyjän suoritusjohtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä myyjän toiminnan johtamista, joka sisältää myyjän perehdytyksen, koulutuksen, toiminnan ohjaamisen ja palautteen antamisen.

Halusin siis tietää tarkemmin, millaisia vallitsevia käytäntöjä myyjän näkökulmasta on liitettävissä suoritusjohtamiseen matkailupalvelujen myyntityössä. Voidaanko näistä löytää selityksiä siihen, miksi myyjän toiminta eriaa ostajan vaatimuksista? Suoritusjohtamisen vallitsevien käytäntöjen selvittämistä varten haastateltiin kymmentä matkatoimistopalvelujen ja kolmea hotellipalvelujen myynnin parissa toimivaa myyjää. Seuraavat näkökulmat aiheeseen nousevat näin ollen myyjän kommenttien pohjalta.

Matkailualan yrityksissä myyjän suoritusjohtamisen käytännöt ovat erittäin moninaisia. Voidaan väittää, ettei myyjän toiminnan johtamiseen kiinnitetä riittävästi huomiota käytännössä. Myyjän toiminta ja toiminnan määrälliset tulokset ovat yhteydessä toisiinsa, mutta näiden välinen kytkös jää liian usein huomioimatta. Yrityksissä panostetaan määrällisen tulostiedon tarkasteluun, muttei keskitytä tapaan tehdä tulosta. Tällöin asetetaan työvuoro- ja kuukausikohtaisia tavoitteita sekä mittareita myyntituloksen osalta, mutta toimintaa näihin pääsemiseksi ohjeistetaan pinnallisesti. Ohjeistus pohjautuu usein myös myyntijohdon näkökulmaan, eikä se sisällä autenttista ymmärrystä ostajan tarpeista. Vastuu toiminnasta ja siinä onnistumisesta jää tällöin myyjälle.

Uuden työntekijän perehdytyksessä käsitellään harvoin perinpohjaisesti asiakkaan kohtaamista ja myyntitaitoja. Myyjien mukaan myyjän perehdytys ja koulutus koskevat yrityksen tuotteita ja käytössä olevia varausjärjestelmiä. Myyjä kertoo seuraavasti: ”Sain tutustua rauhassa varausjärjestelmään ja matkoihin”. Myyntityöhön liittyvää koulutusta ei ole tarjolla, mistä myyjä toteaa: ”Itse myynnistä koulutuksia ei ole, mikä on mielestäni sääli”. Näiden kommenttien perusteella myyntiosaaminen matkailualan yrityksissä käsitetään tuotetuntemukseksi ja tietotekniseksi varausjärjestelmäosaamiseksi. Myyjien on tärkeää tuntea myymänsä tuotteet ja osata käyttää varausjärjestelmiä, mutta myyntitaitoihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

Voidaan sanoa, että myyjän kollegat ovat avainasemassa uuden myyjän toiminnan ohjaamisessa. Myyjän perehdytys tapahtuu usein kollegojen toimesta, ja työ opitaan myyjän mukaan seuraamalla sekä matkimalla kauemmin yrityksessä työskennelleiltä myyjiltä: ”Perehdytyksessä seurataan, mitä muut tekevät ja tehdään samalla tavalla”. Toiminta muotoutuu yhtenäiseksi myyjien kesken myyjän kuvatessa tätä seuraavasti:

”Ei ole mitään kaavaa vaan seurataan, mitä muut tekevät ja tehdään samalla tavalla”. Ohjeiden puuttuessa myyjä tulkitsee voivansa toimia myyntikohtaamisessa ”kuten itsestä parhaalta tuntuu” tai ”käyttämällä omaa järkeään”.

Monissa yrityksissä ajatellaan, että myyntityössä pärjää hyvien sosiaalisten taitojen avulla. Myyjä ajattelee siten onnistuvansa toiminnassaan, koska ”se tulee luontaisesti, olemalla oma rehellinen itsensä”. Myyjien mukaan myyntityössä voi kehittyä, jolloin kehitys tapahtuu työkokemuksen kautta. Myyjät kommentoivat, että työ opettaa heitä toimimaan onnistuneesti. Pitkään myyntityötä tehnyt myyjä ei ehkä koe tarvitsevansa yrityksen taholta ohjeistusta myyntikohtaamisessa toimimiseksi kuten seuraava myyjä toteaa: ”Olen ollut 21 vuotta tässä matkatoimistossa, joten ei ole mitään ohjeistusta”.

Osaamisen kehittymisessä tärkeässä asemassa on myyjän saama palaute. Myyjät kertovat saavansa palautetta työstään, mutta palaute ei yleensä koske myyjän toiminnan henkilökohtaista arviointia. Myyjät kokevat saavansa palautetta ensisijaisesti ostajilta, jolloin palaute liittyy myytyyn tuotteeseen ja sen sopivuuteen suhteessa ostajan tarpeisiin. Mikäli myyjä saa esimieheltään palautetta, tämä koskee usein yleisesti koko toimipisteen toimintaa. Myyjän suoritusta ei arvioida useinkaan henkilökohtaisesti, vaan palaute on suunnattu kaikille myyjille yhteisesti. Myyjän työstään saama palaute on usein myös vapaamuotoista, koska myyjän ja esimiehen välit ovat kaverilliset kuten myyjä kuvailee: ”Työporukan kesken ollaan enemmän kavereita, joten palaute ei ole niin virallista”. Mikäli työ- ja ihmissuhteita ei pidetä riittävän erillään, ammatillinen käyttäytyminen voi hämärtyä.

Suomessa kirjoitetaan jatkuvasti myyntiosaamisen heikosta tasosta. Edellä mainitut näkökulmat avaavat osaltaan tätä aihetta. Myyjien kommenttien perusteella voidaan todeta, että suoritusjohtaminen matkailupalvelujen myyntityössä on kirjavaa. Mikäli johtamisella ei edesauteta ostajan tarpeista nousevien myyjän tietojen ja taitojen kehittymistä, myyjän toiminta näyttää ostajalle heikkolaatuisena. Myyjän oletetaan usein toimivan itseohjautuvasti, eikä laadun kannalta merkityksellisiä toimintatapoja ole määritetty riittävän syvällisesti. Myyntiosaamisen nähdään karttuvan työkokemuksen kautta, mallioppimalla kollegoilta ja olevan lisäksi luontainen taito. Tämän perusteella tulisi pohtia kriittisesti, näkevätkö matkailualan yritykset henkilökohtaisen myyntityön ylipäättään tärkeäksi menestystekijäksi, onko myyntijohdolla selkeää kuvaa henkilökohtaisen myyntityön toteuttamisesta ja riittäviä taitoja johtaa myyjän suoritusta. Mikäli henkilökohtainen myyntityö halutaan säilyttää Internetin rinnalla yrityksen myyntikanavana, sen johtamiseen ja kehittämiseen pitäisi myös panostaa.

Lähteet

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high-performance*. London: Kogan Page Limited.
- Challagalla, G., & Shervani, T. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (January), 89–105.
- Grant, K., & Cravens, D. (1996). Examining salesforce performance in organizations utilizing behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing*, 25 (5), 361–371.
- Jackson, D., Schlacter, J., Bridges, C., & Gallan, A. (2010). A comparison and expansion of the bases used for evaluating salespeople's performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 18 (4), 395–406.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47 (1), 41–58.
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, 11 (1), 10–21.
- Piercy, N., Cravens, D., & Morgan, N. (1998). Salesforce performance and behavior-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 32 (12), 79–100.
- Renfors, S-M. (2013). *Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - Ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin*. Väitöskirja. Turun yliopisto.