



Digitaalisten palveluiden kaupallistaminen

Case Planner

Katja Konttila

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021

Insinööri, YAMK
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi AMK tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Insinööri, YAMK
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi AMK tutkinto

KONTTILA KATJA
Digitaalisten palveluiden kaupallistaminen

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2021

Maailma muuttuu yhä digitaalisempaan suuntaan. Digitalisaation lisääntymisen taustalla on ihmisten tarve läpinäkyvyydelle, asioiden reaaliaikaisuudelle, sekä ennakoitavuudelle. Perustuotteiden ympärille kehitetään uusia digitaalisia palveluita, joiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa, sekä auttaa yrityksiä erottautumaan markkinoilla.

Uusien digitaalisten palveluiden lisääminen tuotetarjoamaan perustuotteiden rinnalle, edellyttää yrityksen myynniltä ripeää ja tehokasta myynnin aloitusta palvelun saamiseksi markkinoille ja markkinaetumatkan säilyttämiseksi. Myynnin käynnistämisen alkuvaiheessa, uutta digitaalista tuotetta markkinoille vietäessä, tarvitaan kuitenkin koko organisaation tuki ja toimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa myynnin käynnistymisen tehokkuuteen.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan niihin yrityksen sisäisiin seikkoihin, jotka vaikuttavat myynnin käynnistymisen ripeyteen ja tehokkuuteen. Sisäinen markkinointi ja sisäinen lanseeraus tarjoavat teorian puolesta hyviä työkaluja myynnin käynnistämisen haasteisiin. Tutkimuksessa käsitellään varhaisen vaikuttamisen, organisaation tuen, koulutuksen ja palkitsemisen vaikutuksia myynnin käynnistämiseen.

Asiasanat: sisäinen markkinointi, sisäinen lanseeraus, valtaistaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's degree
Technology Leadership

KONTTILA, KATJA:
Commercializing of The Digital Services

Master's thesis 72 pages, appendices 6 pages
December 2021

The world is changing into increasingly digital form. The increase in digitalisation is driven by people's need for transparency, real-time affairs, and predictability. New digital services are being developed around basic products to add value to customers and to help companies stand out in the market.

Adding new digital services to the product offering alongside basic products requires an agile and efficient start to sales from the company to bring the service to market and maintain the market lead. However, in the early stages of launching a new digital product, the support and actions of the entire organization are needed to impact the effectiveness of the sales launch.

This research explores the internal aspects of the company that affect the agility and efficiency of sales launches. Internal marketing and internal measures provide good theoretical tools for the sales launch challenges. The research analyses the effects of early advocacy, organizational support, training, and rewarding on sales launches.

Key words: internal marketing, internal launching, empowerment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Työn tarkoitus.....	8
1.3	Case Planner	8
1.3.1	Plannerin myynnin käynnistäminen	10
2	TEORIA	12
2.1	Myynnin käynnistämiseen liittyviä yleisiä teoreettisia näkökulmia	12
2.2	Lanseeraus	13
2.3	Sisäinen lanseeraus.....	16
2.4	Sisäinen markkinointi	19
2.4.1	Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet	21
2.5	Valtaistaminen (Empowerment) keinona parantaa myynnin suorituskykyä	26
2.6	Esimies-alaisen myötävaikuttamis teoria	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	33
3.1	Laadullinen tutkimus	34
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	35
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen	37
3.4	Aineiston analysointi	38
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	40
4	TUTKIMUSTULOKSET	42
4.1	Varhaisen osallistamisen vaikutus myyntityön käynnistämiseen..	42
4.2	Organisaation tuki	43
4.2.1	Johdon tuki	43
4.2.2	Esimiehen tuki	44
4.2.3	Markkinoinnin tuki.....	45
4.2.4	Koulutus	45
4.2.5	Tuotteen segmentointi ja hinta.....	47
4.2.6	Palkitseminen	48
5	POHDINTA	50
5.1	Varhaisen osallistamisen vaikutus myynnin käynnistymiselle	50
5.2	Organisaation tuen merkitys myynnin käynnistymiselle	51
5.2.1	Johdon tuki innostavan ja kannustavan ilmapiirin luojana ..	52
5.2.2	Esimiehen tuen vaikutus myyntikäyttäytymiseen.....	53
5.2.3	Markkinointi	55
5.3	Koulutus	56

5.4 Segmentointi ja hinnan vaikutus motivaatioon	57
5.5 Palkitseminen.....	59
6 KEHITYSEHDOTUKSET	61
LÄHTEET.....	64
LIITTEET	67
Liite 1. Tutkimuslomake 1 (3).....	67
Liite 1. Tutkimuslomake 2 (3).....	68
Liite 1. Tutkimuslomake 3 (3).....	69
Liite 2. Klusterointivaiheen alaotsikoiksi tyypittely 1 (2).....	70
Liite 2. Klusterointivaiheen alaotsikoiksi tyypittely 2 (2).....	71
Liite 3. Alaotsikoiden yhdistäminen yläotsikoiksi	72

TERMIT

KONE 24/7 Planner	Digitaaliseen dataan perustuva pitkántähtäimen suunnitelma
KONE Online	Selainpohjainen ohjelma laitteiden reaaliaikaiseen tarkasteluun

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu yhä digitaalisempaan suuntaan ja ihmisten tarve läpinäkyvyydelle ja ennakoitavuudelle kasvaa. Älyrakentamisen lisääntymisen myötä on tullut tarve kehittää kiinteistön laitteita digitaalisemmiksi ja luoda digitaalisia palveluita, joilla laitteet voidaan liittää osaksi kiinteistöhallintajärjestelmiä sekä helpottaa asukkaan arkea ja tehdä siitä sujuvampaa. Hissi voidaan tilata etukäteen mobiili-aplikaation avulla, tai vierailijan voi päästä sisälle taloon älylaitteesta käsin, vaikkapa kaupassa ollessaan. Hissikutsu voidaan liittää myös oven avaukseen, jolloin hissi tulee automaattisesti alatasanteelle odottamaan, kun asukas tulee ovesta sisälle.

Isoja kiinteistökokonaisuuksia hallinnoiville tahoille, sekä yksittäisille taloyhtiöille, on tärkeää pystyä suunnittelemaan korjaustarpeita etukäteen, sekä budjetoidaan mahdollisia kustannuksia tuleville vuosille. Digitaalisten palveluiden ja tekoälyn avulla korjauksiin voidaan varautua etukäteen ja ne voidaan toteuttaa ilman yllätyksiä hallitusti sekä mahdollisimman vähän asukkaan arkea ja taloutta haittaavasti.

Digitaalisten palveluiden kehittämisestä on hyötyä myös niitä kehittäville yrityksille. Digitaalisten palveluiden avulla yritykset voivat tehostaa toimintojaan, vastata asiakkaiden kysyntään, luoda lisäarvoa ja erottautua kilpailijoista. Digitaalisiin palveluihin panostava yritys nähdään myös innovatiivisena ajan hermolla olevana yrityksenä.

1.1 Työn tausta

KONE Oyj on panostanut viime vuosina perustuotteiden (hissi, liukuportaat) ympärille rakennettuihin digitaalisiin palveluihin, joille on asiakastutkimuksissa havaittu olevan selkeä asiakastarve ja lisäarvoa tuottavaa hyötyä. Digitaalisten palveluiden perustana on pilvipalvelu, johon laitteet lähettävät reaaliaikaisesti tietoa laitteiden toiminnoista. Pilvipalvelussa olevan tekoälyn ja sen tekemien korjaustarve-ehdotusten perusteella laitteiden viat voidaan korjata ennakkoon, ennen kuin ne edes näkyvät asiakkaalle. Vähemmän kriittisten vikojen korjaukset voi-

daan kohdentaa paremmin huoltokäyntien yhteyteen tai tehtäväksi normaalin työajan puitteissa, joka tuo asiakkaalle sekä säästöä, että parantaa laitteiden toimintavarmuutta. Pilvipalvelun dataa voidaan hyödyntää myös pitkántähtäimen suunnittelussa tulevaisuuden korjaustarpeista tai laitteiden uusimisesta. Pilvipalvelu mahdollistaa laitteiden kytkennän API-rajapintojen kautta yhteistyökumppaneiden- tai kolmansien osapuolien järjestelmiin.

Uusien digitaalisten palveluiden lisääminen tuotetarjoamaan jo olemassa olevien perustuotteiden ympärille, luo uusia haasteita myyntityössä työskenteleville. Enää ei myydä pelkkää fyysistä tuotetta, vaan digitaalista palvelua, jonka tarve perustuu asiakkaan saamaan lisäarvoon. Kuinka käynnistää myynti nopeasti ja tehokkaasti, kun on kyseessä uusi tuote sekä yritykselle, että asiakkaille?

1.2 Työn tarkoitus

Tämän työn tarkoituksena on tutkia ja saada parempi ymmärrys siitä, mitä pitäisi tehdä erilailla ja paremmin organisaation sisällä, jotta digitaalisten palveluiden myyminen nivoutuisi osaksi jokaisen myyjän päivittäisiä rutiineita ja palvelut saataisiin markkinoille mahdollisimman nopeasti ja ketterästi. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä on siis se, mitä meidän pitäisi sisäisesti tehdä paremmin, tai erilailla, jotta digitaalisten palveluiden myynti saataisiin integroitua osaksi jokaisen myyjän päivittäisiä rutiineita mahdollisimman nopeasti. Työn lopputuloksena on tarkoitus tuottaa tutkimuksen pohjalta teorialähtöisiä parannusehdotuksia sisäisen toimintamme käytäntöihin.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen sisäisiin toimintoihin ja prosesseihin, rajaamalla pois kokonaan perinteisen kaupallistamiskäsitteen sisältämä asiakasrajapinta. Digitaalisten palvelutuotteiden innovointiin ja kehitykseen ei myöskään enää keskitytä, sillä tuotteet ovat jo olemassa. Niiden kehitys on lähtenyt asiakastarpeesta ja niiden asiakasarvo on määritelty. Tuotteet ovat pilotoitu ja niiden myynti on käynnistetty. Tästä johtuen työstä rajataan pois myös perinteisen kaupallistamiskäsitteen sisältämä tuotteiden kehitys ja asiakasarvon määrittely.

1.3 Case Planner

Tässä opinnäytetyössäni tutkin digitaalisten palveluiden kaupallistamista Case Plannerin kautta. Tapaus soveltuu tutkimuksen kohteeksi hyvin, koska Plannerin lanseerauksen jälkeen myynnin käynnistymiseen liittyi haasteita, jotka herättivät mielenkiintoni asian tutkimiseen ja syvällisempään ymmärtämiseen. Tutkimuksen johtopäätökset ovat yleistettävissä koskemaan myös mahdollisten uusien digitaalisten palveluiden myynnin käynnistämisvaihetta tulevaisuudessa.

Kone 24/7 Planner on digitaaliseen dataan perustuva pitkän tähtäimen suunnitelma seuraavalle viidelle vuodelle. Taloyhtiöt ja kiinteistön omistajat voivat käyttää suunnitelmaa korjaus- ja uusimistarpeiden suunnitteluun sekä kustannusten budjetointiin. Korjaustarve generoituu suunnitelmaan laitteiden lähettämän digitaalisen datan perusteella, komponentin laskennallisen elinkaaren ja visuaalisen varmennuksen perusteella. Suunnitelma on reaaliaikainen ja se päivittyy tehtyjen korjausten mukaisesti. Asiakas saa raportin käyttöönsä Koneen selainpohjaisen KONE Online-palvelun kautta.

Suunnitelman lisäksi raportti sisältää tietoja laitteen kunnosta. Se ottaa kantaa laitteen kuntoon toiminnan ja turvallisuuden kannalta tärkeimpien komponenttien osalta. Kukin komponentti arvioidaan asteikolla vaurioitunut, heikko, kulunut, puuttuu, tyydyttävä, hyvä tai erinomainen. Laitteen yleiskunto määräytyy edellä mainittujen arvojen keskiarvona ja voidaan todeta yhdellä silmäyksellä raportista. Koneen työntekijä voi myöskin muokata raporttia käsin, lähinnä siirtää korjaustarpeita eri vuosille. Korjaustarpeiden siirtäminen voi olla aiheellista, jos näyttää siltä, että korjauksia generoituu yhdelle vuodelle liikaa ja visuaalisen tarkastuksen perusteella niiden suorittaminen ei ole vielä ajankohtaista. Vaikka asiakas saa raportin käyttöönsä milloin tahansa, raportit käydään läpi asiakkaan kanssa myös vuosipalavereissa.

Planner -palvelu pilotoitiin vuonna 2019 viidessä eri Euroopan maassa, mukaan lukien Suomi. Asiakkaiksi valittiin yksittäisiä taloyhtiöitä, sekä isompia kiinteistömassoja hallinnoivia tahoja. Myyntihenkilöistä pilottiin osallistui Suomessa kaksi henkilöä 19 hengen myyntitiimin vahvuudesta. Pilottiin valittujen kohteiden laitteet (hissit) kytkettiin pilvipalveluun ja laitteita seurattiin 2-3 kuukauden jakso, jonka aikana laitteille tehtiin myös visuaalinen tarkastus. Seurantajakson dataan

ja visuaaliseen tarkastukseen perustuen saatiin laitteille kunto- ja pitkäntähtäimen suunnitelma raportti. Raportit käytiin asiakkaan kanssa läpi, sekä pyydettiin heiltä palaute raportin ja palvelun hyödyllisyydestä. Isompia kiinteistömassoja hallinnoivilta asiakkailta saatiin hyvää palautetta raportista ja sen tuottamasta tiedosta ja palvelua pidettiin erittäin hyödyllisenä ja tarpeellisenä budjetointityökäluna, sekä laitteiden käyttöasteen parantamisena. Myös taloyhtiöpuolella raportin tuottamaa tietoa pidettiin hyvänä, mutta osa taloyhtiöistä ei kuitenkaan halunnut jatkaa palvelua enää pilotointivaiheen jälkeen.

Palvelun lopettaneet yhtiöt eivät halunneet maksaa palvelusta pyydettyä kuukausihintaa, koska eivät nähneet sen tarpeellisuutta reaaliaikaisena toimintona taloyhtiön budjetointiin verraten, joka tehdään kerran vuodessa. Sen sijaan isompia kiinteistömassoja hallinnoivat asiakkaat näkivät reaaliaikaisuuden hyödyllisenä myös laitteiden toimintavarmuuden takaamiseksi. Kerran vuodessa tarkasteltuna raportti antaa hyvän työkalun kustannusten budjetointiin, mutta vuoden sisällä katsaus raporttiin auttoi myös korjaustarpeiden priorisoinnissa ja korjausten ennakoinnissa, jolla on suora vaikutus laitteiden toimintavarmuuteen ja käyttökatojen minimointiin.

1.3.1 Plannerin myynnin käynnistäminen

Pilotointivaiheessa Planner-projektiin osallistettiin koko Suomen peruskorjauspuolen myyntihenkilöistä kaksi henkilöä, myyntivahvuuden ollessa koko Suomen tasolla 19 henkilöä. Pilottiin osallistui myös muutama huoltopäällikkö. Pilottiin osallistuneiden henkilöiden kesken, mukaan lukien tuotekehitys, valittiin pilotointiasiakkaat ja näiden sidosryhmien kesken käytiin aktiivista vuoropuhelua koko pilotointihankkeen ajan.

Pilotointi vaiheen jälkeen, juuri ennen kesälomia, järjestettiin sisäinen koulutus pääkaupunkiseudun saneerauspuolen myyntihenkilöille. Kesälomien jälkeen syksymmällä, toteutettiin toinen koulutus muun Suomen saneerauspuolen myyntihenkilöille Teamsin välityksellä. Koulutuksia pidettiin yksi, jonka jälkeen myyntimateriaalit olivat myynnin käytössä ja palvelua oli tarkoitus alkaa myymään. Tässä kohtaan Planner palvelun myyntivastuu annettiin saneerauspuolen myyntipäälliköille, rajaten pois huoltopäälliköt.

Myynti ei lähtenyt käyntiin toivotulla tavalla ja koska samaisella hetkellä oli ajankohtaista päättää opinnäytetyöni aihe, sainkin yrityksestämme ehdotuksen tutkia juuri tätä myynnin käynnistämiseen liittyvää haastetta otsikolla "Digitaalisten palveluiden kaupallistaminen".

2 TEORIA

Kaupallistamisen käsite kokonaisuudessaan on laaja aihe, joka tarkoittaa uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteutusta (Simula, H. Lehtimäki, T. Salo, J. Malinen, P. 2009, 19). Kuten aiemmin jo todettiin, tässä kaupallistamiseen liittyvässä tutkimuksessani keskityn vain yrityksen sisäisiin toimintoihin, joilla on vaikutusta myyntityön käynnistämisen alkuvaiheisiin. Parhaan teoreettisen tuen tutkimukselleni antaa sisäisen markkinoinnin, lanseerauksen ja sisäisen lanseerauksen aihe-alueet. Nämä termit ovat osittain toistensa synonyymejä ja esimerkiksi sisäisen markkinoinnin englanninkielinen teoria vastaa sisällöltään monin osin suomenkielistä teoriaa sanasta lanseeraus, tai sisäinen lanseeraus. Timo Ropen (2000, 501) mukaan lanseeraus -sanan vastineena käytetään toisinaan sanaa kaupallistaminen. Sisäinen markkinointi tarjoaa teorialtaan kuitenkin täsmällisempiä ja yksityiskohtaisempia työkaluja yrityksen sisäisten asioiden ja erityisesti myynnin käynnistämisen alkuvaiheisiin.

2.1 Myynnin käynnistämiseen liittyviä yleisiä teoreettisia näkökulmia

Simulan, Lehtimäen, Salon ja Malisen (2009) mukaan myynti on erityisen keskeisessä roolissa uuden tuotteen menestymisen syntyemisessä. Mikäli myynti ei ole motivoitunut myymään uutta tuotetta, ei asiakaskaan ole usein sitä kiinnostunut hankkimaan. Tämän vuoksi sisäinen lanseeraus, joka huomioi myynnin koulutus-tarpeet ja palkitsemisen, on erittäin tärkeää. (Simula ym. 2009, 19.) Christian Grönroos (2000, 331) toteaa myös, että jos myyntihenkilöstö ei usko ulkoisiin markkinointitoimenpiteisiin ja kampanjoihin tai he eivät tiedä, kuinka käynnistää myynti, käyttää teknologiaa tai systeemiä tarjous prosessissa, he eivät kykene tai halua toimia tehokkaasti myynnin edistämiseksi.

Hultlink, Kwaku ja Lebbink (2000) selvittivät tutkimuksessaan myynnin näkökulmasta uuden tuotteen menestystä B2B-markkinoilla. Tutkimuksen mukaan myynnin palkitseminen konkreettisiin myynteihin perustuen vaikutti tehokkaalta tavalta tehostaa uuden tuotteen myyntiä. Mikäli palkitseminen perustui myyjien toimintaan yleisellä tasolla, sillä ei ollut hyötyjä myynnin kannalta. (Hultlink ym. 2000.)

Hultlink ym. (2000) tutkimuksessa havaittiin myös resurssien puutteen vaikuttavan negatiivisesti myyntiin; resurssien riittämättömyys vahingoittaa suurelta osin uusien tuotteiden myyntisuoristusta. (Hultlink ym. 2000.)

Hultlinkin, Kwakun ja Lebbinkin (2000) tutkimuksessa myyntihenkilöstön onnistumisesta uuden palvelutuotteen markkinoinnissa suoraan asiakkaalle, kävi ilmi, että uuden tuotteen myymisen hankaluutta saattaa selittää myyntihenkilöstön kokemuksen puute tuotteeseen liittyen.

Edellä esitettyjen hajanaisten empiiristen lähteiden mukaan, tärkeäksi seikaksi myyntityön käynnistämävaiheessa näyttää nousevan myyntityötä tekevien henkilöiden motivaatio, osaaminen, palkitseminen, sekä resurssit. Saadakseni syvällisemmän ymmärryksen näiden asioiden taustalla vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista, millä niihin voidaan vaikuttaa, paneudun seuraavissa kappaleissa lanseerauksen, sisäisen lanseerauksen ja sisäisen markkinoinnin teorioihin.

2.2 Lanseeraus

Tutkimuksessani ei käsitellä ulkoista lanseerausta, mutta koska sisäisillä toimenpiteillä on suuri vaikutus ulkoisen lanseerauksen onnistumiseen, käsittelen teoriaosuudessa myös ulkoista lanseerausta siltä osin, kuin sisäiset toimenpiteet siihen liittyvät.

Uuden tuotteen kaupallistamisen viimeisenä vaiheena on lanseeraus, jonka tarkoituksena on tuotteen onnistunut esittely markkinoilla. Simulan, Lehtimäen, Salon ja Malisen mukaan (2009, 72) lanseeraus on ennen kaikkea markkinoinnillinen tehtävä, mutta onnistuakseen hyvin, se vaatii yrityksen kaikkien toimintojen; tuotekehityksen, tuotannon, logistiikan, myynnin, asiakaspalvelun ja johdon saumatonta yhteistyötä. Simulan ym. (2009, 74) mukaan on tärkeä ottaa myynti mukaan jo tuotteen määrittelyvaiheessa, mikä myös sitouttaa myyntiä uuden tuotteen myyntiin ja saa heidät tuntemaan tuotteen omakseen. Myynnin pitäminen tiiviisti mukana lanseerauksen suunnittelussa on tärkeää, jotta itse tuotteen myynti saadaan nopeasti käyntiin, kun myyntihenkilöstö on hyvin perillä

uudesta tuotteesta ja ovat sitoutuneita siihen, koska ovat saaneet vaikuttaa projektiin (Simula ym. 2009, 77).

Sitouttamisen merkityksestä puhuvat myös Michael, Rochford ja Wotruba. Tutkimuksessaan myyntistrategioiden säätämisestä uuden tuotteen lanseerauksessa, Michael, Rochford ja Wotruba (2003, 271) painottavat myöskin myyntihenkilöiden tärkeää roolia vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin ja sitä kautta uuden tuotteen menestykseen. Suoriutuakseen työstään tehokkaasti, myyntihenkilöiden tulee omaksua uusi tuote sitoutumalla siihen, jonka seurauksena he sitoutuvat myös sen myymiseen. Sitouttamisen keinoina tutkimuksen johtopäätöksissä mainitaan myynnin koulutus, palkitseminen, sekä myynnin tuki. (Michael ym. 2003, 271.) Saman tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan edelleen, että parhaimman myyntimenestyksen saavuttivat yritykset, jotka tekivät myyntistrategioissaan muutoksia myyntitavoitteisiin ja palkitsemiseen uutta tuotetta lanseerattaessa (Michael ym. 2003, 271).

Lanseerausvaiheeseen olennaisen osana kuuluu tuotteen testaaminen asiakkaiden kanssa. Simula ym. (2009, 79) mukaan pilotointivaiheessa kannattaa ehdottomasti pilotoida myös markkinointimateriaaleja sekä markkinointiviestintää, jotta niihin ehditään tekemään muutoksia ennen ulkoista julkistusta.

Planneria pilotoitiin valittujen asiakkaiden kanssa tuotteen toimivuuden osalta. Yhtenä pilotin tarkoituksena oli saada tehtyä tuotekorjauksia saatujen palautteiden perusteella. Markkinointimateriaaleja tai markkinointiviestintää ei pilotoinnissa ollut mukana, koska prioriteetti oli tuotteen toimivuudessa ja sen parantamisessa.

Lanseerausprosessin yhtenä vaiheena on organisaation kouluttaminen. Simulan ym. (2009, 81) mukaan tämä tarkoittaa pääasiassa myynnin, asiakaspalvelun ja huollon kouluttamista ja mahdollisesti sisäisen markkinointikampanjan toteuttamista. Simula & co (2009, 81) painottavat, että kaikilla, jotka ovat yhteyksissä asiakkaaseen, tulee olla täysin ajan tasalla olevat tiedot uudesta tuotteesta valmiina asiakkaiden yhteydenottoihin.

Christian Grönroosin (2000, 332) mukaan työntekijät, jotka ovat puutteellisesti koulutettu, joilla on huono asenne työtään kohtaan tai jotka saavat puutteellista tukea organisaatiolta, eivät menesty työssään.

Plannerin osalta myyntivastuu osoitettiin pelkästään saneerauspuolen hissimyynnille, jättäen pois esimerkiksi huoltopäälliköt, jotka eivät myöskään osallistuneet tuotteen koulutukseen. Simula ym. (2009, 82) jatkavat vielä, että lanseerauksen onnistumiseksi on luotava tiettyä innostusta, niin organisaation sisällä, mutta erityisesti myös markkinoilla.

Tuotteen hinnoittelulla voi olla vaikutus myös myyntityön käynnistymiseen. Jos myyjä kokee hinnoittelun liian korkeaksi, hänellä saattaa olla kynnys tarjota tuotetta, koska kokee, ettei voi perustella hintaa tarpeeksi hyvin. Calantone ja Di Benetto (2007) ovat tutkineet hinnoittelun merkitystä strategisia ja taktisia lanseerauspäätöksiä koskevassa tutkimuksessaan. Tutkimuksessa haastateltiin PDMA:n (The Product Development and Management Association) jäsenyrityksiä kyselylomakkeella. Tutkimus ei varsinaisesti koske hinnoittelua myyntityön käynnistymiseen liittyen, mutta tutkimuksen tulokset kertovat kuitenkin hinnan merkityksestä yrityksen menestymiseen. Oikein asetettu hinta on houkutteleva markkinoilla ja se saattaa lisätä myös myyjien motivaatiota ja alentaa kynnystä tuotteen tarjoamiselle.

Calantone ja Di Benetton (2007) tutkimuksessa hinnoittelu jaetaan kahteen hinnoittelutekniikkaan; penetraatio hinnoitteluun ja ns. kermankuorintahinnoitteluun. Penetraatiohinnoittelulla tarkoitetaan alhaisen hinnan politiikkaa, jolla on tarkoitus päästä nopeasti markkinoille, kun taas kermankuorintahinnoittelu on tarkoitus kattaa tuotekehityksen kustannuksia mahdollisimman nopeasti. Tutkimuksen tulosten mukaan penetraatiohinnoittelu on tehokas tapa saavuttaa markkinaosuus- ja kustannustavoitteet. Kermankuorintahinnoittelua käytettäessä, tutkimuksen mukaan yritykset jakautuivat kahteen eri ryhmään. Yritykset, jotka käyttivät kermankuorintahinnoittelua, mutta jättivät tuotteen testauksen, markkinatutkimuksen, suunnittelun ja kuluttajien tarpeet vähemmälle huomiolle, eivät menestyneet hyvin. Ne yritykset, jotka taas huomioivat edellä mainitut asiat, menestyivät paremmin. (Calantone & Di Benetto, 2007.)

Liuz ja Hinterhuber (2012) ovat tutkineet myöskin hinnoittelun merkitystä uuden tuotteen menestykseen ja tulleet samoihin johtopäätöksiin, kuin Calantone ja Di Benetto: käytettäessä korkeampaa hintaa, vaatii se yritykseltä enemmän panostusta markkinoiden analyysiin ja tuotekehitysprosessiin, jotta tuotteen korkeampi hinta on peruteltua markkinoiden näkökulmasta (Liuzu & Hinterhuber, 2012).

Edellä mainitut tutkimukset eivät keskittyneet hinnoitteluun myynnin näkökulmasta, mutta kuten aiemmin jo todettiin, hinnoittelulla saattaa olla vaikutusta myyntityön käynnistymiseen. Hinnan asettaminen sellaiseksi, että se on hyvin perusteltavissa asiakkaille asiakkaan saaman arvon muodossa, saattaa alentaa kynnystä tuotteen tarjoamiselle ja sitä kautta nopeuttaa myynnin käynnistymistä.

2.3 Sisäinen lanseeraus

Sisäinen lanseeraus kuuluu olennaisena osana lanseerausprosessiin ja sen kohderyhmänä ovat yrityksen työntekijät. Kun lanseeraus prosessina tähtää tuotteen onnistuneeseen esittelemiseen markkinoilla, sisäisen lanseerauksen tehtävänä on valjastaa yrityksen työntekijät toteuttamaan tätä tehtävää mahdollisimman hyvin. Timo Rope (1999) puhuu lanseerauksen sisäisestä markkinoinnista, jonka tavoitteiksi hän mainitsee

- varmistaa koko yrityksen henkilöstön tietoisuus lanseerattavasta tuotteesta
- saada lanseeraukseen osallistuvat henkilöt sitoutumaan lanseerauksen päätavoitteisiin ja niistä purettuihin välitavoitteisiin
- varmistaa, että henkilöstön osaaminen lanseerattavasta tuotteesta on sillä tasolla, kuin tuotteelle rakennetut tavoitteet ja toimintatapa edellyttävät
- varmistaa, että henkilöstö tietää ulkoiset lanseeraustoimenpiteet ja osaa kytkeä omat tehtävänsä niihin
- motivoida henkilöstö toteuttamaan lanseeraustoimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti
- luoda yhteishenkeä ja uskoa lanseerauksen onnistumiseksi

(Rope, 1999, 144-145.)

Simula, Lehtimäki, Saloja Malinen (2009, 82) mukaan sisäinen lanseeraus helpottuu, tai on jopa tarpeeton, jos eri yksiköiden vastualueiden avainhenkilöt saadaan uuden tuotteen kehitystyöhön hyvissä ajoin. Jos myynti on ollut alusta asti määrittelemässä tuotetta, myyjät on helpompi saada innostumaan uudesta tuotteesta ja puhumaan sen puolesta. Toisaalta, jos tuote julkaistaan myynnille vasta juuri ennen ulkoista julkistusta, myynti keksii helposti kymmenen syytä, miksi sitä ei voi myydä (Simula & co, 2009, 82).

Ropen mukaan (1999,146) sisäisen markkinoinnin toteutus lanseerauksen ulkoisten toimenpiteiden perustana on erittäin tärkeää, sillä lanseerauksen ulkoisten toimenpiteiden tuloksellisuuden edellytyksenä on oman organisaation usko tuotteen menestykseen.

Lanseerausprosessin yhtenä vaiheena on organisaation kouluttaminen. Simulan & co (2009, 81) mukaan tämä tarkoittaa pääasiassa myynnin, asiakaspalvelun ja huollon kouluttamista ja mahdollisesti sisäisen markkinointikampanjan toteuttamista. Michaelin, Rochfordin ja Wotrubanin (2003) Australiassa tekemässä tutkimuksen johtopäätöksissä kehoitetaan panostamaan erityisesti myyntihenkilöstön koulutukseen, palkitsemiseen ja tukeen uutta tuotetta myytäessä.

Simula & co (2009, 81) painottavat, että kaikilla, jotka ovat yhteyksissä asiakkaaseen, tulee olla täysin ajan tasalla olevat tiedot uudesta tuotteesta valmiina asiakkaiden yhteydenottoihin.

Timo Rope (1999, 145) mainitsee myös tärkeäksi seikaksi sen, että koulutuksen tulisi kattaa kaikki henkilöryhmät, jotka osallistuvat lanseerattavan tuotteen toteutukseen.

Simulan & co (2009, 82) mukaan koulutuksen tulisi olla säännöllistä, yksi koulutus ei lanseerauksen yhteydessä takaa vielä mitään tuotteen myynnin jatkon kannalta.

Sisäisen markkinoinnin keinoilla pyritään varmistamaan sisäisen lanseerauksen tavoitteiden toteutuminen. Koulutuksen lisäksi Timo Rope (1999, 145) painottaa

sisäistä tiedotustoimintaa, jolla varmistetaan henkilöstön tietoisuus lanseerattavasta tuotteesta. Lisäksi tulee luoda *kannustusjärjestelmä*, jolla varmistetaan henkilöstön halu toimia lanseerauksen onnistumiseksi. Ropen mukaan (1999, 145) erityisesti myyntihenkilöstölle suunnatut kannustimet ovat tärkeitä. Kannustimia voivat Ropen (1999, 145) olla myynnistä maksetut bonukset tai myyntikilpailu, joilla pyritään aktivoimaan myyntihenkilöstön myyntiponnisteluja. Hultlinkin ym. (2000) tekemässä tutkimuksessa myyntihenkilöstön palkitseminen osoittautui tehokkaaksi tavaksi tehostaa tuotteen myyntiä, mikäli palkitseminen perustui konkreettisiin, onnistuneisiin myynteihin, mutta mikäli palkitseminen perustui myyjien toimintaan yleisemmällä tasolla, siitä ei ollut hyötyä myynnin kannalta.

Yhteishengen luomisjärjestelmä on myös yksi tärkeä sisäisen markkinoinnin keino. Timo Ropen (1999, 145) mukaan sillä varmistetaan henkilöstön yhteenkuuluvuus, sekä usko omien toimenpiteiden menestyksellisyyteen. Yhteishengen nostattamisen keinoiksi Rope (1999, 146) näkee mm. sisäiset lanseeraustilaisuudet, joilla pyritään luomaan hyvä kuva uuden tuotteen ylivoimaisuudesta ja toimenpiteiden oivallisuudesta.

Lanseerauksen ja sisäisen lanseerauksen teoria nostaa keskiöön monia myynnin käynnistämiseen ja uuden tuotteen menestymiseen vaikuttavia seikkoja. Varhaisella osallistamisella pyritään "markkinoimaan" tuote yrityksen työntekijöille jo paljon ennen ulkoista lanseerausta, saaden heidät sitoutumaan ja uskomaan tuotteeseen ja sen menestymiseen ja sitä kautta käynnistämään myyntityö rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Varhainen osallistaminen tämän tutkimuksen kannalta, olisi tarkoittanut jokaisen myyntihenkilön osallistamista pilottiin, tai ainakin heidän tiedottamistaan pilotin etenemisestä ja sen vaiheista. Pilotiryhmä haluttiin kuitenkin pitää pienenä, koska Plannerin olemassa olo ja sen julkisuuteen vuotaminen haluttiin salata mahdollisimman pitkään.

Koulutus on tärkeä osa uuden tuotteen myyntiä aloitettaessa. Koulutuksen tulisi olla säännöllistä ja sen tulisi kohdistua kaikkiin yrityksen työntekijöihin, jotka saattavat joutua vastaamaan kysymyksiin tuotteesta. Käytännössä tämä tarkoittaa myös kentän henkilöstön kouluttamista, tai ainakin tiedottamista palvelun olemassa olosta.

Yhteishengen luominen erilaisten tilaisuuksien muodossa tai koulutuksen järjestäminen kasvotusten, muodostui hankalaksi myynnin käynnistämisen aikoihin, koska ajankohta osui korona rajoitusten takia huonoon ajankohtaan. Täten kaikki koulutus ja tiedottaminen jouduttiin hoitamaan Teamsin välityksellä, jolloin innostus ja energia ei välttämättä välittynyt samalla tavoin, kuin se ehkä olisi välittynyt yhteisessä tapahtumassa tai kasvotusten järjestettävissä koulutustilaisuuksissa.

2.4 Sisäinen markkinointi

Sisäisen lanseerauksen ja sisäisen markkinoinnin käsitteiden välinen ero tuntuu olevan osittain häilyvä. Sisäisestä lanseerauksesta puhutaan myös sisäisenä markkinointina, etenkin suomalaisessa kirjallisuudessa. Kirjallisuus näiden kummankin käsitteen sisällä käsittää paljon samoja elementtejä. Käsittelen niitä tässä tutkimuksessani kuitenkin erillisten otsikoiden alla terminologian selvytyden vuoksi. Näiden kahden teorian tarkoitus on tukea toisiaan ja antaa tutkimukselleni laajempi tieteellinen pohja.

Sisäisestä markkinoinnista on kirjoitettu jo 1970-luvulta lähtien, mutta sen sisältö ja käsite on hieman muuttunut ajan saatossa. Eri tulkintoista ja määritelmistä johtuen sisäisen markkinoinnin konsepti on ollut vaikeasti implementoitavissa, eikä se ole konseptina levinnyt kovin laajalle. Tulkintojen kirjavuus on aiheuttanut myös ristiriitoja konseptin tarkan määritelmän luomiseksi. (Rafiq & Ahmed, 2000, 449-462.)

Vaikka sisäisestä markkinoinnista on kirjoitettu jo 70-luvulta saakka, on sen käsite tutkimuskirjallisuudessa vähentynyt 2000-luvulla. Jalostuneimman ajatuksen sisäisen markkinoinnin ideologiasta tuovat esiin Christian Grönroos ja Rafiq & Ahmed, joten teoriassani käsitellään pääasiassa heidän tulkintojaan asiasta.

Rafiq & Ahmedin (1993, 219-232) mukaan sisäiselle markkinoinnille ei ole olemassa yhtä ainoata tarkkaan määriteltyä käsitettä. Sisäisen markkinoinnin ajatusta voidaan kuitenkin havainnollistaa seuraavilla empiirisillä tulkinnoilla:

Lahtinen & Isoviita (2001) kuvailevat sisäisen markkinoinnin olevan johtamistapa, jossa esimiestyöskentely tähtää siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään mahdollisimman hyvin niitä tehtäviä, jotka hänen vastuulleen on uskottu. Ihminen motivoituu tekemään tuloksia vain, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. (Lahtinen & Isoviita, 2001, 62.)

Ahmed & Rafiq (2002, 10) määrittelevät sisäisen markkinoinnin seuraavasti:

"internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach directed at motivating employees, for implementing and integrating organizational strategies towards customer orientation" (Ahmed & Rafiq, 2002, 10)

Suomennettuna tämä Ahmed & Rafiqin (2002, 10) määritelmä tarkoittaisi seuraavaa:

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista pyrkimystä markkinoinnillisin keinoin lieventää organisaation muutosvastarintaa, linjata, motivoida ja yhdistää työntekijöitä yrityksen strategian jalkauttamiseksi. Tällä tavoitellaan asiakastyytyväisyyden varmistamista prosessin avulla, jossa luodaan motivoituneita ja asiakassuuntautuneita työntekijöitä.

Christian Grönroos (2000, 334) määrittelee sisäisen markkinoinnin johtamisfilosofiaksi, jossa työntekijöitä kohdellaan, kuten asiakkaita. Työntekijöiden tulisi tuntea itsensä tyytyväiseksi työympäristössään, sekä suhteissaan kaikkiin yrityksen työntekijöihin jokaisella organisaation tasolla (Grönroos, 2000, 334).

Timo Rope (2000, 606-643) määrittelee sisäisen markkinoinnin seuraavasti:

"Sisäinen markkinointi on toimintatapa, jolla saadaan liikeidea, sekä laatujohtamisen ja asiakastyytyväisyyden filosofia vietyä henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan".

Joseph Benoy (1996) laajensi sisäisen markkinoinnin määritelmää aikoinaan niin, että se on markkinoinnin, henkilöstöosaston sekä näihin liittyvien teorioi-

den, tekniikoiden ja periaatteiden käyttämistä henkilökunnan motivoimiseen, yhteistyöhön ja liikutteluun jokaisella organisaation tasolla, tavoitteena jatkuvasti parantaa tapaa, jolla he palvelevat toisiaan ja ulkoisia asiakkaita.

Sisäisen markkinoinnin historiassa on ollut eri painostusalueita, jolloin kussakin vaiheessa on nostettu eri teemoja tärkeimmäksi määrittäjäksi korkean palvelulaadun takaamiseksi. Lahtisen & Isoviidan määritelmää sisäisestä markkinoinnista tukee myös sisäisen markkinoinnin historiassa vallalla ollut vaihe työntekijöiden motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Rafiq & Ahmedin (2000) mukaan työntekijöiden motivaatio ja työtyytyväisyys nähdään keinoina parantaa ja harmonisoida palvelun laatu. Motivaation ja työtyytyväisyyden saavuttamisen keinoksi nähdään ajatus työntekijöiden mieltämisestä sisäisiksi asiakkaiksi. Tässä mallissa työtehtävät ajatellaan sisäisinä tuotteina, joita sisäiset asiakkaat haluavat ostaa ja sitä kautta heidän motivaationsa ja työtyytyväisyytensä paranee paremman ja tasaisen palvelunlaadun tuottamiseksi. (Rafiq & Ahmed, 2000, 449-462.) Tämä tulkinta kohtasi kuitenkin paljon kritiikkiä, sillä työtehtävät, jotka nähdään sisäisinä tuotteina, eivät aina ole haluttuja tai saattavat herättää jopa negatiivisia tunteita. Toisekseen, päinvastoin kuin ulkoisilla markkinoilla, työntekijöillä ei aina ole mahdollisuuksia valita eri tuotteista, eli työtehtävistä. Kolmanneksi, sopimuksellisista syistä, työntekijä voidaan "pakottaa" hyväksymään tuote, vaikka se ei häntä miellyttäisikään. Työntekijöiden mieltäminen sisäisinä asiakkaina nosti kysymyksen ilmaan myös siitä, voidaanko ulkoisen asiakkaan tarpeet laittaa työntekijöiden tarpeiden etusijalle. (Rafiq & Ahmed, 2000, 449-462.)

Kirjoittajasta riippuen, sisäinen markkinointi voidaan siis määritellä hyvinkin eri tavoin. Yhdistävänä tekijänä kaikissa määrittelyissä voidaan nähdä se, että sisäisen markkinoinnin avulla pyritään saavuttamaan motivoitunut ja tehokkaasti työskentelevä henkilökunta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.4.1 Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet

Kuinka sisäistä markkinointia voitaisiin hyödyntää yrityksen sisäisissä toiminnoissa paremman palvelualltiuden ja myynnin käynnistämisen haasteissa? Pitkän historiansa aikana sisäisen markkinoinnin painotusalueet ovat muuttuneet

ja eri vuosikymmeninä onkin painotettu eri tekijöitä paremman palvelunlaadun takaamiseksi. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteistä ei ole olemassa tarkkaa listaa, oikeastaan mikä tahansa toimenpide, joka vaikuttaa sisäisten suhteiden parantamiseen, parempaan palvelu alttiuteen ja asiakas tietoisuuteen, voidaan sisällyttää toimenpiteisiin (Grönroos, 2000, 340).

Sisäisen markkinoinnin toimenpiteiden hyödyntäminen yrityksessä edellyttää ymmärrystä sisäisen markkinoinnin näkökulmista, joiden tulee olla kaiken tekemisen taustalla parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi.

Grönroos (2000) esittää seuraavia kolmea näkökulmaa sisäisen markkinoinnin hyötyjen aikaansaamiseksi:

- 1) Työntekijöiden katsotaan olevan yrityksen ensimmäinen markkina, sisäinen markkina, sekä yrityksen tuotteille, että ulkoisille markkinointi ohjelmille
- 2) Aktiivinen, koordinoitu ja tavoitteellinen lähestymistapa kaikissa työntekijä keskeisissä pyrkimyksissä, joka käsittää sisäiset tavoitteet ja prosessit toteutettuna ulkoisen asiakkaan tehokkuudella.
- 3) Henkilöstön, toimintojen ja osastojen painottaminen sisäisinä asiakkaina, joille sisäiset palvelut pitää tarjota samalla asiakaskeskeisellä tavalla, kuin ulkoisille asiakkaille.

(Grönroos, 2000, 331.)

Koulutus

Koulutuksesta puhuttaessa, ei tarkoiteta perinteistä koulutusta kohdistettuna niille henkilöstöryhmille, joidenka sitä ensi sijassa ajatellaan roolinsa puolesta tarvitsevan. Sisäisen markkinoinnin oppien mukaan koulutusta tulisi antaa yrityksen jokaiselle työntekijälle joka työroolissaan voi joutua asiakaskontaktiin. Heistä puhutaankin nimellä "osa-aika markkinoijat" sisäisen markkinoinnin kirjallisuudessa.

Palveluiden kasvava merkitys yritystoiminnassa on parantanut käsitystä hyvin koulutetusta ja palvelukeskeisestä työntekijästä yrityksen tärkeimpänä resurs-

sina itse fyysisten tuotteiden, materiaalien tai teknologioiden sijaan. Työntekijöiden rooli markkinoinnissa ja asiakassuhteissa on elintärkeä. Jokaisella asiakas kontaktissa olevalla yrityksen työntekijällä tulisi olla taidot, asiakas suuntautunut- ja palvelukeskeinen asenne asiakkaan käsityksen muodostamisessa yrityksestä ja heidän luottamuksensa saamiseksi tulevaisuudessa. (Grönroos, 2000, 333).

Grönroosin (2000, 340) mukaan etenkin juuri "osa-aika markkinoijien" keskuudessa on usein puutetta yrityksen strategioiden ja niiden olemassaolon tärkeyden ymmärtämisestä oman markkinointiroolinsa kannalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi yrityksen huoltomies, joka päivittäisessä työssään kohtaan asiakkaita huoltokohteissaan, tulisi pelkän huoltotyön lisäksi ottaa roolinsa myös "osa-aika markkinoijana", osata ja ymmärtää siis yrityksen strategian kannalta markkinoida myös yrityksen tuotteita ja palveluita. Se, miksi näin ei yleensä tapahdu, Grönroos (2000, 340) näkee tämän asenne ongelmana, joka johtuu siitä, ettei faktoja ymmärretä.

Grönroosin (2000) mukaan koulutuksen tulisi olla säännöllistä ja siihen pitäisi sisällyttää seuraavat asiat

- palvelu strategian ja markkinointi prosessin holistisen näkökulman kehittäminen, kuten myös jokaisen yksilön rooli siinä, suhteessa muihin yksilöihin, prosesseihin ja asiakkaaseen
- suotuisan asenteen kehittäminen ja parantaminen palvelustrategiaa kohtaan ja "osa-aika markkinoijien" rooli siinä
- viestinnän, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen ja parantaminen kaikkien työntekijöiden osalta

(Grönroos, 2000, 340-341.)

Benoy Joseph (1996) kirjoittaa artikkelissaan sisäisen markkinoinnin merkityksestä palvelun laatuun koulutuksen ja sopeuttamisen merkityksestä. Hänen mukaansa epäonnistuminen palvelun laadussa johtuu usein järjestelmän huonosta suunnittelusta tai työntekijöiden heikkolaatuisesta kouluttamisesta. Hän mukaansa säännöllinen koulutus ja seuranta voi johtaa paljon johdonmukaisempaan palvelun laatuun, menestyksekkäämpään omistautumiseen, vähempään

työstressiin, sekä parempiin työkokemuksiin palvelua suorittaville työntekijöille. (Joseph, 1996, 54-59.)

Johdon tuki ja sisäinen vuoropuhelu

Koulutus ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös johdon, keskijohdon ja esimiesten tukea ja sisäistä vuoropuhelua asenteiden muutokselle ja palveluasenteen omaksumiselle. Päälliköiden, esimiesten ja tiiminjohtajien tulee työssään osoittaa johtajuutta hallinnollisen johtamisen ja kontrolloimisen sijaan. (Grönroos, 2000, 341.)

Rafiqin ja Ahmedin (1993) mukaan henkilöstön motivointi ja heidän asenteisiinsa vaikuttaminen on tärkeä seikka sisäisessä markkinoinnissa ja siksi kommunikointi strategiat pitäisi suunnitella hyvin. Kaikista vaikuttavimpana kommunikoinnin muotona Rafiq & Ahmed (1993) näkevät johtajan tai esimiehen toimesta tapahtuvan face to face kommunikoinnin. Kasvotusten tapahtuva kommunikointi osoittaa kuulijalle arvostusta ja siinä puhujan välitön auktoriteetti on läsnä.

Grönroos (2000, 332) painottaa aktiivista ja jatkuvaa johdon tukea tyhjien puheiden sijaan työntekijöiden tärkeydestä, välttämättömyytenä sisäisen markkinoinnin onnistumiselle ja sen kautta menestyksekkäälle ulkoiselle markkinoinnille ja asiakassuhteille. Edellytyksenä palvelu- ja asiakaskeskeisen ajattelutavan omaksumiselle on hyvät suhteet henkilöiden välillä jokaisella organisaation tasolla. Lisäksi tarvitaan asianmukaiset taidot, sekä kannustinjärjestelmät. (Grönroos, 2000, 332-333.) Henkilöiden väliset hyvät suhteet voidaan saavuttaa vain, jos työntekijät luottavat toisiinsa ja ennen kaikkea, he voivat luottaa yrityksen ja sen johdon jatkuvaan fyysiseen ja henkiseen tukeen, jota vaaditaan asiakas- ja palvelukeskeisen toimintatavan suorittamiseen (Grönroos, 2000, 336).

Johdon tueksi Grönroos (2000) esittää esimerkiksi seuraavia näkökulmia:

- virallisten koulutusohjelmien jatkuvuus jokapäiväisissä johtotehtävissä
- aktiivinen työntekijöiden kannustaminen osana jokapäiväisiä johdon työtehtäviä

- työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon
 - palautteen antaminen työntekijöille, kaksisuuntainen kommunikaatio, informaation "virtaaminen", sekä virallisissa, että epävirallisissa tilanteissa
 - avoimen ja kannustavan ilmapiirin luominen
- (Grönroos, 2000, 341.)

Virallisten koulutusohjelmien jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että yleensä koulutusten jälkeen ei ole seurantaa siitä, mitä henkilöt ovat oppineet ja kuinka he hyödyntävät koulutuksen oppeja käytännössä. Työntekijät jätetään yleensä yksin implementoimaan uudet opit käytäntöön, eikä ketään tunnu kiinnostavan koulutuksen positiiviset vaikutukset. (Grönroos, 2000, 341.) Tämän sijaan esimiesten tulisi rohkaista työntekijöitään uusien ideoiden implementoinnissa ja auttaa heitä ymmärtämään, kuinka niitä voitaisiin hyödyntää tietyssä ympäristössä (Grönroos, 2000, 342).

Grönroosin (2000, 342) mukaan esimiesten tehtävänä on myöskin luoda avoin ilmapiiri informaation virtaamiselle, jossa palveluun ja asiakkaisiin liittyvät asiat voidaan tuoda esille ja keskustella niistä avoimesta.

Sisäinen viestintä ja tuki

Kolmantena sisäisen markkinoinnin keinona Grönroos (2000, 342) mainitsee sisäisen viestinnän ja tuen. Sisäisellä viestinnällä ja tuella tarkoitetaan tukimateriaaleja, joilla selitetään uusia strategioita ja joita on helppo hyödyntää työntekijä tapaamisissa. (Grönroos, 2000, 432.)

Ulkoinen viestintä

Ulkoisesta viestinnästä Grönroos (2000) toteaa, että kaikki ulkoiseen viestintään tarkoitetut toimenpiteet, tulisi ensin esittää yrityksen työntekijöille. Vielä paremman sitoutumisen ulkoisiin lupauksiin saisi, jos markkinointikampanjat toteutettaisiin yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Grönroos, 2000, 343.)

Grönroos esittää myös muita sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä, mutta koska ne eivät ole olennaisia tämän tutkimuksen kannalta, ne jätetään tämän työn ulkopuolelle.

Ropen (2000, 606-643) mukaan sisäisen markkinoinnin keinoja ovat sisäinen tiedottaminen, perehdyttäminen, osaamis- ja kannustejärjestelmän, sekä yhteishengen luominen.

Sisäisen markkinointifilosofian ja sen tekniikoiden käytön vaikutuksista yritysten menestymiseen on olemassa vain vähän tutkimustietoa. Tutkimusten vähyyden on aiheuttanut sen, ettei olla päästy varmuuteen siitä, mitä sisäisen markkinoinnin keinoja tulisi käyttää työntekijöiden motivoimiseksi ja asiakaslähtöisen toimintatavan saavuttamiseksi.

Ahmed ym. (2003, 1221-1241) ovat kuitenkin tutkineet sisäisen markkinoinnin toteutusmallia ja sen vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Kyselylomakkeella haasteltiin 504 yritystä, joilla oli yli 300 työntekijää. Haastattelulla pyrittiin selvittämään niitä sisäisen markkinoinnin keinoja, joilla työntekijöihin voidaan vaikuttaa tehokkaasti saaden heidät motivoitumaan ja toimimaan asiakaslähtöisesti ja siten parantamaan yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksen tulokset tukivat monia aiemmin esitettyjä hypoteettisia malleja sisäisen markkinoinnin toimivuudesta parantaa työntekijöiden motivaatiota, asiakaslähtöisyyttä ja siten myös yrityksen menestystä. Tutkimustulosten mukaan vahva ja sitoutunut ylimmän johdon tuki, sekä pyrkimys osastojen väliseen yhteistyöhön, vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden pätevyyteen ja suoriutumiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Sisäisellä markkinoinnilla havaittiin tutkimuksessa olevan myös vahva yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, mutta työtyytyväisyydellä ei taas havaittu olevan merkittävää vaikutusta yrityksen suorituskykyyn.

2.5 Valtaistaminen (Empowerment) keinona parantaa myynnin suorituskykyä

Sisäisen markkinoinnin teoria painottaa yhtenä tärkeänä seikkana henkilöstön motivointia, sekä yhteishengen ja uskon luomista ulkoisen lanseerauksen onnistumiseen. Valtaistamisen teoria tarjoaa yhden työkalun lisää yrityksen johdolle, jonka avulla voidaan parantaa työntekijöiden suorituskykyä.

Palveluliiketoiminnan kasvaminen viimeisinä vuosikymmeninä on tuonut markkinoille uuden näkökulman palveluita tarjoavien työntekijöiden valtaistamisesta ja sen kautta paremman palvelunlaadun tuottamisesta. Tuotantolinjalähtöisen ajattelutavan sijaan on alettu puhua työntekijöiden valtaistamisesta, jonka merkitys kasvaa erityisesti palveluliiketoiminnassa. Valtaistamis näkökulman teoriasta voidaan yhdistää joitakin ajatuksia myyntihenkilöiden myynnin käynnistämisvaiheen haasteisiin, sekä parempaan suoriutumiseen palveluiden myynnissä.

David E. Bowen on kirjoittanut työntekijöiden valtaistamisesta suorituskyvyn parantamisen keinona. Hän korostaa etenkin johdon roolia valtaistamisen mielentilan aikaansaamisessa. Valtaistamisen mielentilan aikaansaaminen voi vaatia muutoksia yrityksen linjauksissa, käytännössä, sekä käytäntöön vienneissä (Bowen, 1992).

Michael Ahearne, John Mathieu ja Adam Rapp (2005) ovat tutkineet johtajien valtaistamis tyylien vaikutuksia myynti ympäristössä. Tutkimuksessaan he keskittyivät johtajien valtaistamis käyttäytymisen vaikutuksiin asiakastyytyväisyyteen ja myynnin suoriutumiseen liittyen. Oman tutkimukseni kannalta kiinnostavaa on erityisesti johdon valtaistamisen vaikutukset myynnin suorituskykyyn.

Aiemmissä tutkimuksissa oli jo osoitettu myyjien itsevarmuuden ja sopeutumiskyvyn liittyvän parempaan asiakastyytyväisyyteen ja myynnin parempaan suorituskykyyn. Itsevarmuuden tärkeys liittyy sen ominaisuuteen saada työntekijä ponnistelemaan enemmän ja sitä kautta tulla itsepintaisemmaksi ja oppia, kuinka käsitellä eteen tulevia haasteita (Chebat & Kollias, 2000). Sujanin, Weitzin ja Kumarin (1994) mukaan tehokkaammat myyntihenkilöt työskentelevät ahkerammin ja saavat enemmän aikaiseksi. Hartline ja Ferrell (1996) puolestaan määrittelivät sopeutumiskyvyn asiakas kontakteissa toimiville henkilöille, kyvyksi säätää käytöstään vaatimusten mukaisesti ihmisten välisissä kohtaamisissa.

Ahaerne ym. (2005) käyttivät itsevarmuutta ja sopeutumiskykyä mittareina myös omassa tutkimuksessaan, selvittääkseen johtajien valtaistamis käyttäytymisen vaikutuksia myyjien tehokkuuteen. He keräsivät tutkimustietoa myyntihenkilöiltä, asiakkailta, sekä tietoa työsuorituksista yritysten arkistoista. Tutkimustulostensa kautta he osoitti johdon valtaistamisella olevan merkittävä suoraviivainen vaikutus myyjien itsevarmuuteen ja sopeutumiskykyyn (Ahaerne ym. 2005). Tutkimuksen johtopäätöksenä esitettiin, että johdon valtaistamis -tyyppisellä käytöksellä on positiivinen vaikutus myyntihenkilöiden valmiuteen, sekä itsevarmuuden, että sopeutumiskyvyn osalta ja sitä kautta parempaan suorituskyykyyn työssään. Valmiudella tarkoitettiin tutkimuksessa myyntihenkilöiden moniulotteista osaamisen yhdistelmää koskien tuotetietoutta, toimintaa kentällä ja toimintaa työnantajansa kanssa.

Aharnen ym. (2005) tutkimuksen tulos ei kuitenkaan osoittanut johdon valtaistamis tyyppisen käytöksen vaikutuksia samanarvoisesti jokaiseen työntekijään. Johdon valtaistamis tyyppisellä käytöksellä havaittiin olevan suurempi vaikutus myyntihenkilöihin, joiden osaaminen ja kokemus oli vähäisempää, kuin henkilöihin, joilla oli pidempi kokemus ja parempi osaaminen. (Ahaerne ym. 2005.)

Vuonna 1992 kirjoittamassaan artikkelissa Bowen nostaa esiin valtaistamisen kulttuurin aikaansaamiseksi perinteisen ylhäältä alas johdetun kontrolli johtamisen sijaan korkean sitoutumisen tai korkean suorituskyykyyn näkökulman. Korkean sitoutumisen yrityksissä käytetään monia johtamismenetelmiä ilmapiirin luomiseksi, jossa työntekijöitä rohkaistaan ajattelemaan työtään strategian ja liiketoiminnan kautta ja omaksumaan henkilökohtainen vastuu työnsä laadusta (Bowen 1992). Valtaistavan ilmapiirin aikaansaamiseksi Bowen (1992) mainitsee käytäntöjen implementoinnin toimintaan, jotka lisäävät tehoa, tietoa, taitoja ja palkitsemista läpi organisaation. Työntekijöiden valtaistamisen kasvattamiseksi, työntekijöille tulisi antaa toimintavapauksia päivittäisten tehtäviensä hoitamisessa (Bowen 1992).

Leah, Wall & Jackson (2003) määrittelevät valtaistamisen käytännöksi tai käytännöiksi, joilla siirretään vastuuta hierarkiassa alemmaksi, antaen työntekijöille enemmän päätösvaltaa työtehtäviensä suorittamiseen.

David E. Bowen (1992) nostaa artikkelissaan esiin palkitsemisen merkityksen palvelunlaadun ja suorituksen parantamiseen vaikuttavana tekijänä. Palkitsemisen tulisi Bowenin (1992) perustua siihen, kuinka tehokkaasti työntekijät käyttävät tietojaan, taitojaan ja voimaansa parantaakseen palvelun laatua ja yrityksen taloudellista tulosta. Palkitsemisen tulisi sitoa työntekijän taloudelliset tulokset yrityksen menestymiseen (Bowen, 1992).

Steve Baron (2010, 156) määrittelee valtaistamisen lähestymistavan tehdä asioita kaikella muulla tavalla, kuin oppikirjojen mukaan. Tom Peters on sanonut, että on välttämätöntä eliminoida työnteosta yrityksen linjaukset ja ohjeet, jotka alentavat ja vähättelevät ihmisen arvokkuutta. Paras tapa menettää työntekijöiden yrittäminen, sitoutuminen ja välittävä asenne asioihin, on antaa heille ohjeita ja toimintatapoja, joiden mukaan pitäisi toimia ja kohdella heitä kuin varkaita. (Baron, 2010, 156.)

Mark Fulford ja Cathy Enz (1995) tutkivat valtaistamisen vaikutuksia työtyytyväisyyteen, lojaaliuteen, suorituksen laatuun, palvelutapahtuman suorittamiseen, sekä toisista välittämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että valtaistamisella on suuri vaikutus asenteisiin, miten työhön suhtaudutaan, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja lojaaliuteen. Toisaalta taas tutkimuksen tulokset osoittivat, että valtaistamisella on vähäisempi vaikutus suorituksen laatuun ja palvelutapahtuman hoitamiseen. (Fulford & Enz, 1995.) Tutkimuksen tulokset ehdottavatkin, että itsensä kokemisella valtaiseksi on positiivinen yhteys työntekijöiden tunteelliseen puoleen ja heidän yleiseen kiintymykseensä työympäristöstä, mutta se ei ole vahvasti kytköksissä palvelun laatuun ja suoritukseen (Fulford & Enz, 1995).

Johdon valtaistamistyyppinen käytös luo työntekijöille valtaistumisen tunteen, jolla on positiivinen vaikutus heidän itsevarmuuteensa ja sopeutumiskykyynsä kohdata haastavammat asiakastilanteet paremmin ja sitä kautta suoriutua työstään tehokkaammin. Johdon valtaistamistyyppisellä käytöksellä tarkoitetaan vapauksien antamista työntekijöille ja luopumista turhista ohjeista ja säännöistä. Työntekijän paremman itsevarmuuden ja sopeutumiskyvyn seurauksena hänellä saattaa olla matalampi kynnyks kohdata haastavampikin asiakas, joka voi parantaa myynnin käynnistämistä uusien tuotteiden kohdalla.

Toisaalta, elämme jo maailmanaikaa, jossa autoritäärisestä kontrolli johtamisesta on suurimassa osassa yrityksiä luovuttu ja työntekijöitä kannustetaankin itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Johdon rooli kannustavan ja motivoivan ilmapiirin luoja on edelleen tärkeä seikka vapauksien antamisen ja itseohjautuvuuteen kannustamisen lisäksi.

Valtaistamisen näkökulmasta katsoen voidaan poimia talteen yrityksen johdon rooli motivoivan ja kannustavan ilmapiirin luoja, sekä myös tämän näkökulman mainitsema seikka työntekijöiden palkitsemisesta. Fulfordin ja Enzin (1995) tutkimuksessa ei suoraan voitu osoittaa valtaistamisen vaikutuksia suorituskykyyn ja palvelun laatuun. Toisaalta taas Ahernen ym (2005) tutkimus osoitti johdon valtaistamistyyppisen käyttäytymisen vaikuttavan myyntihenkilöiden parempaan valmiuteen itsevarmuuden ja sopeutumiskyvyn osalta, jolla taas nähtiin positiivinen vaikutus suorituskyvyn paranemiseen.

2.6 Esimies-alaisen myötävaikuttamis teoria

Sisäisen markkinoinnin- tai lanseerauksen teoria ei määrittele kovinkaan tarkasti sitä, miten johdon tai esimiehen pitäisi käyttäytyä tai millä keinoin myötävaikuttaa työntekijöihinsä, saadakseen heidät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja innostuneesti. Esimies-alainen myötävaikuttamisteoriasta voidaan hakea yksi näkökulma esimiehen työkaluksi vaikuttaa alaistensa suoriutumiseen.

Esimies-alaisen myötävaikuttamisteoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman esimiehen ja alaisen välisen suhteen vaikutuksista myyntityön tuloksiin, etenkin tehtävien vaatiessa joustavuutta ja mukautuvuutta. Ajatuksena teoriassa on se, että esimies ja alainen myötävaikuttavat kumpikin suhteensa kehittymiseen korkeammalle tasolle. Työntekijä tarjoaa esimiehelleen luotettavuuttaan ja pätevyyttään ja saa siihen vastineeksi esimieheltään toimintavapauksia.

Susan DeVecchio (1998) kirjoittaa artikkelissaan "myyntihenkilön ja esimiehen suhteen laadukkuus", toimintavapauksien, luotettavuuden ja pätevyyden vaikutuksista myyntihenkilön ja esimiehen väliseen suhteeseen. Monissa aiemmissa

tutkimuksessa (Lagace, 1990, Tanner ja Castleberry, 1993, Tanner, Dunn ja Chonko, 1993) oli jo osoitettu myötävaikuttamisteorian työkaluja käyttämällä, voitavan parantaa esimies-alais suhteita ja työntekoon vaikuttavia seikkoja, kuten stressin määrää, motivaatiota, sekä työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksessaan myyntihenkilön ja esimiehen suhteen laadukkuudesta, DelVecchio (1998) halusi kytkeä myötävaikuttamisteorian vaikutukset myös konkreettisiin suorituksiin, kuten myynnin käyttäytymiseen ja tehokkuuteen. Tutkimuksessaan hänen hypoteesinaan oli osoittaa korkeamman tason esimies-alaisen suhteen vaikutus joustavampaan myyntikäyttäytymiseen, sekä parempiin myyntisuorituksiin.

Tutkimukseen vastasi 155 esimies-myyntipäällikkö paria. DelVecchion (1998) tutkimuksen tulokset osoittivat, että korkeamman tason esimies-alainen suhteella on merkittävä vaikutus joustavampaan myyntikäyttäytymiseen, mutta merkittävää yhteyttä parempiin myyntisuorituksiin ei löytynyt. Myyntihenkilön pätevyys liittyi osaan saavutuksista, mutta muilla myötävaikutustekijöillä kuten toimintavapauksilla ja uskollisuudella ei katsottu olevan suoraa yhteyttä tuloksiin. Tutkimuksen lopputulemana on myös päätelmä, että yksistään esimies ei voi vaikuttaa myyntihenkilön kokemaan stressin määrään, motivaatioon, tai työtyytyväisyyteen, mutta esimiehen ja myyntihenkilön välisellä suhteella olisi tähän vaikutusta. (DelVecchio, 1998.)

DelVecchion (1998) tutkimus on jo verraten vanha ja moni siinä mainittu asia on tänä päivänä myyntiorganisaatioissa jo itsestäänselvyys, kuten työntekijöille annettava itsenäisyys suorittaa tehtäviään oma-aloitteisesti ja räätälöiden kunkin tilanteen mukaan. Kiinnostavaa aiheessa on kuitenkin esimies-alaisen suhteen vaikutus työntekijän stressiin, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Kuten tutkimuksen tuloksissa todettiin, pelkästään esimies yksin ei voi näihin asioihin vaikuttaa, vaan se on esimiehen ja alaisen välinen suhde. Kuinka tuo suhde sitten kehittyy sellaiseksi, että sillä on vaikutusta edellä mainittuihin seikkoihin. Teorian mukaan esimiehen ja alaisen suhde kehittyy korkeammalle tasolle esimiehen antaessa lisää toimintavapauksia luotettavalle ja pätevälle työntekijälle.

Jos kuitenkin nykypäivän yritysmaailmassa näin jo toimitaan, niin keinoja paremman esimies-alais suhteen kehittämiseksi pitää hakea muusta empiriasta ja se rajattanee tämän työn ulkopuolelle.

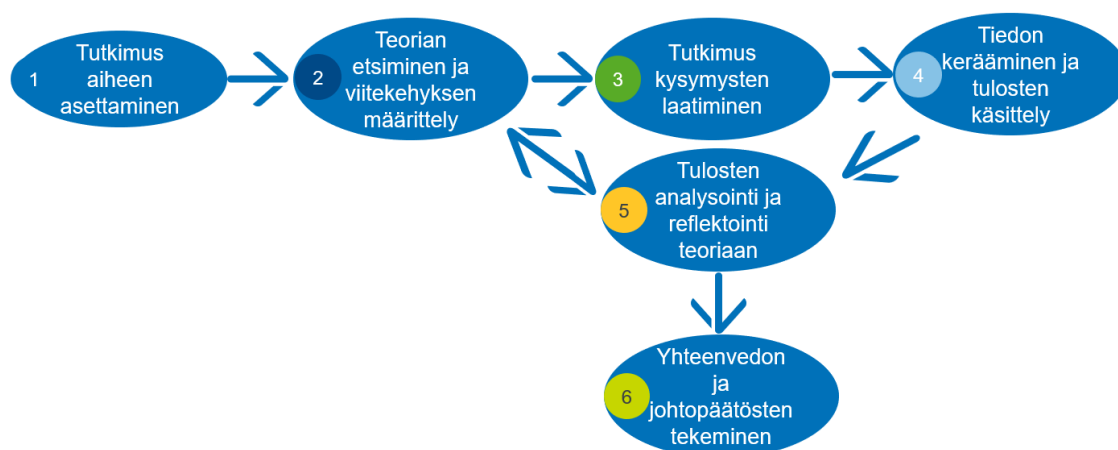
Esimies-alais suhteella on vaikutusta myös joustavampaan myyntikäyttäytymiseen. Voisiko parempi esimies-alais suhde vähentää esimerkiksi muutosvastarintaa tai tämän tutkimuksen kannalta olennaisia myynnin käynnistymishaasteita?

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää ja saada parempi ymmärrys siitä, mitä toimenpiteitä tulisi organisaation sisällä parantaa, lisätä tai muuttaa, jotta uusien digitaalisten palveluiden myyminen integroituisi osaksi jokaisen myyjän päivittäistä arkea ketterämmin. Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa oli myyjien kokemukset Planner -palvelun myyntiluvan saamisen jälkeen ja heidän ajatuksensa organisaation tuesta, motivoinnista, tarpeeksi aikaisesta osallistamisesta ja riittävästä koulutuksesta.

Tutkimus eteni vaiheittain ja lähti liikkeelle tutkimus aiheen asettamisesta. Koska digitaalisuus on globaali megatrendi ja sen merkitys korostuu tulevaisuudessa erilaisten digitaalisten palveluiden ja ratkaisuiden lisääntymisenä perustuotteiden ympärille rakennettuina, halusin tutkia nimenomaisesti tähän teemaan liittyvää asiaa. Aiheen asettamisen jälkeen määrittelin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka rajautui tutkimusongelman kannalta sisäiseen markkinointiin ja sisäiseen lanseeraukseen. Nämä aihealueet pureutuvat parhaiten yrityksen sisäisiin prosesseihin tämän tutkimusongelman kannalta.

Tämän jälkeen suunnittelin tutkimuslomakkeen kysymykset, joita peilasin teoriaan. Tieto kerättiin anonyymisti kyselylomakkeella ja vastaukset luettiin useaan kertaan perehtyen niihin syvällisesti. Tulosten analysointi vaiheessa huomasin, että teoria pohjaa tarvitaan lisää vastausten analysointia varten ja siksi palattiin vielä takaisin teorian pariin. Tapaustutkimusprosessille on tyypillistä, että se ei välttämättä etene aivan suoraviivaisesti, vaan tutkija käy läpi eri vaiheita, tarkentaa ja voi palata eri vaiheisiin uudelleen. Lopuksi tehtiin yhteenveto ja johtopäätökset.



KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen

3.1 Laadullinen tutkimus

Lähestymistavaksi tutkimuksessa valitsin laadullisen tapaustutkimuksen. Ojasalo et al (2018, 53) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Ojasalo et al (2018, 37) jatkaa edelleen, että tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma, tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia. Myös Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle.

Tutkimukseni tarkoituksena oli juurikin saada parempi ymmärrys uuden digitaalisen palvelun myynnin käynnistämisen liittyvistä haasteista, sekä tuottaa tutkimuksen pohjalta kehittämis ehdotuksia käytännön toimintaan teoriaan peilaten. Lisäksi laadullinen tapaustutkimus antaa suhteellisen vapaat kädet tulkinnoille ja johtopäätöksille, kun tutkittavaan ilmiöön ei voida soveltaa suoraan jotakin eksaktia teoriaa.

Ominaista tapaustutkimukselle on, että tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi (Ojasalo et al, 2018, 53). Koska tarkoitukseni oli tutkia myynnin aloittamiseen liittyviä haasteita Case Plannerin kautta, voidaan Planner tässä tapauksessa tulkita tapaukseksi ja tapaustutkimus siltä osin sopivimmaksi lähestymistavaksi.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytin kyselyä, joka toteutettiin sähköisellä tutkimuslomakkeella nimettömänä. Tutkimusongelmana oli selvittää ja saada parempi ymmärrys siitä, mitä sisäisesti pitäisi tehdä paremmin tai erilailla, jotta digitaalisten palveluiden myynti käynnistyisi ripeämmin ja integroituisi myyjien päivittäisiin rutineihin mahdollisimman nopeasti.

Kysely kohdistettiin koko Suomen saneerauspuolen myyntipäälliköille, 19 henkilölle, koska heille oli annettu tehtäväksi aloittaa Kone Plannerin myynti ja heidän kokemuksensa myynnin aloittamisesta ja sen haasteista olivat kiinnostuksen kohteena tutkimuksessani. Ojasalo et al. (2018) mukaan on tärkeää, että henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on kokemusta tästä asiasta. Tämän perusteella saneerauspuolen myyntipäälliköt olivat tarkoitukseen sopivin ryhmä kerätä tietoa.

Kysymykset laadittiin sisäisen markkinoinnin ja sisäisen lanseerauksen näkökulmasta teoriaa silmällä pitäen ja ne kategorisoitiin viiteen eri ryhmään;

- 1) myynnin osallistaminen tarpeeksi aikaisessa vaiheessa uuden digitaalisen palvelun kehitysvaiheessa
- 2) koulutuksen riittävyys
- 3) myyntifilialin nostaminen
- 4) motivaatio ja palkitseminen
- 5) organisaation tuki sekä sisäisen asiakkaan ymmärtäminen.

Tutkimuslomakkeesta kysymysten kategorisointi jätettiin pois vastaajien näkymättömiin, koska kategorisointi otsikkona olisi saattanut johdatella vastaajien vastauksia.

Myynnin osallistaminen tarpeeksi aikaisessa vaiheessa – kysymyksillä haluttiin tutkia vaikutusta myyntityön käynnistämisen ripeyteen ja helppouteen, jos

myynti osallistetaan lanseerausprosessiin jo tuotteen määrittely- sekä lanseerauksen suunnitteluvaiheessa. Sisäisen lanseerauksen näkökulmasta myynnin pitäminen mukana jo tarpeeksi aikaisessa vaiheessa on tärkeää, jotta itse tuotteen myynti saadaan nopeasti käyntiin, kun myyntihenkilöstö on hyvin perillä uudesta tuotteesta ja sitoutuneita siihen, kun ovat saaneet vaikuttaa projektiin.

Organisaation tuki -kysymyksillä tutkittiin sitä, kokeeko myynti saaneensa tarpeeksi esimieheltään, yrityksen johdolta tai markkinointi osastolta tukea uuden palvelutuotteen myynnin käynnistämiseen. Onko johto ja esimies olleet tarpeeksi innostuneita ja luoneet kannustavaa ilmapiiriä, sillä ulkoisen lanseerauksen onnistuminen, sisältäen myynnin käynnistämisen, vaatii yrityksen kaikkien toimintojen saumatonta yhteistyötä, mukaan lukien yrityksen johdon. Johdon tulee omalla esimerkillään innostaa, innostua ja innovoida alaisiaan ja koko organisaatiota uusien palvelutuotteiden myynnin käynnistämisen vaiheessa. Sisäinen markkinoinnin teoria painottaa myös yrityksen markkinointi osaston roolia työntekijöiden palveluasenteen ja asiakaslähtöisyyden parantamisessa.

Koulutus – ja myyntifilialin nostamiseen liittyvillä kysymyksillä tutkittiin sitä, kokeeko myynti saaneensa oikeanlaista koulutusta inspiroivan tahon vetämänä. Sisäisen lanseerausprosessin yhtenä tärkeänä vaiheena on organisaation kouluttaminen. Yhden koulutuskerran ei katsota olevan tarpeeksi riittävää, vaan koulutuksen tulisi olla säännöllistä ja koulutuksen tulisi koskea kaikkia organisaation jäseniä, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä. Tutkimus rajattiin koskemaan vain Suomen saneerauspuolen myyntihenkilöstöä, joten muiden sidosryhmien koulutustarpeita ei tutkimuksessa otettu huomioon, mutta tämän työn ulkopuolella asiaan tulee kuitenkin kiinnittää huomiota.

Koulutuksen lisäksi haluttiin selvittää, olisiko jollakin muulla tapahtumalla ollut merkitystä myynti-innokkuuden nostamiseen. Erilaisilla sisäisillä lanseeraustapahtumilla joissa yrityksen johto on mukana, voidaan kasvattaa henkilöstön yhteenkuuluvuutta, sekä luoda uskoa omien toimenpiteiden menestyksellisyyteen ja sitä kautta myynnin parempaan käynnistymiseen uusien palvelutuotteiden osalta.

Motivaatio ja palkitsemis -kysymykset nähdään tärkeinä myynnin kannustamisen keinoina sisäisessä markkinoinnissa. Kannustusjärjestelmän tulee olla sellainen, jolla varmistetaan henkilöstön halu toimia ulkoisen lanseerauksen, eli myynnin onnistumiseksi. Motivaatio ja palkitsemis- kysymyksillä haluttiin tutkia, mikä motivoisi ja kannustaisi myyntihenkilöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen uusien palvelutuotteiden myynnin aloituksessa.

Sisäisen asiakkaan ymmärtämisellä tutkittiin sitä, ostaisiko myyjä itse oman tuotteensa. Sisäisen markkinoinnin periaatteiden mukaan yrityksen työntekijät tulisi nähdä ensimmäisinä asiakkaina, ennen ulkoisia asiakkaita. Jos myyjä ei itse ole valmis ostamaan tuotetta, hän tuskin on kovin motivoinut sitä myymäänkään.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen menetelmäksi valitsin sähköisen kyselylomakkeen (LIITE 1), joka koostui 13 avoimesta kysymyksestä ja yhdestä suljetusta kysymyksestä. Sähköinen kyselylomake valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen anonyymisti. Tutkimus haluttiin toteuttaa anonyymisti, koska siinä kartoitettiin myös esimiehen ja johdon roolia sekä asennetta digitaalisten palveluiden kaupallistamisen edesauttajana. Tutkimukseen osallistuneiden arveltiin vastaavan avoimemmin, mikäli kysely suoritettaisiin anonyyminä.

Koneen markkinointi osasto avasi tutkimuskyselyn eMarketeer -ohjelmaan 26.3.2021 tutkimuksen kyselylomakkeen avulla, jonka jälkeen linkki tutkimukseen lähetettiin sähköpostilla jokaiselle tutkimukseen osallistuvalle. Ennen lähetystä tarkastin, että eMarketeer ohjelmassa olevat kysymykset täsmäsivät ennalta laadittuun kyselylomakkeeseen. Tutkimuslinkki lähetettiin tutkittaville ensimmäisen kerran 8.4.2021 ja vastausaika annettiin 16.4.2021 saakka. Linkki lähetettiin yhteensä 19 saneerauspuolen hissimyyjälle, joidenka tehtäväksi KONE 24/7 Planner myyntityö oli asetettu.

Tutkimuksen vastausaika jatkettiin 23.4.2021 sakka, koska vastauksia oli saatu vain neljältä henkilöltä määräaikaan mennessä. Jatkoajan puitteissa ei

saatu lisää vastauksia, jonka jälkeen alueen myyntijohtajat muistuttivat tutkimukseen osallistujia vastaamisen tärkeydestä ja tutkimuksen merkityksestä yritykselle. Muistutuksen jälkeen vastauksia saatiin seitsemän kappaletta lisää.

Vastausprosentti tutkimuksessa oli n. 58%. Koneen markkinointiosasto tulosti vastaukset Pdf- ja Exel dokumenttina, jonka jälkeen pääsin tulosten analysointivaiheeseen.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin aloitin siirtämällä tutkimusaineiston eMarketeer ohjelmasta exeliin, jolloin sen käsittely oli helpompaa ja tuotokset sai kätevästi tallennettua ja dokumentoitua. Aluksi luin aineistoa moneen kertaan läpi miettien tarkkaan vastausten oleellisuutta tutkimusongelman kannalta ja pohtien vastauksia myös eri näkökulmista. Saadessani käsityksen siitä, mitkä vastaukset tulisi ottaa huomioon tutkimusongelmani kannalta, tein redusoinnin merkitsemällä aineistoon sinisellä värillä tutkimuksen kannalta oleelliset vastaukset ja jätin värijäämättä epäoleelliset. Tämän jälkeen kirjoitin jokaisen tutkimuksen kannalta oleellisen vastauksen pelkistetyksi kunkin kysymyksen alle.

Klusterointi vaiheessa siirsin pelkistetyt vastaukset seuraavalle välilehdelle, jonka jälkeen tyypittelin ne alaotsikoiksi, nimeten tyypit sisältöä kuvaavalla otsikolla, sekä merkitsin kunkin alaotsikon perään vastausten määrän numeroina (LIITE 2). Tässä kohdin mietin vielä tarkkaan pelkistettyjen vastausten merkityksiä, eli etsin samaa merkitystä tarkoittavia ilmauksia, jotka voitiin merkitä numerona saman alaotsikon alle. Saman vastauksen sisällöstä saattoi löytyä vastaus useamman alaotsikon alle, jolloin nämä merkittiin numeroina kunkin sisältöä vastaavan alaotsikon alle. Yhteisten ominaisuuksien etsiminen vastauksista perustui täysin omaan tulkintaani asioista.

TAULUKKO 1: Klusterointivaiheen tyypittely alaotsikoiksi

KYSYMYS	ALAOTSIKKO
1) Millä tavalla osallistaminen jo tuotteen (Kone Planner) kehitys-/suunnitteluvaiheessa olisi edesauttanut myyntiyötäsi?	Osallistaminen jo tuotteen kehitys/suunnitteluvaiheessa olisi auttanut myynnin käynnistämistä paremman ymmärryksen ja sitä kautta motivaation kautta, 6 Kentän roolin huomioiminen jo kehitysvaiheessa, koska sillä merkitys tulosten saavuttamiseen, 1
2) Olisiko myyntiön käynnistämistä helpottanut, jos olisit päässyt osallistumaan tai saanut tietoa Plannerista jo kehitysvaiheessa?	Myyntiön käynnistämistä olisi helpottanut, jos olisit päässyt osallistumaan tai saanut tietoa Plannerista jo kehitysvaiheessa, 9 Myyntiön käynnistämistä ei olisi helpottanut, vaikka olisit päässyt osallistumaan tai saanut tietoa Plannerista jo kehitysvaiheessa, 1
3) Millaista tukea olisit kaivannut organisaatiolta Plannerin jalkautusvaiheessa myyntiin? Ja kenen tukea?	Kattavampaa koulutusta huomioiden eri sidoryhmät, 5 Laajempi lanseeraus, 2
4) Millaista tukea sait esimieheltäsi jalkautukseen?	Sain esimieheltäni tukea kannustamisen ja kysymyksiin vastaamisen puitteissa, 3 En saanut esimieheltäni tukea, 5
5) Miten koit, että ylin johto suhtautui Plannerin myyntiin sen jalkautusvaiheessa? Olivatko esim. innostuneita ja kannustavia myyntiin?	Johto oli innostavaa ja kannustavaa, 6 Johdon suhtautuminen jäi laimeaksi, 2 Johdolta kaivattaisiin realismia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille, 2
6) Jos vastasit edelliseen kohtaan "ei", mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä eri lailla johdon tai muun organisaation taholta?	Käytännön läheisempi lähestymistapa, 3 Asiakassegmentin miettiminen realistisemmin, 1
7) Miten kommentoisit markkinoinnin roolia jalkautuksessa?	Markkinoinnin rooli ei ole juurikaan näkynyt jalkautuksessa, 4 Markkinointi on auttanut jalkautusvaiheessa tuomalla myynnille työkaluja ja esitteitä, 1
8) Millaista koulutusta ja kuinka paljon olisit halunnut ennen myynnin käynnistämistä? Millaista koulutus ja kenen vetämänä?	Onnistumistarinoita toisten myyjien kokemuksista, 3 Koulutusta isommille sidoryhmille, asentajat huomioiden, 3 Yhteistyötä, 1
9) Olisiko koulutuksen lisäksi ollut tarvetta jollekin muulle tapahtumalle organisaation sisällä myynti innokkuuden lisäämiseksi? Millainen tapahtuma?	Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta tai isompi tapahtuma esim. ideonnin merkeissä, 4 Ei tarvetta muulle tapahtumalle, 2
10) Pitäisikö Plannerin myyntiin mielestäsi osallistua organisaation muutkin rajapinnat, kuin pelkästään VB-myynti henkilöt? Jos kyllä, niin kuka/keitä?	Huoltopäälliköt pitäisi osallistaa myyntiin, 7 Koko myynti (NEB+ VB) pitäisi osallistaa Plannerin myyntiin, 2
11) Koetko, että palkitseminen Plannerin myynnistä on motivoivaa ja kannustaa sinua myymään palvelua?	En koe palkitsemista motivoivaksi, 4 Palkitseminen kannustaa riittävästi, 1
12) Millainen palkitseminen sinusta olisi kannustavaa ja lisäisi myyntiyötäsi Plannerin suhteen?	Myyntimäärään perustuva palkkiomalli, 4
13) Miten hyvin Planner palvelu tukee sinun henkilökohtaisia tavoitteitasi?	Planner palvelu ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani, 4 Planner palvelu tukee henkilökohtaisia tavoitteitani välillisesti, 2
14) Onko tuotteen hinnoittelussa mielestäsi onnistuttu oikein? Mikä olisi mielestäsi tuotteen oikea hinta?	Hinta on kallis huollon perushintaan nähden, 3 Hintaa on vaikea perustella, koska PTS on kuulunut aiemmin veloituksesta palveluumme, 2

Klusteroinnin tuloksena sain kuhunkin kysymykseen liittyvät pääteemat esille ja siirryin seuraavaksi abstrahointi vaiheeseen.

Abstrahointi vaiheessa siirsin klusterointivaiheen alaotsikot uudelle välilehdelle, jossa yhdistin saman sisältöiset alaotsikot yläotsikoiksi (LIITE 3). Alaotsikoiden ryhmittelyssä yläotsikoihin, pidin mielessä kyselylomakkeen teemoittelun ja sitä silmällä pitäen samaan teemaan liittyvät alaotsikot ryhmiteltiin yläotsikon alle. Yläotsikot nimesin alaotsikoiden eniten edustavaa kannanottoa kuvaavalla ilmaisulla. Tämä perustui vastausten määrään aiheesta, sekä omaan tulkintaani asiasta. Abstrahointi vaiheen tuloksena saatiin selville tutkimustulos.

TAULUKKO 2: Abstrahointivaiheen tyypittely yläotsikoiksi

ALAOtsikko	YLÄotsikko
Osallistaminen jo tuotteen kehitys/suunnitteluvaiheessa olisi auttanut myynnin käynnistämistä paremman ymmärryksen ja sitä kautta motivaation kautta, 6	Varhainen osallistaminen olisi auttanut myyntityön käynnistymistä
Myyntityön käynnistämistä olisi helpottanut, jos olisi päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa, 9	
Myyntityön käynnistämistä ei olisi helpottanut, vaikka olisi päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa, 1	
Johdon suhtautuminen jäi laimeaksi, 2	Johto oli innostavaa ja kannustavaa, mutta käytännön tuki jäi vähäiseksi
En saanut esimieheltäni tukea, 5	
Sain esimieheltäni tukea kannustamisen ja kysymyksiin vastaamisen puutteissa, 3	
Johto oli innostavaa ja kannustavaa, 5	
Markkinoinnin rooli ei juurikaan ole näkynyt jalkautuksessa, 4	
Markkinointi on auttanut jalkautusvaiheessa tuomalla myynnille työkaluja ja esitteitä, 1	Koulutuksen olisi pitänyt olla kattavamaa ja käytännöllisempää, sekä siinä olisi pitänyt huomioida eri sidosryhmät
Kentän roolin huomiointi jo kehitysvaiheessa, koska sillä merkitys tulosten saavuttamiseen, 1	
Laajempi lanseeraus, 2	
Kattavampaa koulutusta huomioiden eri sidoryhmät, 5	
Käytännön läheisempi lähestymistapa, 3	
Yhteistyötä, 1	
Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta tai isompi tapahtuma esim. ideoinnin merkeissä, 4	
Huoltopäälliköt pitäisi osallistaa myyntiin, 7	
Koko myynti (NEB+ VB) pitäisi osallistaa Plannerin myyntiin, 2	
Ei tarvetta muille tapahtumille, 2	
Asiakassegmentin miettiminen realistisemmin, 1	Tuotteen hinta ja segmentointi olisi pitänyt miettiä tarkemmin
Johdolla kaivattaisiin realistisia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille, 2	
Hinta on kallis huollon perushintaan nähden, 3	
Hintaa on vaikea perustella, koska PTS on kuulunut aiemmin veloitetusta palvelumme, 2	
Myyntimäärään perustuva palkkiomalli, 4	Nykyistä palkkiomallia ei koeta kannustavaksi
Palkitseminen kannustaa riittävästi, 1	
Planner palvelu tukee henkilökohtaisia tavoitteitani välillisesti, 2	
En koe palkitsemista motivoivaksi, 4	
Planner palvelu ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani, 4	

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetin tarkoitus on sulkea pois tutkimuksen sattumanvaraisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisista näkökulmista ja analyysimenetelmistä huolimatta päädyttäisiin aina samaan tulokseen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös miettimällä tulosten yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä, eli pätevätkö tulokset myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytettävät mittarit ovat päteviä, eli ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata.

Tutkimuksen reliabiliteettia varmistin dokumentoimalla tutkimuksen kulun huolellisesti. Tutkimuksessa käytettyyn empiriseen pohjaan hain tietoa mahdoli-

simman laajasti kirjallisuudesta, tehdyistä tutkimuksista ja kirjoitetuista artikkeleista. Näin pyrin saamaan mahdollisimman laajan näkökulman aiheesta, jotta tutkimuksen tulokset voitaisiin analysoida ja kytkeä empiriaan mahdollisimman luotettavasti.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen ja siihen liittyvän kyselyn tulokset. Tulokset käsittelen teemoittain. Teemat vastaavat tutkimusongelmaan ja niiden alakategorioista saadaan tarkentavaa tietoa. Lisäksi otan tarkasteluun yksittäisiä vastauksia tukemaan tutkimuksen havaintoja. Yksittäiset vastaukset ovat sattumanvaraisia ja ne on esitetty sattumanvaraisessa järjestyksessä anonymiteetin takaamiseksi.

4.1 Varhaisen osallistamisen vaikutus myyntityön käynnistämiseen

Tutkimuksessani ensimmäisenä mielenkiinnon kohteena oli varhaisen osallistamisen vaikutus myyntityön ripeään käynnistymiseen. Tässä tutkimuksessa varhaisella osallistamisella tarkoitettiin osallistumista tuotteen kehitys- ja/tai pilotointivaiheeseen. Tässä tutkimuksessa tutkittiin varhaista osallistamista KONE 24/7 Planner palvelun kautta.

Tutkimuksen tuloksista kävi selkeästi ilmi, että osallistuminen tuotteen kehitys- ja/tai pilotointivaiheessa olisi edesauttanut myyntityön nopeampaa käynnistymistä ja sen ripeämpää integroitumista päivittäisiin rutiineihin. Valtaosin koettiin varhaisen osallistamisen helpottavan myyntityön käynnistämistä, koska tuotteesta olisi ollut parempi ymmärrys jo heti myyntityön alkaessa ja sen asiakasarvo olisi ymmärretty paremmin, joka olisi vaikuttanut motivaatioon myynnin aloittamisesta ja sitä kautta poistanut kynnystä tuotteen tarjoamiselle ja keskustelujen aloittamiselle asiakkaiden kanssa.

TAULUKKO 3. Varhaisen osallistamisen tutkimustulos

KYSYMYS	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
Millä tavalla osallistaminen jo tuotteen (Kone Planner) kehitys-/suunnitteluvaiheessa olisi edesauttanut myyntityötäsi?	Osallistaminen jo tuotteen kehitys/suunnitteluvaiheessa olisi auttanut myynnin käynnistämistä paremman ymmärryksen ja sitä kautta motivaation kautta	Varhainen osallistaminen olisi auttanut myyntityön käynnistymistä
Olisiko myyntityön käynnistymistä helpottanut, jos olisit päässyt osallistumaan tai saanut Plannerista tietoa jo kehitysvaiheessa?	Myyntityön käynnistämistä olisi helpottanut, jos olisit päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa	Varhainen osallistaminen olisi auttanut myyntityön käynnistymistä

Tutkimuksessa kävi ilmi myös seuraava yksittäinen vastaus:

”Koko tuote tuli aika puskista. Nolotti edes kysyä, kun osa myyjistä tiesi tuotteesta, josta en itse ollut kuullutkaan. Nyt tuntui, että oli takamatkalla heti”

Tämä vastaus tukee myös ajatusta varhaisen osallistamisen merkityksen tärkeydestä myyntityön käynnistämiseen. Jos tuotteen perusajatuksesta ei ole mitään käsitystä siinä vaiheessa, kun tuotetta pitäisi jo myydä, eikä kehtaa edes kysyä, voidaan olettaa, että myyntityön käynnistyminen myöhästyy. Tämän teeman yhdessä vastauksessa tuli esille myös kentän roolin huomioiminen tulosten tavoittamisen suhteen. Koska kentän roolin huomioiminen ei varsinaisesti liity myyntityön käynnistämiseen, sitä ei huomioitu tässä kohdassa tutkimusta, mutta otettiin huomioon myöhemmissä teemoissa.

4.2 Organisaation tuki

Toisena teemana halusin tutkia myyjien kokemuksia organisaation tuesta myynnin käynnistämisvaiheessa. Organisaatiolla tässä tapauksessa tarkoitetaan KONE Hissit Oy:n johtoa, keskijohtoa, myyjien esimiehiä sekä markkinointiosastoa. Organisaation tuen merkitys korostuu erityisesti kannustavan ilmapiirin ja yhteishengen luomisena, esimiehen tukena päivittäisissä asioissa, koulutuksen ja tapahtumien järjestämisenä ja markkinointimateriaalien ja esitysten laadinnassa.

TAULUKKO 4. Organisaation tuen tutkimustulos

KYSYMYKS	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
Millaista tukea olisit kaivannut organisaatiolta Plannerin jalkautusvaiheessa myyntiin? Ja kenen tukea?	Johdon suhtautuminen jäi laimeaksi	Johdon asenne oli kannustavaa ja innostunutta, mutta käytännön tuki esimieheltä ja markkinoinnin osalta jäi laimeaksi.
	En saanut esimieheltäni tukea	
	Sain esimieheltäni tukea kannustamisen ja kysymyksiin vastaamisen puitteissa	
	Johto oli innostavaa ja kannustavaa	
	Markkinoinnin rooli ei juurikaan ole näkynyt jalkautuksessa	
	Markkinointi on auttanut jalkautusvaiheessa tuomalla myynnille työkaluja ja esitteitä	

4.2.1 Johdon tuki

Johdon tuki koettiin tutkimuksessa pääosin innostavaksi ja kannustavaksi.

Innostavan ja kannustavan asenteen lisäksi mainittiin kuitenkin, että esimerkiksi tuotteen targetoinnissa markkinoille olisi toivottu realismia. Tällä kyseenalaistettiin Planner -palvelun asiakas segmentoinnin onnistuminen, jolla on vaikutusta myös myyntihalukkuuteen. Jos ei koeta tuotteen sopivan tiettyyn asiakas segmenttiin, sen myyminen kyseiseen segmenttiin saattaa olla epämiellyttävää ja myyjän uskonpuute heijastua myös asiakkaalle epäluuloisuutena. Johdon innostavasta ja kannustavasta asenteesta huolimatta vastauksissa kuului myös myynnin tietynlainen väsymys digitaalisten palveluiden myyntiä kohtaan. Tämä kuvastui etenkin seuraavissa vastauksissa:

”Tykitetään tavaraa ja odotetaan, kehen osuu” ja ”Eivät vaikuttaneet innostuneilta ja kannustavilta. Ennemmin käärmettä pyssyyn”

Myyjien pääasiallinen myyntitehtävä on ollut myydä hissejä, liukuportaita ja ovia. Viime vuosina toimenkuvaan on tullut myös digitaalisten palveluiden myyminen, joista viimeisimpänä Planner -palvelu. Edellä mainitut yksittäiset vastaukset kuvastavat tulkintani mukaan sitä, että myynnin työkuorma alkaa olemaan suuri ja tiheästi lanseerattavat uudet digitaaliset palvelut kuormittavat sitä entisestään.

4.2.2 Esimiehen tuki

Halusin tutkimuksessani tutkia myös esimiehen tukea myynnin käynnistämisvaiheessa. Esimiehen tuella tarkoitan asioita, mitä se minulle itselleni merkitsee; esimiehen tavoitettavuutta, läsnäoloa ja avun saamista kysymyksiin, sekä myös henkistä sparrailua silloin, kun tuntuu, että asiat eivät oikein suju tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tukea tutkittiin omalla kysymyksellä, mutta tutkimuksessa vastaukset ryhmittivät organisaation tuki teeman alle.

Yli puolet vastanneista kokivat, etteivät saaneet esimieheltään tukea myynnin käynnistämisvaiheessa. Tuen puutetta ei vastauksissa analysoitu sen enempään, todettiin vain, että ei koettu saaneensa tukea. Tuki mitä koettiin saaneen, oli kehotusta kertoa palvelusta asiakkaille, sekä esimiehen osallistumista yhteisiin Teams-palaveriin.

Se miksi tukea ei esimieheltä koettu saatavan, saattaa johtua siitä, että myynti käynnistettiin juuri ennen kesälomia yhden Teams-koulutuksen jälkeen. Myös esimiehen tietämys palvelusta on tässä kohdin saattanut olla vajavaista, joka on vaikuttanut hänen kykyihinsä tukea myyntiä myynnin käynnistämisessä. Tähän ajatusta tukee myös seuraava tutkimusvastaus:

"Kovinkaan paljota ei tullut, muuta kuin että kehotti kertomaan siitä asiakkaille. Mutta jos esimiehen tiedotus palvelusta oli samaa osastoa, kuin itsellä, niin en ihmettele, ettei paljota puhunut siitä."

4.2.3 Markkinoinnin tuki

Tutkimusaiheeseen liittyen teoria korostaa markkinoinnin roolia uuden tuotteen myynnin käynnistämisvaiheessa. Tästä johtuen halusin tutkia myös myyjien kokemuksia markkinointiosaston tuesta myynnin käynnistämisvaiheessa. Markkinointia käsiteltiin myös organisaation tuki -teeman alla.

Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että markkinoinnin rooli ei näkynyt myynnin käynnistämisvaiheessa mitenkään. Tutkimuksessa kommentoitiin markkinoinnin roolia myynnin käynnistämisvaiheessa mm. seuraavilla lainauksilla:

" Ei ole suurta näkemystä", "eipä juuri huomannut", "en ole huomannut heidän rooliaan", "ei näy".

Tukea ei joko oltu huomattu, tai siitä ei ollut suurta näkemystä, jolloin voidaan tulkita, että tukea ei ole tarpeeksi ollut saatavilla. Muutama vastannut oli kokenut, että markkinointi on toiminut hyvin ja tarjonnut myyjille työkaluja, sekä esitteitä, joiden pohjalta asiakkaille on ollut helppo lähteä kertomaan asioista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että markkinoinnilta olisi toivottu tarkempaa ja spesifimpää tietoa tuotteesta ja sen hinnoittelusta myynnin käynnistämisvaiheessa.

4.2.4 Koulutus

Riittävä ja oikeanlainen koulutus vaikuttaa olennaisesti myynnin käynnistymiseen. Kun puitteet on johdon taholta luotu innostavaksi ja kannustavaksi, pitää myynnille luoda edellytykset koulutuksen ja lanseeraustilaisuuksien myötä

saada parhaat mahdolliset tiedot ja taidot myynnin käynnistämiseen. Koulutuksella taataan myynnille riittävät tiedot myytävästä tuotteesta, sen hyödyistä asiakkaalle, sekä tarvittaessa annetaan tieto siitä, mistä saa apua kysymyksiin, joihin ei itse tiedä vastausta.

Tutkimustuloksen mukaan koulutus on koettu vajavaiseksi myynnin käynnistämisvaiheessa. Sen olisi toivuttu olleen kattavampaa ja käytännönläheisempää, sekä eri sidosryhmät huomioivaa. Eri sidosryhmistä mainittiin vastauksissa huoltopäälliköt, kentän työntekijät, sekä saneerauspuolen myynnin lisäksi uudisrakentamispuolen myyjät. Kentän työntekijöillä tarkoitetaan kunnossapidossa työskenteleviä huoltohenkilöitä.

TAULUKKO 5. Koulutusta koskevan osion tutkimustulos

KYSYMYKSET	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
Millaista koulutusta ja kuinka paljon olisit halunnut ennen myynnin käynnistämistä?	Kentän roolin huomioiminen jo kehitysvaiheessa, koska sillä merkitys tulosten saavuttamiseen	Koulutuksen olisi pitänyt olla kattavamaa ja käytännönläheisempää, sekä siinä olisi pitänyt huomioida eri sidosryhmät
Millaista koulutusta ja kenen vetämänä?	Laajempi lanseeraus	
	Kattavampaa koulutusta huomioiden eri sidoryhmät	
	Käytännön läheisempi lähestymistapa	
Olisiko koulutuksen lisäksi ollut tarvetta jollekin muulle tapahtumalle organisaation sisällä myynti innokkuuden lisäämiseksi? Millainen tapahtuma?	Yhteistyötä	
	Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta tai isompi tapahtuma esim. ideonnin merkeissä	
Pitäisikö Plannerin myyntiin mielestäsi osallistua organisaation muutkin rajapinnat, kuin pelkästään VB-myynti henkilöt? Jos kyllä, niin kuka/ketkä?	Huoltopäälliköt pitäisi osallistaa myyntiin	
	Koko myynti pitäisi osallistaa Plannerin myyntiin	
	Ei tarvetta muille tapahtumille	

Huoltopäälliköiden ja kentän kouluttaminen Planner -palveluun olisi ollut perusteltua, koska he ovat päivittäin yhteydessä asiakkaiden edustajiin; isännöitsijöihin ja kiinteistöjen omistajiin. Etenkin huoltopäälliköiden roolissa olevilla henkilöillä olisi hyvä mahdollisuus tarjota Planner -palvelua ratkaisuna asiakkaiden korjauskulujen ennustamiseen ja kustannusten budjetointiin. Huoltohenkilöt puolestaan kontaktoivat suoraan loppuasiakasta huolto- ja vikakäyntien yhteydessä kohteilla työskennellessään. Useat taloyhtiöiden hallitukset tuskailevat

laitteidensa korjauskulujen kanssa, joten tieto Planner -palvelusta heidän työtään helpottavana palveluna menisi heille parhaiten huoltohenkilöiden kautta.

4.2.5 Tuotteen segmentointi ja hinta

Organisaation tuki -kohdassa tutkittiin lisäkysymyksellä, mitä johdon tai muun organisaation olisi pitänyt tehdä erilailla myynnin käynnistämisvaiheessa. Tuloksena saatiin vastauksia tuotteen segmentointiin liittyen. Tutkimustulos esitellään tässä työssä, mutta sen teoria rajautuu tutkimuksen viitekehyksen ulkopuolelle, joten itse segmentointiin ei paneuduta syvemmin empirian puolesta.

Tutkittaessa organisaation tukea ja palvelun hinnoittelua, tutkimuksessa selvisi, että tuotteen hinta ja segmentointi olisi pitänyt miettiä tarkemmin. Planner -palvelun hinta on koettu kalliiksi huollon perushintaan nähden, jolloin sen myyminen asiakkaalle vaikeutuu, koska se moninkertaistaa huollon vuosihinnan ja hyvilläkään arvomyynnin perusteilla hintaa saattaa olla vaikea perustella asiakkaalle. Tutkimukseen osallistuneet kyseenalaistivat hintaa myös sen takia, että pitkäntähtäimen suunnitelmia on aiemmin tehty asiakkaille veloitusetta. Aiemmin tehdyillä pitkäntähtäimen suunnitelmilla ei ole kuitenkaan pystytty ennustamaan korjauskuluja komponentti tasolla, kuten Planner -palvelulla pystytään, vaan ennuste on ollut lähinnä ajankohta, koska laite pitää uusia. Lisäksi tähän on tarvittu henkilöresursseja, kun taas Planner -palvelu perustuu digitaaliseen dataan.

Tutkimustulosten mukaan Planner -palvelun asiakassegmentti olisi pitänyt miettiä realistisemmin. Palvelua on tarkoitus myydä jokaiseen asiakassegmenttiin, mutta segmentistä riippuen asiakashyöty on hyvin erilainen. Palvelusta hyötyvät eniten isoja kiinteistömassoja hallinnoivat tahot, jotka joutuvat budjetoimaan korjauskuluja hyvinkin tarkkaan ja joille korjauskulut voivat olla merkittävä erä taloushallinnossa. Sen sijaan yksittäiset taloyhtiöt eivät välttämättä koe palvelun hyötyjä itselleen tarpeeksi merkittäviksi suhteutettuna vuosihuoltohinnan nousuun. Hissien korjauskulut hukkuvat taloyhtiön kirjanpidossa monesti muihin korjauskuluihin, joten käsitys hissien korjauskuluista voi olla taloyhtiön hallitukselle tuntematon. Näistä syistä johtuen myyntityö koetaan haasteelliseksi asuintalosegmenttiin.

TAULUKKO 6. Organisaation tuen lisäkysymyksen ja hinnoitteluosion vastaukset.

KYSYMYS	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
Jos vastasit edelliseen kohtaan "ei", mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä eri lailla johdon tai muun organisaation taholta?	Asiakassegmentin miettiminen realistisemmin	Tuotteen hinta ja segmentointi olisi pitänyt miettiä tarkemmin
Miten koit, että ylin johto suhtautui Plannerin myyntiinsä jalkautusvaiheessa? Olivatko esim. innostuneita ja kannustavia myyntiin?	Johdolta kaivattaisiin realismia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille	
Onko tuotteen hinnoittelussa mielestäsi onnistuttu oikein? Mikä olisi mielestäsi tuotteen oikea hinta?	Hinta on kallis huollon perushintaan nähden	
	Hintaa on vaikea perustella, koska PTS on kuulunut aiemmin veloitusetta palveluumme	

4.2.6 Palkitseminen

Tutkimukseen vastanneiden yleinen mielipide oli, ettei nykyistä palkkiomallia koeta riittävän kannustavaksi, eikä se tue henkilökohtaisia tavoitteita tarpeeksi.

Ajankäytön ongelma tuli esille myös palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä. Nykyistä palkkiomallia ei koeta kannustavaksi, koska pidetään tärkeämpänä myyntibudjetin aikaansaamista ja sen priorisointia, koska aika ei riitä kaikkeen. Myyntibudjetin priorisointi ydintuotteissa vaikuttaa myös siihen, ettei palkitsemista Plannerin osalta koeta tukevan omia henkilökohtaisia tavoitteita suoraan. Palkitsemisella koetaan kuitenkin olevan välillinen vaikutus omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin, sillä Plannerin avulla voidaan vauhdittaa hissikauppaa Plannerin esiintuomien korjaustarpeiden osalta.

Pieni osa vastaajista koki nykyisen palkkiomallin kannustavaksi, mutta eivät analysoineet tarkemmin syitä tähän.

Motivoinnin kannalta parhaaksi palkkiomalliksi vastaajat arvioivat myyntimäärään perustuvan palkkiomallin, eli riittävä summa jokaista myytyä yksikköä kohden.

TAULUKKO 7. Palkitsemisen tutkimustulokset

KYSYMYS	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
Koetko, että palkitseminen Plannerin myynnistä on motivoivaa ja kannustaa sinua myymään palvelua?	Myyntimäärään perustuva palkkiomalli	Nykyistä palkkiomallia ei koeta kannustavaksi
Millainen palkitseminen sinusta olisi kannustavaa ja lisäisi myyntiyötäsi Plannerin suhteen?	Palkitseminen kannustaa riittävästi	
	Planner palvelu tukee henkilökohtaisia tavoitteitani välillisesti	
Miten hyvin Planner palvelu tukee sinun henkilökohtaisia tavoitteitasi?	En koe palkitsemista motivoivaksi	
	Planner palvelu ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani	

5 POHDINTA

Tässä luvussa peilaan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja saada parempi ymmärrys siitä, mitä pitäisi tehdä erilalla ja paremmin organisaation sisällä, jotta digitaalisten palveluiden myyminen nivoutuisi osaksi jokaisen myyjän päivittäisiä rutiineita ja palvelut saataisiin markkinoille mahdollisimman nopeasti ja ketterästi. Tutkimusongelmaani ei löytynyt mitään yhtä eksaktia teoria aluetta, jota hyväksikäyttäen tutkimuksen tuloksista voitaisiin tehdä suoria johtopäätöksiä. Tutkimuksen teoria on haettu aihealueista, jotka voidaan kytkeä tutkimusongelmaa ja hakea niistä tulokintojen pohjalta vastauksia tutkimusongelmaan.

Lisäksi kovin uutta teoriaa tai tutkimuksia aiheeseen liittyen oli hankala löytää. Näyttää siltä, että tähän tutkimukseen liittyvä teoria on ollut pinnalla jo 70-luvulta lähtien ja se on noussut todellisen mielenkiinnon kohteeksi 1990 ja 2000-luvuilla, jonka jälkeen siitä kirjoittaminen on hiipunut.

5.1 Varhaisen osallistamisen vaikutus myynnin käynnistymiselle

Varhaisella osallistamisella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa myyntihenkilöstön osallistamista KONE 24/7 Planner -palveluun sen kehittämisen tai pilotointivaiheessa. Tutkimustulosten mukaan varhainen osallistaminen olisi auttanut myyntityön käynnistämistä, koska tuote olisi ollut tutumpi ja siitä olisi ollut parempi ymmärrys jo heti myyntityön alkaessa, joka olisi lisännyt motivaatiota myynnin aloittamiseen.

Tutkimuksen tulos tukee teoriaa, joka painottaa myynnin keskeistä asemaa uuden tuotteen menestymisen syntymisessä. Myynnillä pitää olla motivaatiota aloittaa myynti ja yhtenä motivaation lähteenä teorian mukaan on myynnin varhainen osallistaminen uuden tuotteen synnyssä (Simula ym. 2009). Varhaisella osallistamisella halutaan sitouttaa myynti uuden tuotteen myymiseen ja saada heidät tuntemaan tuote omakseen jo ennen myynnin käynnistämistä. On helpompaa lähteä myymään tuttua tuotetta, kuin sellaista, johon tutustuu samalla hetkellä, kuin sitä pitäisi jo alkaa myymään.

Myös aiemmin tehdyt tutkimukset (Hultink ym. 2000, Michael ym.2003) tukevat tämän tutkimuksen tuloksia varhaisen osallistamisen merkityksestä myyntityön käynnistymiseen. Hultinkin ym. (2000) mukaan uuden tuotteen myymisen hankaluutta saattaa selittää myyntihenkilöstön kokemuksen puute tuotteeseen liittyen. Kokemuksen puute voidaan tulkita tutkimuksen vastauksista yhtenä myynnin alkukankeutta selvittävänä tekijänä. Toisaalta, myynnillä ei voi olla kokemusta uudesta tuotteesta, jos se saa siitä tiedon juuri ennen myynnin aloitushetkeä. Aiemmin kuitenkin jo todettiin, että varhainen osallistaminen haluttiin rajoittaa vain muutama henkilöön, jotta tuotteen salassapito säilyisi mahdollisimman pitkään. Olisiko kuitenkin esimerkiksi salassapitosopimuksilla voitu edesauttaa myynnin varhaista osallistamista?

Sisäisen markkinoinnin teorian mukaisesti, työntekijöiden sitoutumista vahvistetaan myös markkinoimalla yrityksen tuote ensin heille, ennen ulkoista asiakasta (Grönroos, 2000, Rafiq & Ahmed, 2000). Kun tämä sisäisen markkinoinnin toimenpide tehdään varhaisen osallistamisen vaiheessa, työntekijät saadaan sitoutumaan tuotteeseen ja "rakastumaan" siihen. Myymällä uusi tuote ensin yrityksen työntekijöille, voidaan saada myös arvokasta palautetta työntekijöiltä ja mahdollisesti tehdä vielä muutoksia joko itse tuotteeseen tai suunniteltuihin ulkoisiin lanseeraustoimenpiteisiin. Kun tuote on työntekijöille jo tuttu varhaisen osallistamisen vaiheessa ja he ovat saaneet vaikuttaa siihen antamalla palautetta, heidän on helpompi ja luontevampi käynnistää myynti.

Sisäisen lanseerauksen teorian mukaan myös markkinointimateriaalit pitäisi käydä läpi ensin oman henkilökunnan kanssa (Simula ym. 2009). Tämä vaihe on hyvä ajoittaa myös varhaisen osallistamisen vaiheeseen. Näin ollen asiakaille esitettävät materiaalit ovat jo valmiiksi tuttuja ja niihinkin voi tarvittaessa tehdä vielä korjauksia.

5.2 Organisaation tuen merkitys myynnin käynnistymiselle

Organisaation tuella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan johdon, keski johdon, esimiesten ja markkinointiosaston tukea myynnille, myynnin käynnistämävaiheessa. Tutkimuksessa eriytettiin kysymykset johdon tuesta, esimiehen tuesta, sekä markkinointiosaston näkyvyydestä, koska tällä tavoin päästiin tarkempaan

analyysiin siitä, millä osa-alueella organisaation tukea mahdollisesti pitäisi parantaa, tai millä alueilla se on jo toimivaa.

5.2.1 Johdon tuki innostavan ja kannustavan ilmapiirin luojana

Johdon tukeen innostavan ja kannustavan ilmapiirin luojana oltiin pääasiassa tyytyväisiä tutkimuksen tulosten mukaan, vaikkakin käytännön tuki koettiin vähäiseksi. Tämä kertoo johdon sitoutumisesta KONE Planner 24/7 palveluun ja uskosta sen asiakasarvon todellisista hyödyistä loppuasiakkaille. Simulan ym (2009) mukaan lanseeraus vaatii kaikkien toimintojen saumatonta yhteistyötä, mukaan lukien johto. Tässä mielessä johdon katsotaan onnistuneen tehtävässään myynnillisen ilmapiirin luomisessa. Sitoutuminen tuotteeseen lähtee aina yrityksen johdosta, jos johto ei usko tuotteeseen, on vaikea saada yrityksen työntekijöitäkään sitoutumaan siihen.

Grönroosin (2000) mukaan johdon tuen pitäisi sisältää myös käytännön toimenpiteitä, jotka tutkimusten tulosten mukaan jäivät vähäisiksi. Käytännön toimenpiteinä Grönroos (2000) näkee mm. aktiivisen työntekijöiden kannustamisen jokapäiväisessä työssä, palautteen antamisen, sekä koulutusohjelmien jatkuvuuden. Koulutus asiaa käsitellään tarkemmin myöhemmin, mutta todettakoon tässä kohdin, että johdon tehtävänä on mahdollistaa tarpeenmukainen ja riittävä koulutus. Koulutuksen puute tuli esiin myös vastauksissa, kysyttäessä, millaista tukea johdolta olisi toivottu.

Edellytyksenä palvelu- ja asiakaskeskeisen ajattelutavan omaksumiselle on Grönroosin (2000) mukaan hyvät suhteet henkilöiden välillä jokaisella organisaation tasolla. Myös Rafiq & Ahmedin (2003) tekemässä tutkimuksessa todettiin ylimmän johdon tuen vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden suoriutumiseen. Se miksi vastaajat kokivat käytännön tuen jääneen vähäiseksi, saattaa liittyä siihen, että myynnin käynnistämisen vaihe ajoittui juuri pahimpaan korona aikaan. Lähikontaktien ja yhteisten tapahtumien puuttuminen ja tästä johtuen vieraantuminen kollegoista ja myös esimiehistä ja johtajista, on saattanut vaikuttaa vastaajien kokemuksiin johdon käytännön tuen puuttumisesta.

Tutkimustulokset mukailevat valtaistamisen teoriaa siltä osin, että johdon rooli on koettu innostavana ja kannustavana. Valtaistamisen teorian perusajatuksena on antaa työntekijöille lisää valtaa hoitaa tehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla, joka vaikuttaa esimerkiksi heidän asenteisiinsa, miten työhön suhtaudutaan. Kuitenkin, kun kyseessä on uusi tuote, joka tuodaan hyvin lyhyellä varoitussajalla ja lähes olemattomalla koulutuksella myynnille myytäväksi, konkreettisesti tuki ja ohjeistus olisi ollut tarpeen. Tutkimuksen yksittäisistä vastauksista voitiin myös havaita valtaistamisteorian paikkansapitävyys työntekijöiden valtaistamisen vaikutuksista heidän tunnepuoleensa ja kiintymyksestä työympäristöönsä. Osa tutkimukseen osallistuneista oli yrittänyt itse selvittää asioita päätökseen myyntityössä eteenpäin, tämä kertoo mielestäni sitoutumisesta ja kiintymyksestä työnantajaansa ja työympäristöään kohtaan.

5.2.2 Esimiehen tuen vaikutus myyntikäyttäytymiseen

Tutkimustuloksen mukaan puolet vastanneista kokivat, etteivät saaneet esimieheltään tukea myynnin käynnistämisvaiheessa. Vastajat eivät kuitenkaan analysoineet tarkemmin, miksi kokivat esimiehen tuen puuttuneen tai miksi kokivat sen olleen riittävää. Yleisesti ottaen, tutkimuksen vastauksista kuului läpi eräänlainen väsymys uuden digitaalisen palvelun myyntiä kohtaan, josta kertoo myös se, että tutkimukseen osallistuneet olisivat toivoneet Plannerin myyntiin osallistettavan myös muita sidosryhmiä. Jos työkuorma koetaan liian suureksi, on riskinä, että osa tehtävistä jää hoitamatta ja hoitamatta jäävät tehtävät ovat todennäköisesti niitä, joissa ollaan oman mukavuusalueen ulkopuolella, eli niiden hoitaminen ei onnistu rutiinilla. Myynnin hidasta käynnistymistä saattaa siis selittää väsymys ja liian kovaksi koettu työkuorma, jolla Hutlinkin ym. (2000) tutkimuksen mukaan on negatiivinen vaikutus uusien tuotteiden myyntiin.

Koska tutkimuksen tuloksista ei selkeästi käynyt ilmi, millaista tukea esimieheltä saatiin, jää teoreettinen tuki tutkimuksen tuloksille pelkästään tulkintojeni vaaraan.

Sisäisen markkinoinnin teoria (Rafiq & Ahmed 1993, Lahtinen & Isoviita, 2001) painottaa voimakkaasti esimiehen tehtävää motivoida henkilöstöä toteuttamaan

lanseeraustoimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaaksi kommunikoinnin tavaksi määritellään kasvotusten tapahtuva kommunikointi, koska tällä tavalla osoitetaan kuulijalle arvostusta ja puhujan välitön auktoriteetti on läsnä. Kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia tai motivointia ei myynnin käynnistämisen aikaan voinut järjestää lainkaan, koska yrityksen linjaus oli järjestää kommunikointi Teamsin välityksellä koronatilanteesta johtuen. Tämä on saattanut vaikuttaa myyjien tuntemuksiin asian tärkeydestä motivoinnin jäädessä laimeaksi.

Sisäisen markkinoinnin teoria määrittelee esimiehen tehtäväksi myös varmistaa henkilöstön osaaminen lanseerattavasta tuotteesta, sekä sen, että henkilöstö tietää ulkoiset lanseeraustoimenpiteet ja osaa kytkeä tehtävänsä niihin. Tutkimustulosten mukaan koulutusta ei myynnin käynnistämishetkellä koettu riittäväksi. Myös esimiehen tiedot ovat tässä kohdin voineet olla puutteellisia itse tuotteesta, joka on osaltaan voinut vaikuttaa hänen antamaansa tukeen itse tuotteesta, sekä käsitykseen koulutuksen riittämättömyydestä.

Grönroos (2000) kirjoittaa johdon, keskijohdon ja esimiehen tuesta, sekä sisäisestä vuoropuhelusta asenteiden muutokselle ja palveluasenteen omaksumiselle. Myynti on perinteisesti myynyt fyysisiä ja teknisiä laitteita; hissejä, liukuportaita ja ovia. Digitaalisten palveluiden lisääminen tuotetarjoamaan ja niiden tehokas myynnin käynnistäminen vaatii myös asennemuutoksia, jossa esimiehen rooli on tärkeä. Myötävaikutusteorian mukaan esimies ei voi yksistään vaikuttaa myyjien joustavampaan myyntikäyttäytymiseen, mutta taas esimiehen ja alaisen suhteella on tähän vaikutusta. Suhdetta parantaa luottamus, vapaudet, sekä henkilön pätevyys. Paremmalla esimies-alainen suhteella on vaikutusta mm. työntekijän stressitasoihin, motivaatioon ja myyntikäyttäytymiseen. Näin ollen esimiehen tuen puuttumisen kokemus myynnin käynnistämisvaiheessa on saattanut johtua myös korona ajan tuoman fyysisen etäisyyden takia, jossa esimies-alais suhteita on hoidettu pääasiassa Teamsin välityksellä tiimin jäsenten kesken, sekä epäsäännöllisillä 1to1 Teams tapaamisilla. Esimies-alainen suhteet eivät ole päässeet kehittymään korkeammalle tasolle, jolla olisi voinut olla vaikutusta esimieheltä koettuun tuen saantiin.

5.2.3 Markkinointi

Tutkimuksessani markkinoinnin roolia käsiteltiin myös organisaation tuki -teeman alla. Tutkimustulosten mukaan markkinoinnin rooli ei näkynyt myynnin käynnistämisenvaiheessa juuri mitenkään. Tutkimuskysymys markkinoinnin osalta oli aseteltu siten, että jos markkinoinnin rooli olisi jalkautusvaiheessa näkynyt, vastauksista olisi myös selvinnyt, miten se näkyi. Koska lähes kaikki vastanneista kokivat, ettei markkinoinnin rooli näkynyt mitenkään myynnin käynnistämisenvaiheessa, voidaan tehdä johtopäätös, ettei markkinoinnin osalta saatu tukea myynnin käynnistämisenvaiheessa.

Sisäisen markkinoinnin- ja lanseerauksen teorian mukaan lanseeraus on ennen kaikkea markkinoinnillinen tehtävä (Simula ym. 2009). Teoria ei varsinaisesti ota kantaa siihen, tulisiko tämän markkinoinnillisen tehtävän hoitaa nimenomaan yrityksen markkinointiosasto. Sen sijaan teoria painottaa kaikkien osastojen saumatonta yhteistyötä uuden tuotteen lanseerauksessa (Simula ym. 2009, Rope 1999). Tässä tutkimuksessa markkinoinnin rooliin ajateltiin kuitenkin kuuluvan sille perinteisiä markkinoinnillisia tehtäviä, kuten esimerkiksi sisäistä viestintää ja tiedotusta, markkinointimateriaalien- ja esitysten laatimista, koulutusten- ja tilaisuuksien järjestämistä, sekä asiakkaille suunnattujen markkinointikampanjoiden toteuttamista.

Sisäisen markkinoinnin teoria perustuu ajatukseen ajatella yrityksen työntekijät ensimmäisinä asiakkaina, joille tuote pitäisi saada myytyä ennen ulkoista asiakasta. Näin ollen kaikki ulkoisesti ajatellut markkinointitoimenpiteet pitäisi ensin kohdistaa yrityksen työntekijöihin. Grönroosin (2000) mukaan kaikki ulkoiseen viestintää tarkoitetut toimenpiteet tulisi ensin esittää yrityksen työntekijöille. Tämä käsittää myös markkinointimateriaalien läpikäymisen myynnin kanssa hyvissä ajoin ennen myynnin aloittamista.

Sisäisen markkinoinnin teoria on kohdannut kritisointia siitä, voidaanko sisäinen asiakas asettaa ulkoisen asiakkaan edelle. Pitäkö siis ensin saada yrityksen työntekijät vakuuttumaan tuotteesta, ennen kuin sitä voidaan myydä ulkoiselle asiakkaalle? Uusia asioita kohtaan esiintyy lähes aina muutosvastarintaa. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa hyvin pitkälle myös sisäisen markkinoinnin keinoin.

Kohdistamalla ensin ulkoiset markkinointitoimenpiteet yrityksen työntekijöille hyvissä ajoin ennen ulkoista lanseerausta, motivoimalla, kannustamalla, kouluttamalla, yhteistyöllä ja hyvällä esimies-alais suhteilla.

Kysyttäessä vastaajilta, olisiko Plannerin julkistamisen yhteydessä pitänyt järjestää koulutuksen lisäksi jokin muu sisäinen tapahtuma, saatiin vastaukseksi esimerkiksi alla olevan lainen vastaus:

" Varmasti olisi. Olen itse miettinyt, että kun on mahdollista järjestää tapahtumia niin tapahtuma järjestettäisiin Digitaalisuus teemalla ja siihen liittyvillä palveluilla."

Kesälomista ja koronatilanteesta johtuen ei järjestetty mitään sisäistä isompaa lanseeraustilaisuutta. Tilaisuudesta olisi voinut olla hyötyä yhteishengen ja motivaation kannalta, kun olisi päästy keskustelemaan suoraan johdon- ja keskijohdon kanssa, sekä tapaamaan kollegoita ja vaihtamaan ajatuksia. Kollegoita tavatessa pilotointiin osallistuneet myyjät olisivat voineet jakaa kokemuksiaan pilotoinnin onnistumisesta, hyvistä- ja huonoista puolista, sekä asiakkaan kokemuksia palvelusta.

5.3 Koulutus

Tutkimus osoitti, että koulutus on koettu varsin puutteelliseksi myynnin käynnistämävaiheessa. Annetun koulutuksen lisäksi olisi toivottu kattavampaa, käytännönläheisempää ja eri sidosryhmät huomioivaa koulutusta.

Tutkimuksen tulos mukaillee vahvasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, joka painottaa monilta osin koulutuksen merkitystä myynnin käynnistymisen ja myynnin onnistumisen kannalta.

Grönroosin (2000) mukaan myynti ei kykene tai halua toimia tehokkaasti myynnin edistämiseksi, mikäli he eivät tiedä, kuinka käynnistää myynti. Myös uskonpuute ulkoisiin markkinointitoimenpiteisiin tai kampanjoihin voi aiheuttaa epäonnistuneen myynnin käynnistämisen. Tutkimuksen tuloksesta ja kirjallisuuteen peilaten, voidaan vetää johtopäätös, että myynnin hidas käynnistyminen on johtunut osaltaan liian vähäisestä koulutuksesta.

Teoria painottaa myös tuotteen omaksumista ja sitoutumista tuotteeseen (Michael ym. 2003). Kun tuote omaksutaan ja sitoudutaan siihen, myynnin käynnistäminen on paljon helpompaa. Omaksuminen ja sitoutuminen tuotteeseen tapahtuu varhaisen osallistamisen vaiheessa koulutuksen ja sen toistojen kautta. Tutkimuksen yksittäisistä vastauksista voitiin havaita, että osalle tuote tuli täysin uutena asiana siinä vaiheessa, kun myynti piti jo käynnistää. Näin ollen omaksumista tai tuotteeseen sitoutumista ei ole voinut tapahtua.

Tutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että koulutuksen olisi pitänyt kattaa myynnin lisäksi muita sidosryhmiä. Tämä tukee täysin myös teoriaa, sillä Simulan ym. (2009), Grönroosin (2000) ja Ropen (1999) mukaan kaikilla, jotka ovat yhteydessä asiakkaisiin, tulee olla ajan tasalla olevat tiedot uudesta tuotteesta. Koulutuksen pitäisi kattaa kaikki sidosryhmät, jotka työnsä puolesta joutuvat asiakaskontakteihin. Grönroos (2000) puhuu osa-aika markkinoijista, joilla tarkoitetaan kaikkia yrityksen työntekijöitä, jotka voivat toimenkuvansa perusteella joutua asiakaskontakteihin. Näiden osa-aika markkinoijien rooli markkinoinnissa ja asiakassuhteissa on elintärkeä. Tästä syystä johtuen koulutusta uudesta tuotteesta tulisi antaa myynnin lisäksi myös huoltopäälliköille, huoltomiehille, sekä asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille.

Kirjallisuus puhuu myös koulutuksen jatkuvuudesta ja säännöllisyydestä (Simula ym. 2009, Grönroos, 2000). Myynnin käynnistämishetkellä järjestettiin vain yksi koulutus, jonka jälkeen kesälomat pysäyttivät myyntityön alkamisen. Kuten aiemmin jo todettiin, tutkimuksen tulokset osoittivat, että koulutusta olisi pitänyt olla enemmän. Sisäisen markkinoinnin tai lanseerauksen teoria ei ota kantaa sen enempää koulutuksen sisältöön, mutta painottaa sen jatkuvuutta. Myös Michaelin ym (2003) tutkimuksen tulokset kehoittavat panostamaan myyntihenkilöstön koulutukseen.

5.4 Segmentointi ja hinnan vaikutus motivaatioon

Tuotteen segmentointi ja hinta tulivat esiin tutkimuksen lisäkysymys kohdassa kysyttäessä, mitä johdon tai muun organisaation olisi pitänyt tehdä erilailla

myynnin käynnistämisvaiheessa. Vastauksena saatiin, että tuotteen segmentointi ja hinta olisi pitänyt miettiä paremmin. Segmentoinnin oikeellisuutta tai sen vaikutusta myynnin käynnistämiseen ei tässä tutkimuksessa analysoida sen enempää, koska se rajautuu teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle. Segmentointi voidaan kuitenkin kytkeä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen siltä osin, että sisäisen markkinoinnin kirjallisuus puhuu kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta, informaation virtaamisesta ja avoimen ilmapiirin luomisesta. Segmentoinnista heränneet kysymykset olisi näin ollen pitänyt voida nostaa esille ennen myynnin käynnistymisvaihetta. Varhaisen osallistamisen vaiheessa tämän kaltaiset asiat olisi voitu selvittää etukäteen, ennen myynnin käynnistämistä, ja sitä kautta hälventää myynnin epäilyksiä segmentoinnin onnistumiseen suhteen ja sitä kautta parantaa uskoa tuotteeseen, sekä ulkoisen lanseerauksen onnistumiseen.

Tuotteen hinnan voidaan ajatella liittyvän motivaatioon ja sitä kautta sisäisen markkinoinnin ja lanseerauksen viitekehykseen. Oikein asetettu hinta on houkutteleva markkinoilla ja kynnyks tuotteen myymiselle vähenee. Vastaajat kokivat tuotteelle asetetun hinnan liian korkeaksi, joka on osaltaan voinut vaikuttaa myyntityön käynnistymiseen hinnan vaikean perusteltavuuden takia. Toisaalta Kone 24/7 Planner on ainutlaatuinen tuote markkinoilla ja yritys on voinut haluta hyödyntää ns. kermankuorintahinnoittelua, jolloin ainutlaatuisuudesta ja markkina etulyöntiasemasta on haluttu ottaa kaikki hyöty irti. Calantonen ja Di Benetton (2007) hinnoittelua koskevassa tutkimuksessa kermankuorintahinnoittelua käyttäneet yritykset menestyivät, mikäli he olivat tehneet markkinatutkimusta, testanneet tuotetta, ottaneet kuluttajien tarpeet huomioon, sekä suunnitelleet asiat hyvin. Liuzin ja Hinterhuberin (2012) tutkimuksen tulokset tukevat Calantonen ja Di Benettonin tutkimusta. Kone 24/7 Planner on kehitetty markkinatutkimuksen perusteella ja sitä on pilotointi vaiheessa testattu asiakkaiden kanssa. Tutkimustuloksen yksittäisten vastausten perusteella vastaajilla oli kuitenkin paljon mieltä askarruttavia kysymyksiä Plannerin käytännön toteutukseen liittyen, joka saattaa kertoa suunnitelmien puutteellisuudesta. Suunnitelmat eivät välttämättä olleet täysin valmiita käytännön toteutuksen osalta vielä myynnin käynnistämisvaiheessa.

Sisäisen markkinoinnin teoria puhuu monilta osin (Grönroos, 2000, Benoy, 1996) työntekijöiden motivoinnista. Rafiq & Ahmedin (2002) määritelmässä sisäisestä markkinoinnista puhutaan keinoista lieventää muutosvastarintaa ja motivoida työntekijöitä. Tutkimuksen tuloksista hinnoittelua koskien oli havaittavissa lievää skeptisyyttä juurikin hinnan vaikea perusteltavuuden takia. Sisäisen markkinoinnin keinoin tätä skeptisyyttä olisi voinut lieventää, kun myyntihenkilöstö olisi osallistettu tarpeeksi aikaisessa vaiheessa tuotteen kehitykseen ja tuote olisi ensin myyty heille, jolloin tuote olisi ollut valmiiksi tuttu ja sen myynnin käynnistäminen olisi helpottunut.

5.5 Palkitseminen

Tutkimukseen vastanneiden yleinen mielipide oli, ettei nykyistä palkkiomallia koeta riittävän kannustavaksi, eikä se tue henkilökohtaisia tavoitteita tarpeeksi.

Palkitseminen mainitaan sisäisen markkinoinnin ja sisäisen lanseerauksen teoriassa yhtenä tärkeimmistä keinoista lisätä motivaatiota, sekä sitoutumista. Hultlinkin ym. (2000) tutkimuksen tulokset osoittivat konkreettisella palkitsemisella olevan tehokas vaikutus tehostaa uuden tuotteen myyntiä. Michaelin ym. (2003) tutkimuksessa puolestaan palkitseminen nähtiin yhtenä sitouttamisen keinona, koulutuksen ja myynnin tuen lisäksi. Samaisessa tutkimuksessa (Michael ym. 2003) todettiin myös, että parhaimman myyntimenestyksen saavuttivat yritykset, jotka tekivät muutoksia mm. palkitsemiseen uutta tuotetta lanseerattaessa.

Edellä mainitut tutkimukset eivät ota kantaa siihen, millainen olisi motivoivinta palkitsemista, paitsi että sen pitäisi olla jotakin konkreettista. Tämän tutkimuksen mukaan motivoivaa palkitsemista olisi riittävä rahamääräinen palkkio. Tällä tarkoitetaan riittävää rahasummaa yhtä myyntiä Planneria kohden.

Timo Ropen (1999) puhuu kannustusjärjestelmän luomisesta, jolla varmistetaan henkilöstön halu toimia lanseerauksen onnistumiseksi. Erityisesti myyntihenkilöstölle suunnatut kannustimet ovat tärkeitä. Ropen (1999) mukaan näitä kannustimia voivat olla myynnistä maksetut bonukset tai myyntikilpailut, joilla pyritään aktivoimaan myyntihenkilöstöä. Kannustusjärjestelmä on olemassa, mutta tutkimuksen mukaan sitä ei koeta riittäväksi Plannerin osalta. Michaelin ym.

(2003) tutkimukseen vielä palattaessa, myyntimenestyksen saavuttaneet yritykset joutuivat tekemään muutoksia palkitsemisjärjestelmiinsä uutta tuotetta lanseerattaessa.

Pieni osa vastaajista koki nykyisen palkkiomallin kannustavaksi, mutta eivät analysoineet tarkemmin syitä tähän.

Vaikka palkitseminen on yksi tärkeä henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen keinoista, myynnin käynnistämiseen ja myyntimenestykseen vaikuttanee kuitenkin kokonaisuuden onnistuminen; myynnin varhainen osallistaminen, organisaation tuki, koulutus ja palkitseminen. Kaiken sisäisen toiminnan keskiössä ajatus työntekijöistä sisäisinä asiakkaina, jolle tuote on ensin markkinoitava ja saatava heidät ostamaan se ennen ulkoista asiakasta. Sisäinen tiedotustoiminta ja koulutus kattaen kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät positiot ja erityisesti osa-aika markkinoijien tärkeyden ymmärtäminen uuden tuotteen myynnin käynnistämisen vaiheissa.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimustulosten nojalla ja teoriaan pohjaten, jatkossa suositellaan myyntihenkilöstön mahdollisimman aikaista osallistamista uusien tuotteiden lanseerauksessa, jopa jo kehitysvaiheessa, jos se salassapidollisista syistä on vain mahdollista. Mikäli kaikkia ei voida kehitys- tai pilotointi vaiheessa osallistaa, jonkinlainen sisäinen tiedotustoiminta olisi kuitenkin hyvä olla, jotta kehitysehdotuksia voitaisiin ottaa myös myynniltä vastaan ennen myynnin aloitusta. Teorian mukaisesti myynnin aloittaminen on helpompaa, kun myynti on saanut osallistua tuotteen kehitykseen ja omaksua tuotteen omakseen jo ennen myynnin aloitusta.

Toinen keino osallistaa myynti aikaisemmassa vaiheessa, on pidentää sisäisen lanseerauksen ja ulkoisen lanseerauksen väliä, jolloin koulutusta pystytään järjestämään enemmän ja kaikki myyntiä askarruttavat asiat keretään käymään läpi ja selvittämään ennen, kuin tuotteen myynti käynnistetään. Tällä vältetään kenellekään tulemosta tunnetta "tuote tuli aika puskista". Koulutuksessa olisi hyvä huomioida myynnin lisäksi myös muita asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöstöryhmiä, kuten huoltopäälliköt, asiakaspalvelu ja huollon työntekijät. He ovat tärkeässä roolissa ns. osa-aikamarkkinoijina ja heidän ymmärrystään yrityksen strategian jalkauttajina pitäisi terävöittää. Kaikilla asiakasrajapinnassa työskentelevillä tulisi olla täysin ajantasaiset tiedot uudesta tuotteesta.

Sisäisen lanseerauksen aikana olisi hyvä pyrkiä järjestämään jokin yhteinen "me-henkeä" nostava tapahtuma tai tilaisuus, jossa osastojen ja eri organisaatio tasojen välinen vuorovaikutus olisi parhaimmillaan läsnä. Yhdessäolon ja ajatusten vaihdon merkitystä kasvotusten ei voi vähätellä, se ilmeni myös tutkimusten tuloksista. Ajatusten vaihto ja myyntivinkkien saaminen kollegoilta, esimerkiksi pilottiin osallistuneilta henkilöiltä, voisi pienentää myyntiyön käynnistämisen kynnystä. Lisäksi on tärkeätä selvittää ne yhteyshenkilöt, keneltä tarvittaessa saa apua ja tukea avoimiin kysymyksiin.

Organisaation tuella on suuri merkitys uuden tuotteen myynnin käynnistämisessä. Uuden palvelutuotteen myynnin onnistuminen vaatii saumatonta yhteis-

työtä jokaisella organisaation tasolla. Menestys lähtee innostavasta, kannustavasta ja motivoivasta johdosta, sekä vuorovaikutteisesta informaatiovirrasta, jossa annetaan ja saadaan palautetta ja jonka perusteella voidaan ottaa myös myynnin toiveet ja mahdolliset kehitysehdotukset huomioon.

Valtaistamisen teoriaa silmällä pitäen, on hyvä säilyttää nykyinen linja myynnin kannustamisena oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn, sekä liiallisten ohjeiden ja toimintamallien pitäminen mahdollisimman niukkoina. Itsenäisellä työskentelyllä on vaikutus myyjien itsevarmuuteen ja sitä kautta suorituskykyyn.

Kaikki ulkoiselle asiakkaalle suunnatut markkinointitoimenpiteet pitäisi suunata ensin yrityksen työntekijöille, sisäisille asiakkaille. Tämä tarkoittaa esimerkiksi markkinointimateriaalien testaamista myynnin kanssa, sekä ulkoisen lanseerauksen läpikäyntiä ensin työntekijöiden kanssa, jotta mahdollisiin kysymyksiin asiakkaan taholta ollaan heti valmiina. Markkinointitoimenpiteet pitäisi jollain tasolla kohdistaa koko yrityksen työntekijöihin, myös "osa-aika markkinoijiin", sillä he ovat monesti asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä, joilla on hyvä tilaisuus markkinoida uusia tuotteita asiakkaille. Heillä pitäisi olla valmiudet vastata asiakkaan kysymyksiin ja myös sopivassa tilanteessa markkinoida yrityksen uusia tuotteita.

Esimiestyöskentelyssä olisi hyvä pyrkiä ainakin ajoittaisiin kasvotusten tapaamiin. Kasvotusten tapahtuva kommunikointi osoittaa kuulijalle arvostusta ja siinä puhujan välitön auktoriteetti on läsnä. Esimies-alainen suhteella on vaikutusta myös työntekijän työntekoon vaikuttaviin seikkoihin, kuten motivaatioon, stressin määrään ja työtyytyväisyyteen. Hyvänä työkaluna esimiehen ja alaisen välisen suhteen lujittamiselle on 1to1 -keskustelut. Keskusteluiden vakiinnuttaminen ja säännöllistäminen arkirutiineihin, ottaen huomioon myös kunkin yksilön tarpeet, olisi hyvä työkalu esimies-alaisen suhteen lujittamiselle. Tämä parantaisi varmasti myös esimieheltä koettua tuen saamista. Myös tiimin yhteiset tapaamiset kasvotusten tulee ottaa ohjelmaan heti koronatilanteen salliessa. Ajanvietto tiimin jäsenten ja esimiehen kesken vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja kannustaa jaksamaan työssä, sekä ideoiden virratessa parantaa työsuoritusta. Tämän työn

loppupuolella ensimmäinen tiimin yhteinen läsnä tapaaminen on sovittuna lähes kahden vuoden jälkeen.

Palkitsemisen suhteen toimenpiteitä on jo tehty tämän työn kirjoittamisen edessä. Digitaalisten palveluiden myynnistä on järjestetty myyntikilpailu, jossa vuoden lopussa eniten palvelua myynyt myyjä palkitaan. Tulokorteissa palkitseminen on tiimi- sekä henkilökohtaista. Tulokorttien palkitsemista ei tutkimuksessa koettu kuitenkaan kannustavaksi. Isompi bonus myytyä yksikköä kohden olisi kannustavampaa myyntiin. Myyntikilpailut ovat myös hyvä keino vauhdittaa myyntiä, mutta edelleen siitä saatava palkinto saattaa olla liian merkityksetön monelle, verrattuna perustuotteiden (hissit) myynnistä saatavaa palkkioon. Tämän työn edetessä Plannerin myynti osallistettiin myös huoltopäälliköt, mikä on loogista heidän toimenkuvansa perusteella.

Palvelun hinnoittelun suhteen on myös tapahtunut muutoksia tämän työn edessä. Planner on paketoitu KONE 24/7 -etävalvontapalvelun kanssa ja pakettihinta on nyt edullisempi, kuin palveluiden yksittäiset hinnat yhteensä. Hinta on nyt varmasti houkuttelevampi sekä asiakkaalle, että myyjälle. Jatkossa markkinoita tulee seurata herkäällä silmällä, sillä kilpailevia tuotteita saattaa ilmestyä tarjolle ja silloin myös hinnan asetanta tulee tarkistaa kilpailukykyiseksi. Kermankuorinta hinnoittelun sijaan tulee harkita siirtymistä penetraatiohinnoitteluun.

Yhteenvetona kehitysehdotuksista sanoisin, että markkinointi toimenpiteiden kohdistaminen ensin omaan henkilökuntaan, ennen ulkoista lanseerausta, on kaiken ydin. Henkilökuntaa tulee kohdella sisäisten markkinointioppien mukaisesti yrityksen ensimmäisenä asiakkaana. Jos yrityksen työntekijät saadaan ostamaan tuote, heidän on helpompi käynnistää myynti myös ulkoiselle asiakkaalle. Hyvin suoritettu sisäinen lanseeraus ennen liian hätäistä myynnin käynnistämistä, poistaa ennakkoluuloja ja epäilyksiä tuotteen suhteen ja myynnin käynnistäminen on ripeämpää.

LÄHTEET

Ahearne, M. et al. (2005) To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of applied psychology*. [Online] 90 (5), 945–955. <https://web-p-ebSCOhost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=4a6c8cb4-3d6c-4fab-a2fa-291490f66d69%40re-dis&bdata=JkF1dGhUeXBIWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=18329852&db=bsu>

Ahmed, P. K. et al. (2003) Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European journal of marketing*. [Online] 37 (9), 1221–1241. <https://www.proquest.com/docview/237026285?accountid=14242&pq-origsite=primo>

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Baron, S. (2010) 'The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When', in *Service Marketing*. [Online]. London: SAGE Publications Ltd. p. 11201–. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=SDNJzA-ijocQC&oi=fnd&pg=PA155&dq=%22The+Empowerment+of+Service+Workers:+What,+Why,+How,+and+When%22&ots=VfTWFKveIV&sig=EeEASlajW-yHDi_Os5ucDamzp4&redir_esc=y#v=onepage&q=%22The%20Empowerment%20of%20Service%20Workers%3A%20What%2C%20Why%2C%20How%2C%20and%20When%22&f=false

Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1995) Empowering service employees. *Sloan management review*. 36 (4), 73–. <https://go-gale-com.lib-proxy.tuni.fi/ps/i.do?p=ITOF&u=tampere&id=GALE%7CA18259832&v=2.1&it=r>

Calantone, R. J. & Di Benedetto, C. A. (2007) Clustering product launches by price and launch strategy. *The Journal of business & industrial marketing*. [Online] 22 (1), 4–19. <https://www.proquest.com/docview/222062854?accountid=14242&pq-origsite=primo>

Chebat, J.-C. & Kollias, P. (2000) The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of service research : JSR*. [Online] 3 (1), 66–81. <https://www.proquest.com/docview/210500755?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14242>

Del Vecchio, S. K. (1998) The Quality of Salesperson-Manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence. *The Journal of personal selling & sales management*. [Online] 18 (1), 31–47. <https://www.proquest.com/docview/216749661?accountid=14242&pq-origsite=primo>

Fulford, M. D. & Enz, C. A. (1995) The Impact Of Empowerment On Service Employees. *Journal of managerial issues*. 7 (2), 161–175. <https://go-gale->

com.libproxy.tuni.fi/ps/i.do?p=ITOF&u=tampere&id=GALE%7CA169634818&v=2.1&it=r

Grönroos, C. (2000) *Service management and marketing : a customer relationship management approach* . 2nd ed. Chichester: Wiley.

Hartline, M. D. & Ferrell, O. (1996) The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of marketing*. [Online] 60 (4), 52–70.

<https://www.proquest.com/docview/227817030?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14242>

Hultink, E. J. Kwaku A-G & Lebbink, I (2000). Determinants of new product selling performance: an empirical examination in the Netherlands. *European Journal of Innovation Management*, 3(1), 27-36

<https://www.proquest.com/docview/211785461?accountid=14242&pg-origsite=primo>

Joseph, W. B. (1996) Internal marketing builds service quality. *Journal of health care marketing*. 16 (1), 54–59. <https://web-s-ebSCOhost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c4e6c74a-f0c7-4997-8909-bf90919c9ea6%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9606202814&db=bsu>

<https://web-s-ebSCOhost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c4e6c74a-f0c7-4997-8909-bf90919c9ea6%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9606202814&db=bsu>

Lagace, R. R. (1990) Leader-Member Exchange: Antecedents and Consequences of the Cadre and Hired Hand. *The Journal of personal selling & sales management*. [Online] 10 (1), 11–19.

<https://www.proquest.com/docview/216746640?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14242>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. (2001) *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Tampere: Avaintulos.

Leach, D. J. et al. (2003) The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of occupational and organizational psychology*. [Online] 76 (1), 27–52. <https://web-p-ebSCOhost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=944869ff-c03b-4756-841c-09fc78d75cde%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9382664&db=bsu>

<https://web-p-ebSCOhost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=944869ff-c03b-4756-841c-09fc78d75cde%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9382664&db=bsu>

Lehtimäki, T. et al. (2009) *Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Liozu, S. M. & Hinterhuber, A. (2012) Industrial product pricing: a value-based approach. *The Journal of business strategy*. [Online] 33 (4), 28–39.

<https://www.proquest.com/docview/1023884829?accountid=14242&pg-origsite=primo>

Michael, K., Rochford, L. & Wotruba, T.R. (2003). How new product introductions affect sales management strategy: The Impact of type of "Newness" of the

new product. *Journal of Product Innovation Management* <https://web-s-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=eb5ca196-5e6c-4ba8-afb0-4e0696e835bf%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2I0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=10018370&db=bsu>

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of services marketing*. [Online] 14 (6), 449–462. <https://www.proquest.com/docview/212670941?accountid=14242&pq-origsite=primo>

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993) The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of marketing management*. [Online] 9 (3), 219–232. <https://web-s-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/results?vid=0&sid=d8a4bce9-ccae-407d-8001-00ef6ce4ed29%40redis&bquery=%28SO%2B%28Journal%2Bof%2Bmarketing%2Bmanagement.%29%29AND%28DT%2B1993%29AND%28TI%2B%2522the%2Bscope%2Bof%2Binternal%2Bmarketing%2522%29&bdata=JkF1dGhUeXBIP-WNvb2tpZSxpcCx1aWQmZGI9YnN1JnR5cGU9MSZzZWFiY2hNb2RlPVN0YW5kYXJkbnNpdGU9ZWVhc3QtbGI2ZSszY29wZT1zaXRI>

Rope, T. (1999) *Lanseerausmarkkinointi: onnistunut markkinoille tulo*. Porvoo: WSOY.

Rope, T. (2000) *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Kauppakaari.

Tanner, J. F. & Castleberry, S. B. (1990) Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of the Sales Manager. *The Journal of personal selling & sales management*. [Online] 10 (2), 17–27. <https://www.proquest.com/docview/216747586?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14242>

Tanner, J. F. et al. (1993) Vertical Exchange and Salesperson Stress. *The Journal of personal selling & sales management*. [Online] 13 (2), 27–36. <https://www.proquest.com/docview/216747955?accountid=14242&pq-origsite=primo>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Ojasalo, K, Moilanen, T, Ritalahti, J. (2018) *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ojanen, H. (2014) *Korkean teknologian B- to B-tuotteen lanseeraus*. Tampere: Tampereen Yliopisto

Sujan, H. et al. (1994) Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of marketing*. [Online] 58 (3), 39–52. <https://www.proquest.com/docview/227825671?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14242>

LIITTEET

Liite 1.Tutkimuslomake 1 (3)

TUTKIMUSLOMAKE



Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja saada syvempi ymmärrys siitä, mikä edesauttaisi digitaalisten palveluiden myynnin integroitumista myyjien päivittäiseen myyntityöhön paremmin ja nopeammin. Tutkittavana kohteena on KONE Planner -palvelu ja sen myynnin käynnistämiseen liittyvät vaiheet.

- 1) Millä tavalla osallistaminen jo tuotteen (Kone Planner) kehitys/suunnittelu vaiheessa olisi edesauttanut myyntityötäsi?

- 2) Olisiko myyntityön käynnistymistä helpottanut, jos olisit päässyt osallistumaan tai saanut Plannerista tietoa jo kehitysvaiheessa?

KYLLÄ

EI

- 3) Millaista tukea olisit kaivannut organisaatiolta Plannerin jalkautusvaiheessa myyntiin? Ja kenen tukea?

- 4) Millaista tukea sait esimieheltäsi jalkautukseen?

- 5) Miten koit, että ylin johto suhtautui Plannerin myyntiin sen jalkautusvaiheessa? Olivatko esim innostuneita ja kannustavia myyntiin?

Liite 1. Tutkimuslomake 2 (3)

6) Jos vastasit edelliseen kohtaan "ei", mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä eri lailla johdon tai muun organisaation taholta?

7) Miten kommentoisit markkinoinnin roolia jalkautuksessa?

8) Millaista koulutusta ja kuinka paljon olisit halunnut ennen myynnin käynnistämistä? Millaista koulutus ja kenen vetämänä?

9) Olisiko koulutuksen lisäksi ollut tarvetta jollekin muulle tapahtumalle organisaation sisällä myynti innokkuuden lisäämiseksi? Millainen tapahtuma?

10) Pitäisikö Plannerin myyntiin mielestäsi osallistua organisaation muutkin rajapinnat, kuin pelkästään VB-myynti henkilöt? Jos kyllä, niin kuka/ketkä?

11) Koetko, että palkitseminen Plannerin myynnistä on motivoivaa ja kannustaa sinua myymään palvelua?

12) Millainen palkitseminen sinusta olisi kannustavaa ja lisäisi myyntiäsi Plannerin suhteen?

Liite 1. Tutkimuslomake 3 (3)

13) Miten hyvin Planner palvelu tukee sinun henkilökohtaisia tavoitteitasi?

14) Onko tuotteen hinnoittelussa mielestäsi onnistuttu oikein? Mikä olisi mielestäsi tuotteen oikea hinta?

Liite 2. Klusterointivaiheen alaotsikoiksi tyypittely 1 (2)

1) Millä tavalla osallistaminen jo tuotteen (Kone Planner) kehitys-/suunnitteluvaiheessa olisi edesauttanut myyntityötäsi?

=> Aikaisessa vaiheessa osallistaminen olisi auttanut ymmärtämään paremmin tuotetta ja alusta lähtien ja sitä kautta parantamaan motivaatiota myynnin käynnistämisen vaiheessa.

=> Ollistaminen aikaisessa vaiheessa olisi tehnyt tuotteen tutummaksi ja sitä kautta helpommin myytäväksi

=> Kokonaisuudesta olisi ollut parempi ymmärrys jo myyntityön alkaessa

=> Tuotteesta olisi ollut parempi ymmärrys heti myyntityön käynnistyessä

=> Tuotteen hyödyistä ja lisäarvosta olisi ollut vahvempi tunne ja ymmärrys

=> Tunsin jääneeni takamatkalle heti myynnin käynnistyessä, koska en ollut kuullutkaan tuotteesta.

=> Kentän rooli tulosten tavoittamisen suhteen olisi pitänyt huomioida paremmin jo Plannerin kehitysvaiheessa, koska se vaatii myös asentajien sitoutumisen.

Kentän rooli huomioiminen jo suunnittelu/kehitysvaiheessa, 1

Osallistaminen jo tuotteen kehitys/suunnitteluvaiheessa olisi auttanut myynnin käynnistämistä paremman ymmärryksen ja sitä kautta motivaation kautta, 6

2) Oliko myyntityön käynnistämistä helpottanut, jos olisit päässyt osallistumaan tai saanut Plannerista tietoa jo kehitysvaiheessa?

=> Myyntityön käynnistämistä olisi helpottanut, jos olisi päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa, 9

=> Myyntityön käynnistämistä ei olisi helpottanut, vaikka olisi päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa, 1

3) Millaista tukea olisit kaivannut organisaatiolta Plannerin jalkautusvaiheessa myyntiin? Ja kenen tukea?

=> Olisi kaivattu spesifimpää teknistä tietoa tuotteesta, tuotteen asiakas segmentistä, sekä tukea kehityspuolelta. (Kattavampi koulutus)

=> Olen saanut riittävästi tukea

=> Laajempaa lanseerausta, joka olisi kattanut kaikki Koneen työntekijät. Kentän väki olisi pitänyt myös osallistua koulutukseen jo aiemmassa vaiheessa, ei vasta sitten, kun palvelua jo myytiin.

=> Keskustelua toisten myyjien kanssa ensimmäisistä myyntikokemuksista, joidenka kautta olisi saanut myös tietoa asiakkaan suhtautumisesta palveluun. (Kattavampi koulutus)

=> Tietoa siitä, miten Plannerin päivitys hoituu myynnin jälkeen. Päivitys vaatii vielä paljon manuaalista työtä. (Kattavampi koulutus)

=> Oman asiakkuuden ottaminen pilottiin mukaan

=> Kattavampaa koulutusta yleisesti koko palvelusta. (Kattavampi koulutus)

=> Plannerin kaltaiset tuotteet tulisi lanseerata niin, että kaikki yrityksen työntekijät ovat niistä tietoisia heti alussa, ei sitä mukaan, kuin tuotetta myydään. (laajempi lanseeraus)

Laajempi lanseeraus, 2

Kattavampi koulutus eri sidosryhmät huomioiden, 6

4) Millaista tukea sait esimieheltäsi jalkautukseen?

=> Tuki on ollut kevyttä (Esimiehen tuen puute)

=> En kovin paljon, kehoitettiin kertomaan siitä asiakkaille (Esimiehen kannustaminen)

=> Asiatia ei pidetty suurta numeroa (Esimiehen tuen puutu)

=> En saanut mitään tukea (Esimiehen tuen puute)

=> Sain kysymyksiini vastaukset (Tuki kysymyksiin vastaamisina)

=> Teams palaverien välityksellä annettua kannustusta myyntiin. (Kannustaminen)

=> En saanut mitään tukea (Esimiehen tuen puute)

En saanut esimieheltäni tukea, 5

Sain esimieheltäni tukea kannustamisen ja kysymyksiin vastaamisen puutteissa, 3

5) Miten koit, että ylin johto suhtautui Plannerin myyntiin sen jalkautusvaiheessa? Olivatko esim. innostuneita ja kannustavia myyntiin?

=> Innostusta ja kannustusta riitti. (Innostavaa ja kannustavaa)

=> Johto suhtautui innostuneesti ja kannustavasti. **Usapalveluiden osalta kaivattaisiin kuitenkin realismia tuotteen targetoinnissa markkinoille.** (Innostavaa ja kannustavaa) (Realismia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille)

=> Kaikki olivat hyvin mukana (Johdon tuki innostaa)

=> Jalkautusvaiheessa Plannerista ei pidetty suurta numeroa (Johdon tuki laimeaa)

=> Johto suhtautui hyvin, vaikkakin Plannerista on puhuttu paljon vähemmän, kuin 24/7 Connect-palvelusta (Johdon tuki innostavaa)

=> Johto lykkää paljon uusia tuotteita myyntiin ja odottaa niiden menestyvän heti markkinoilla (Realismia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille)

=> Kannustusta oli ja on edelleen (Innostavaa ja kannustavaa)

=> Eivät vaikuttaneet innostuneita tai kannustavilta (Johdon tuki laimeaa)

=> Johto oli innoissaan (Johdon tuki innostavaa)

Johto oli innostava ja kannustava, 6

Johdon suhtautuminen laimeaksi, 2

Johdolta kaivattaisiin realismia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille, 2

6) Jos vastasit edelliseen kohtaan "ei", mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä eri lailla johdon tai muun organisaation taholta?

=> Olisi toivottu enemmän käytännön läheisempää lähestymistapaa asiaan lähtien asiakkaiden tarpeista ja mitä todellista lisäarvoa he palvelulla saavat. (Käytännön läheisempi lähestymistapa)

=> Tuotteen asiakassegmentti olisi pitänyt miettiä rehellisesti ja realistisemmin (Asiakas segmentti)

=> Koulutuksessa olisi voinut hyödyntää palvelua myyneiden myyjien onnistumistarinoita enemmän. (Käytännön läheisempi lähestymistapa)

=> Plannerin ylläpidon vastuiden selkeyttäminen ja Plannerin demoaminen ennen varsinaista lanseerausta (Käytännön läheisempi lähestymistapa)

Planner on hieman liikekintteistä/kauppakeskus ym tyyppiseen toimintaan ehkä ok mutta asuitaloissa en oikein saa kiinni asikashyödyistä

Käytännön läheisempi lähestymistapa, 3

Asiakassegmentti miettiminen realistisemmin, 1

7) Miten kommentoisit markkinoinnin roolia jalkautuksessa?

=> Markkinoinnilla olisi toivottu selkeämpää ja tarkempaa tietoa tuotteesta, sekä sen hinnoittelusta. (Markkinoinnin rooli ei ole juurikaanäkynyt jalkautuksessa)

=> Markkinoinnin rooli ei ole näkynyt jalkautuksessa (Markkinoinnin rooli ei ole juurikaanäkynyt jalkautuksessa)

=> En ole juuri huomannut markkinoinnin roolia jalkautuksessa (Markkinoinnin rooli ei ole juurikaanäkynyt jalkautuksessa)

=> Markkinointi on tuonut myyjille työkaluja ja esitteitä, joiden pohjalta on ollut helppo lähteä kertomaan asioista asiakkaille

=> En ole huomannut markkinoinnin roolia (Markkinoinnin rooli ei ole juurikaanäkynyt jalkautuksessa)

Markkinoinnin rooli ei juurikaan ole näkynyt jalkautuksessa, 4

Markkinointi on auttanut jalkautusvaiheessa tuomalla myynnille työkaluja ja esitteitä, 1

Liite 2. Klusterointivaiheen alaotsikoiksi tyypittely 2 (2)

8) Millaista koulutusta ja kuinka paljon olisit halunnut ennen myynnin käynnistämistä? Millaista koulutus ja kenen vetämänä?

=> Myynnin ja työnjohdon yhteistyötä Planneriin perehtyneen henkilön kanssa, jossa olisi käyty läpi kohdennetusti asiakaskantaa ja keskustelua Plannerin sopivuudesta siihen. (Yhteistyö, koulutus)

=> Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta, jossa tuotekehitys ja suunnittelu mukana. (Koulutus)

=> Kalvosulkeisten sijaan kasvotusten tapahtuvaa koulutusta, jossa enemmän sidosryhmiä mukana. Myös selkeämpää työnjakoa Plannerin vastuiden suhteen. (Koulutus isommalla sidosryhmäporukalla)

=> Esimerkkitapauksia toisten myyjien myyntikokemuksista (Onnistumistarinoita)

=> Onnistumistarinoita siitä, miten asiakas saatiin vakuutettua palvelun ostamiseen ja millä näkökulmilla asiakasta lähestyttiin. (Onnistumistarinoita)

=> Esimerkkitapauksia (onnistumistarinoita)

=> Koulutus on ollut hyvää, mutta siinä olisi saanut olla asentajat mukana (koulutus isommille sidosryhmille)

Onnistumistarinoita, 3	Koulutusta isommille sidosryhmille asentajat huomioiden, 3	Yhteistyötä, 1
------------------------	--	----------------

9) Olisiko koulutuksen lisäksi ollut tarvetta jollekin muulle tapahtumalle organisaation sisällä myynti innokkuuden lisäämiseksi? Millainen tapahtuma?

=> Ideoiti palaverja esim myynti face to face

=> Kasvotusten tapahtuvaa spesifimpää koulutusta, joissa olisi voinut ideonin ja käytännön erimerkkien kautta saada varmuutta myynnin käynnistämiseen.

=> Ei tarvetta muulle tapahtumalle

=> Plannerin esittely oikean esimerkin kautta.

=> Isompi tapahtuman esimerkiksi digitaalisuus teemalla

=> En näe tarvetta muulle tapahtumalle

Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta tai isompi tapahtuma esim. ideonin merkeissä, 4	Ei tarvetta muulle tapahtumalle, 2
---	------------------------------------

10) Pitäisikö Plannerin myyntiin mielestäsi osallistua organisaation muutkin rajapinnat, kuin pelkästään VB-myynti henkilöt? Jos kyllä, niin kuka/ketkä?

- => Plannerin myyntiin pitäisi osallistua VB myynnin lisäksi huoltopäälliköt ja myös asentajilla pitäisi ainakin olla tieto palvelusta.
- => Huoltopäälliköiden pitäisi osallistua Plannerin myyntiin
- => Huoltopäällikö olisi hyvä lisä Plannerin myynnissä, tulisi painetta useammalta suunnalta.
- => Myynti kokonaisuudessaan, sen lisäksi huoltopäälliköt ja asiakkaiden sponsorit
- => Koko myynti (SEB+ NEB).
- => Huoltopäälliköiden pitäisi osallistua myös Plannerin myyntiin, koska he ovat eniten yhteyksissä isännöitsijöihin ja hallitusten puheenjohtajiin.
- => Huoltopäälliköiden tulisi osallistua Plannerin myyntiin
- => Huoltopäälliköiden tulisi osallistua Plannerin myyntiin

Huoltopäälliköt pitäisi osallistaa myyntiin, 7	Koko myynti (NEB+VB) pitäisi osallistaa Plannerin myyntiin (NEB+VB) 2
--	---

11) Koetko, että palkitseminen Plannerin myynnistä on motivoivaa ja kannustaa sinua myymään palvelua?

- => Palkitseminen ei ole kannustavaa, koska myyntibudjetin aikaasaamista pidetään tärkeämpänä ja siksi aika priorisoidaan sille
- => Palkitseminen kannustaa ihan riittävästi
- => Palkitsemisessa on aluekohtaisia eroja, mutta Plannerin suhteen palkitsemiskäytäntöä ei koeta kovin motivoivaksi
- => Plannerista palkitseminen ei ole kohdillaan
- => En koe palkitsemista motivoivaksi

En koe palkitsemista motivoivaksi, 4	Palkitseminen kannustaa ihan riittävästi, 1
--------------------------------------	---

12) Millainen palkitseminen sinusta olisi kannustavaa ja lisäksi myyntiyötäsi Plannerin suhteen?

- => Riittävä summa myytyä yksikköä kohden
- => Määräbonus on kannustava palkitsemistapa
- => Planneri pitäisi ottaa pois tulosokortista, kunnes siitä on tullut perustuote. Siihen saakka palkittaisiin jokaisesta myydyistä yksiköstä.
- => Palkitsemille pitäisi luoda selkeä palkkiomalli, jossa jokaisesta myydyistä yksiköstä saisi tietyn rahamäärän.

Myyntimäärään perustuva palkkiomalli, 4

13) Miten hyvin Planner palvelu tukee sinun henkilökohtaisia tavoitteitasi?

- => Planner palvelu ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani juuri mitenkään.
- => Planner ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani mitenkään. Plannerin tulisi olla automaattisesti myyjän käytössä ja helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä.
- => Toistaiseksi Plannerilla ei ole vielä suurta merkitystä henkilökohtaisten tavoitteiden tukemisessa.
- => Planner tukee henkilökohtaisia tavoitteitani hissikauppojen edistämisen välineenä
- => Planner ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani juuri mitenkään
- => Tukee henkilökohtaisia tavoitteitani siten, että Plannerin myynnin avulla saa syvennettyä asiakassuhteita

Planner palvelu ei tue henkilökohtaisia tavoitteitani, 4	Palvelu tukee henkilökohtaisia tavoitteita välillisesti, 2
--	--

14) Onko tuotteen hinnoittelussa mielestäsi onnistuttu oikein? Mikä olisi mielestäsi tuotteen oikea hinta?

- => Plannerin tuplaa perushuoltohinnan vuodessa. Hinnoittelussa pitäisi miettiä paketti hintaa, jolloin laajemmat huoltopaketit voisivat jo itsessään sisältää etävalvonnan ja Planner palvelun.
- => Tuotteen hinta ei ole oikeassa suhteessa hissien perushuoltohintaan. Oikea hinta olisi 5-15e/kk
- => Palvelun hinta on varmasti sopiva. Haasteena on enemmänkin se, että PTS on kuulunut palveluumme aiemmin veloituskesta. Lisäksi on juuri tuotu markkinoille myös KONE 24/7 Connect palvelu, joten ehkä pitäisi odottaa hieman, ennen kuin Kuukausihinta on edullinen, kun otetaan huomioon tämän päivän manuaalinen työ. Hinnoittelua voisi kuitenkin porrastaa, eli mitä isompi määrä kytketään palvelun piiriin, sen edullisemmaksi kpl hinta muodostuu
- => Hinta ei ole edullinen As Oy sektorille. Palvelun hinta ylittää monen perushuoltosopimuksen hinnan vuositason.
- => Hinnoittelu on kova siihen nähden, että PTS:ät on tehty veloituskesta tähän saakka.

Hinta on kallis huollon perushintaan nähden, 3	Hintaa on vaikea perustella, koska PTS kuulunut aiemmin veloituskesta palveluumme, 2
--	--

Liite 3. Alaotsikoiden yhdistäminen yläotsikoiksi

ALAOTSIKKO	YLÄOTSIKKO
Osaillistaminen jo tuotteen kehitys/suunnitteluvaiheessa olisi auttanut myynnin käynnistämistä paremman ymmärryksen ja sitä kautta motivaation kautta, 6	Varhainen osallistaminen olisi auttanut myyntityön käynnistymistä
Myyntityön käynnistämistä olisi helpottanut, jos olisi päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa, 6	
Myyntityön käynnistämistä ei olisi helpottanut, vaikka olisi päässyt osallistumaan tai saanut tietoa jo Plannerin kehitysvaiheessa, 6	Johto oli innostavaa ja kannustavaa, mutta käytännön tuki jäi vähäiseksi
Johdon suhtautuminen jäi laimeaksi, 2	
En saanut esimieheltäni tukea, 5	
Sain esimieheltäni tukea kannustamisen ja kysymyksiin vastaamisen puutteissa, 3	
Johto oli innostavaa ja kannustavaa, 5	
Markkinoinnin rooli ei juurikaan ole näkynyt jalkautuksessa, 4	Koulutuksen olisi pitänyt olla kattavamaa ja käytännönläheisempää, sekä siinä olisi pitänyt huomioida eri sidosryhmät
Markkinointi on auttanut jalkautusvaiheessa tuomalla myynnille työkaluja ja esitteitä, 1	
Kentän roolin huomioiminen jo kehitysvaiheessa, koska sillä merkitys tulosten saavuttamiseen, 1	
Laajempi lanseeraus, 2	
Kattavampaa koulutusta huomioiden eri sidosryhmät, 5	
Käytännön läheisempi lähestymistapa, 3	
Yhteistyötä, 1	
Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta tai isompi tapahtuma esim. ideonni merkeissä, 4	
Huoltopäälliköt pitäisi osallistaa myyntiin, 7	
Koko myynti (NEB+ VB) pitäisi osallistaa Plannerin myyntiin, 2	
Ei tarvetta muille tapahtumille, 2	Tuotteen hinta ja segmentointi olisi pitänyt miettiä tarkemmin
Asiakassegmentin miettiminen realistisemmin, 1	
Johdolta kaivattaisiin realistisia uusien tuotteiden targetoinnissa markkinoille, 2	
Hinta on kallis huollon perushintaan nähden, 3	Nykyistä palkkiomallia ei koeta kannustavaksi
Hintaa on vaikea perustella, koska PTS on kuulunut aiemmin veloitukseen palveluumme, 2	
Myyntimäärään perustuva palkkiomalli, 4	
Palkitseminen kannustaa riittävästi, 1	
Planner palvelu tukee henkilökohtaisia tavoitteitani välillisesti, 2	
En koe palkitsemista motivoivaksi, 4	
Planner palvelu ei tuo henkilökohtaisia tavoitteitani, 4	