



WorkPower Oy:n digitaalisen myynti- prosessin kehittäminen

Teppo Tieranta

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen (Ylempi amk)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen (Ylempi-AMK)

TIERANTA, TEPPO
WorkPower Oy:n digitaalisen myyntiprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2020

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on tamperelainen henkilöstövuokrausalan yritys WorkPower Oy. Heillä on toimipisteitä kotimaassa kuudella eri paikkakunnalla sekä ulkomailla Virossa ja Unkarissa. Opinnäytetyö keskittyy rakennusalan henkilöstövuokraukseen. WorkPower Oy on lanseeraamassa uutta digitaalista myyntikanavaa hyödyntävää sovellusta. Sovelluksen kautta asiakkaat voivat tilata työvoimaa eri rakennusalan tarpeisiin, mikä avaa yritykselle uuden myyntikanavan.

Työn tavoitteena on kehittää WorkPowerin HR-palveluiden myyntiä sekä palvelua uuden sovelluksen avulla. Työn tarkoituksena oli laatia ehdotuksia digitaalisen myyntiprosessin kehittämiseksi, joita kannattaa ottaa huomioon, kun uusi myyntikanava otetaan käyttöön. Käyttäjätutkimuksen avulla selvitettiin asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä sovelluksen arvoa tuovia ominaisuuksia. Tiedon pohjalta luotiin organisaatiolle nykyaikaisen myynnin kehitysehdotukset sovelluksen jalkauttamiseksi markkinoille.

Teoreettinen viitekehys käsittelee digitalisaation aiheuttamaa ostokäyttäytymisen muutosta. Siinä tarkastellaan ilmiöitä, joita on havaittavissa nykyaikaisessa markkinaympäristössä. Teoriaosuus pitää sisällään myös myynnissä havaittavia digitalisaatiosta aiheutuneita muutoksia, joita olisi hyvä huomioda, kun sovellus viedään asiakkaiden käyttöön. Teoriaosuudessa käsitellyt markkinoiden muutokset vaikuttavat myös myyntikanavan jalkauttamiseen.

Työn tuloksena on nykyaikaisen myyntiorganisaation kehitysehdotukset, joita tulisi huomioda, kun uutta digitaalista myyntikanavaa lähdetään jalkauttamaan asiakkaille. Digitaalisen myynnin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon teknologian hyödyntäminen, myynnin- sekä markkinoinnin yhdistyminen, myyntitiimit, asiakkaiden ostokäyttäytyminen, segmentointi, arvon luonti sekä asiakassuhteissa kumppanuuteen pyrkiminen.

Digitaalisen myynnin kehittäminen on prosessi, jota tulisi tarkastella enemmän kokonaisuutena kuin yksittäisinä toimenpiteinä myynnissä. Työn tulosten avulla ymmärretään paremmin nykyaikaista markkinaympäristöä ja myynnin prosesseja voidaan kehittää vastaamaan muuttuneeseen tarpeeseen. Tarkempi digitaalisen myyntistrategian luominen nousi jatkokehitysehdotukseksi.

Asiasanat: digitalisaatio, b2b-myynti, ostokäyttäytyminen, myyntikanava

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in International Sales and Sales Management

TIERANTA, TEPPO
WorkPower Oy Digital Sales Process Development

Master's thesis 69 pages, appendices 4 pages
November 2020

The principal company of this study was WorkPower Oy from Tampere and they focus on HR-services. This study focused on personnel leasing in the field of construction. The company is launching a new application in the near future. Via application their customers can lease construction workers based on their different needs which opens a new sales channel to the company.

The aim of this study was to develop the selling process and HR-services of the principal company by making use of the new application. The purpose of the study was to give suggestions for developing digital selling processes which they could take into consideration when the new sales channel would be launched. At the beginning of the study customer's buying behavior was examined as well as the application's value factors by using a customer survey poll. Based on this information suggestions were created for developing modern selling processes to the company when the application would be launched.

The theoretical framework concerned about digitalisations which affects the changes in customers' buying behavior. The purpose of the theoretical framework was to handle phenomena taking place in the modern market environment. The theoretical part also included changes in the selling environment which should be concerned when the new application would be launched to the customers. Changes in the market environment affect the way of launching the sales channel.

As a result of the study some suggestions were given which should be concerned when the new digital sales channel would be launched to the customers. In the digital selling development process the following principles should be concerned: utilisations of technology, sales and marketing departments collaboration, sales teams, customers' buying behavior, segmentation, value creation and pursuit of partnership with the customers.

Developing company's digital selling is a process which should be viewed more from the whole organisation's point of view than individual salespersons' actions. With the results of the study the principal company understands better the modern market environment and the selling processes can be developed to respond to the changing customers' needs. A more accurate digital selling strategy is proposed as a follow-up research.

Keywords: digitalisation, b2b sales, buying behavior, sales channel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	DIGITALISAATIO.....	7
	2.1 Mitä on digitalisaatio?.....	7
	2.2 Digitaalinen transformaatio	8
	2.3 Ostokäyttäytymisen muutos	9
	2.4 Monikanavaisuus	10
	2.4.1 B-to-b myynnin muutos.....	11
	2.4.2 Myynnin tulevaisuus.....	13
	2.4.3 Myyntiprosessin muutos.....	13
	2.4.4 Kehittynyt myyntiprosessi.....	14
3	MYYNTIPROSESSIIN VAIKUTTAVAT ILMIÖT	17
	3.1 Teknologian hyödyntäminen	17
	3.2 Myynnin ja markkinoinnin yhdistyminen	18
	3.3 Myyntitiimit	20
	3.4 Ostokäyttäytymisen ymmärrys ja asiakassegmentit.....	21
	3.5 Arvon tuottaminen	24
	3.6 Kumppanuuteen pyrkiminen	25
4	WORKPOWERIN LÄHTÖTILANNE JA TAUSTA	28
	4.1 Organisaatiokaavio	28
	4.2 Sovelluksen kehittämisen tarve.....	29
	4.3 Kyselyn toteuttaminen.....	29
	4.4 Kyselyn tulokset	30
	4.5 Analyysin yhteenveto	44
5	WORKPOWER OY MYYNTIPROSESSIN KEHITYSEHDOTUKSET .	46
	5.1 Teknologian hyödyntäminen	47
	5.2 Myynnin ja markkinoinnin yhdistyminen	48
	5.3 Myyntitiimit	49
	5.4 Ostokäyttäytymisen ymmärrys ja asiakassegmentit.....	50
	5.5 Arvon tuottaminen	53
	5.6 Kumppanuuteen pyrkiminen	54
6	POHDINTA	57
	6.1 Tulosten tarkastelu.....	57
	6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu	59
	6.3 Jatkokehitysehdotukset.....	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Myynti on muuttunut radikaalisti. Internetin, sosiaalisen median kanavien ja sovellusten kautta ihmiset saavat tietoa nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Mukana kannettavien älylaitteiden ansiosta tietoa on heti saatavilla ja palveluiden tai tavaroiden ostaminen on helppoa. (Rubanovitsh 2018, 27.) Digitalisaatio on vauhdittanut markkinoilla tapahtunutta muutosta. Se on muuttanut asiakkaiden tapaa valita yrityskumppani, palvelu tai tuotetarjoaja. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 14.)

Myyntin muutosta kutsutaan myös myynnin transformaatioksi. Sillä tarkoitetaan asiakaspolun digitalisoitumista, ostopäätösprosessin aikaistumista ja hankintaorganisaatioiden vahvempaa läsnäoloa. Tekoälyn, digitaalisten työkalujen ja markkinoinnin automaation ansiosta myyjillä on relevanttia tietoa asiakkaista enemmän käytettävissä. He voivat selvittää yksityiskohtia jo ennen tapaamista asiakkaan jättämästä ns. digitaalisesta jalanjäljestä. (Rubanovitsch 2018, 29, 167.)

Myyntityötä tarvitaan edelleen mutta se muuttaa muotoaan. Myyjien on sopeuttava muutokseen, jotta he voivat palvella asiakkaita nykyaikaisessa myynti- ja ostoymäristössä. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 130.) Toisaalta teknologia avaa uuden mahdollisuuden myyjille, kun sen avulla rutiininomaisia töitä voidaan siirtää koneille. Myyjät voivat syventyä enemmän asiakkaiden tarpeisiin ja keskittyä kasvattamaan verkostoja sekä henkilökohtaisia suhteita. Muuttuvassa toimintaympäristössä monitaitoisia myyjiä tarvitaan kipeämmin kuin koskaan ennen. (Rubanovitsch 2018, 28.)

Korpelan (2015) tutkimuksen mukaan modernin myynnin luonteenpiirteet voidaan luokitella seuraavasti: asiakastiedon hallinta, asiakassuhteen hallinta, markkinointiaktiviteetit, asiakaspysyvyys ja uskollisuustavoitteet, ongelman ratkaisutaidot, kokonaisratkaisuiden myynti, asiakkaiden tarpeiden tyydytys sekä arvon luonti. Menestyäkseen modernissa markkinaympäristössä on myyntihenkilöiden hankittava kompetenssia kyseisiltä osaamisalueilta. Ostajat taas painottavat myyjiltä asiantuntemusta, ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja niiden

tarpeista, räätälöityjen ratkaisujen tekemistä, arvon tuottamista, luotettavuutta ja kykyä luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Korpela 2015, 4-5.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona henkilöstöpalveluratkaisuja myyvälle WorkPower Oy:lle. Yritys on julkaisemassa sovellusta, jonka kautta asiakkaat voivat tilata työvoimaa. Yritys välittää työvoimaa eri toimialoille mutta työ rajattiin rakennusalan yrityksiin. Sovelluksen kautta myös työmailla olevat työntekijät voivat kirjata tunnit sekä ottaa vastaan työtä.

Tämän työn tavoitteena on kehittää HR-palveluiden myyntiä sovelluksen avulla. Uuden myyntikanavan myötä rutiininomaisia tilauksia voidaan automatisoida, joka vapauttaa myyjien aikaa muihin tehtäviin. Käyttäjätutkimuksen avulla selvitettiin asiakkaiden eli tilaajien ostokäyttäytymistä sekä sovelluksen arvoa tuovia ominaisuuksia. Työn tarkoituksena oli laatia ehdotuksia digitaalisen myyntiprosessin kehittämiseksi, joita kannattaa ottaa huomioon, kun uusi myyntikanava otetaan käyttöön.

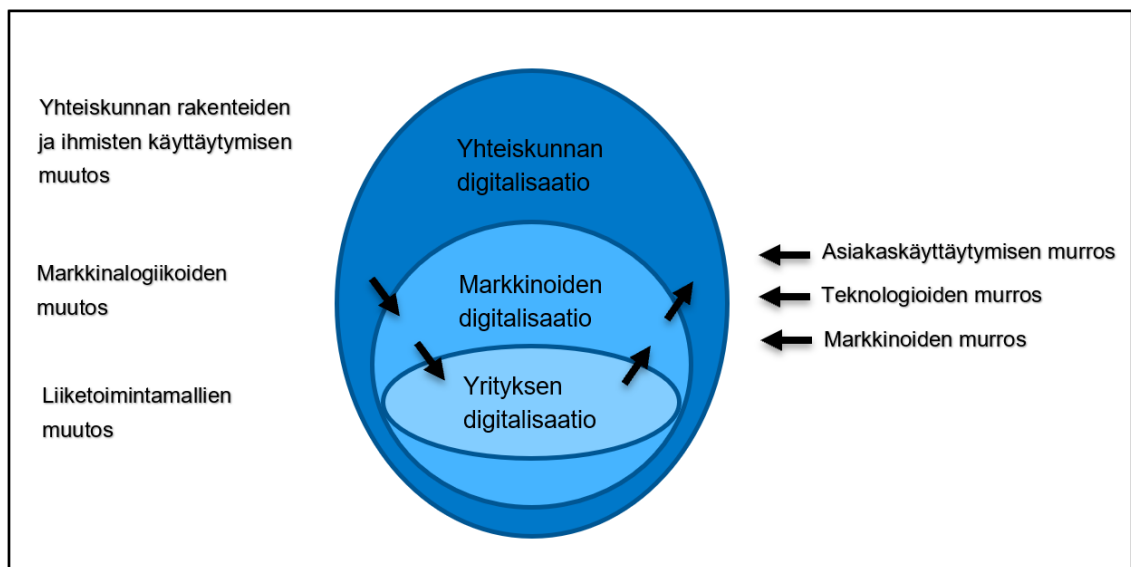
Teoreettinen viitekehys käsittelee ostokäyttäytymisen muutosta markkinoilla. Muutos johtaa siihen, että yritys haluaa kehittää digitaalisia palveluita sovelluksen avulla. Viitekehyksessä tarkastellaan myös muutokseen johtaneita seikkoja, jotta ymmärretään isossa kuvassa se, miksi uusia digitaalisia sovelluksia kannattaa hyödyntää myynnissä. Teoriaosuus etenee myynnin kirjallisuudessa sekä -tutkimuksissa havaittuihin ilmiöihin, joita tulisi huomioida sovelluksen jalkauttamisessa. Viimeisten vuosien aikana tapahtuneita markkinoiden ilmiöitä tutkittiin, jotta ymmärretään kuinka sovellus kannattaa viedä markkinoille nykyaikaisilla työkaluilla.

2 DIGITALISAATIO

Tässä luvussa tarkastellaan digitalisaation vaikutuksesta johtuvia markkinoiden muutoksia. Muutokset vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä sen kautta myyntiin. Sen avulla ymmärretään paremmin niitä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat siihen miksi sovellusta tai digitaalisia myyntikanavia kannattaa kehittää digitalisoituvassa maailmassa.

2.1 Mitä on digitalisaatio?

Digitalisaation taustalla vaikuttaa toimintojen ja prosessien digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu, kun asioita, esineitä ja prosesseja muutetaan analogisesta digitaaliseksi. Digitalisaatiota ei synny pelkästään toimintoja digitalisoimalla. Käsitteestä voidaan puhua, kun ihmisten käyttäytyminen, markkinoiden dynamiikka tai yritysten ydinliiketoiminta muuttuu digitalisoitumisen seurauksena (kuva 1). (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23.)



KUVA 1. Digitalisaatio (Ilmarinen & Koskela 2015)

2.2 Digitaalinen transformaatio

Digitalisaatio muuttaa perinteisiä ansaintamalleja. Kun toimintamallit muuttuvat digitaalisiksi niin yritysten prosessit voidaan yhdistää niihin. Se antaa mahdollisuuden reaaliaikaiseen tiedon hyödyntämiseen, prosessien kehittämiseen ja toimintojen mittaamiseen. Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan digitalisaation myötä yritykset kehittävät uusia toiminta- ja ansaintamalleja. Se mahdollistaa tuottavuuden paranemisen ja organisaatioiden asiakaskeskeisyys kasvaa entistä tärkeämmäksi tekijäksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 22.)

Digitaalisella transformaatiolla voi olla vaikutusta perinteisille toimialoille. Markkinoille syntyy uusia yrityksiä, jotka hyödyntävät teknologioita kuten analytiikkaa, robotteja, sensoreita tai tekoälyä muuttaen koko ekosysteemiä. Yritykset, jotka haluavat digitalisoida palveluitaan menestyksekkäästi voivat keksiä uuden innovaation tai kehittää nykyistä liiketoimintamallia. Digitalisoidessaan palveluita yritykset luovat uuden asiakaskokemuksen, tuottavat uudella tavalla lisäarvoa ja nostavat organisaation tehokkuutta sekä suorituskykyä. (Meffert & Swaminathan 2017, 1.)

Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan uudet yritykset haastavat markkinajohtajien asemaa asiakaskokemus edellä yhä nopeammin, tehokkaammin ja asiakasodotukset ylittäen. Heidän mukaansa perinteiset yritykset eivät selviä digitalisaatiosta vain automatisoimalla prosesseja. Koko prosessi pitäisi miettiä uudelleen asiakkaan näkökulmasta ja poistaa vuorovaikutuksesta arvoa tuottamattomat osat. (Kurvinen & Seppä 2016, 24.)

Muutamalla alalla toimivalla henkilöstövuokrausyrityksellä on käytössään oma sovellus. Markkinoille on syntynyt myös teknologia edellä toimiva yritys, joka on ensin luonut sovelluksen ja kehittänyt sen ympärille henkilöstövuokrauksen liiketoimintaa. Kuten edellä todettiin, niin yritykset voivat tuoda markkinoille uuden innovaation tai kehittää olemassa olevaa liiketoimintaa. Tässä työssä kehitetään toimivaa konseptia, jotta voidaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia sekä tehostaa nykyisiä toimintamalleja digitalisoimalla prosesseja.

2.3 Ostokäyttäytymisen muutos

Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa ostaa ja käyttää palveluita on muuttunut radikaalisti. Ostokäyttäytymisen muuttuessa yritysten tulee mukautua asiakkaiden tavoille. Asiakas päättää miten, missä ja milloin hän haluaa tuotteen tai palvelun ostaa. Digitalisaatio on tehnyt tuotteiden ja palveluiden vertaamisesta helpompaa. (Meffert & Swaminathan 2017, 53.)

Asiakkailla on helpompaa päästä käsiksi avoimeen informaatioon kuin ennen. Sen ansiosta enemmistö tämän päivän b-to-b ostajista tietävät mitä haluavat ostaa kontaktoidessaan määrättyjä palveluntuottajia ostoprosessin loppuvaiheessa. Asiakkaat eivät halua tulla häirityiksi myyjien toimesta. Sen sijaan he kontaktoivat rajallisen määrän myyntiorganisaatioita heille sopivalla hetkellä ostoprosessissa. (Andersson, Axelsson & Rosenqvist, 2018, 12.)

Ostajat pääsevät vaivattomasti hakukoneiden avulla käsiksi tarjolla oleviin palvelun tarjoajiin. Hakutuloksien perusteella yritykset pyrkivät saamaan osuuden markkinoimalla haettuja tuotteita tai palveluita. Samalla asiakkaat tiedustelevat kollegoilta, sosiaalisen median kanavista ja verkossa olevista lähteistä suosituksia. Lisäksi blogit, sosiaalisen median vaikuttajat sekä arvostelut lisäävät asiakkaiden tuotetietämystä ja vaihtoehtojen vertailua. Näiden digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla ostajat luovat kokonaiskäsityksen ja voivat tehdä ostopäätöksen kohtaamatta lainkaan myyjää. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 24-25.)

Menestyvät yritykset vastaavat ostokäyttäytymisen muutokseen muuttamalla toimintatapoja siten, että kaikki prosessit ohjaavat ja tukevat asiakkaiden muuttunutta ostoprosessia. Yritysten kilpailukyky perustuu asiakkaiden ostoprosessin ymmärtämiselle. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 28.)

Kuluttajat ovat tottuneet saamaan kaiken missä tahansa, mihin aikaan tahansa sekä silloin kun se parhaiten heille sopii. Se on seurausta älypuhelimien yleisty- misestä. Ihmiset käyttävät aikaa enemmän älypuhelimilla kuin tietokoneilla. Sovellusten käyttäjät odottavat saavansa vastauksen hakemaansa tietoon heti kun ovat tavoittaneet tuotteen, palvelun tai näitä tarjoavan yrityksen. Yritykset, jotka

eivät tarjoa palveluita mobiilissa voivat menettää asiakkuuksia kilpailijoilleen. (Meffert & Swaminathan 2017, 6.)

Kuten Ilmarinen ja Koskela (2015) kirjassaan toteaa, niin älypuhelimesta on tullut yleisin käyttöväline digitaalisten palveluiden ja sisältöjen osalta. Lisäksi he toteavat, että Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan 60 prosenttia kaikesta digitaalisen palveluiden käytöstä tapahtuu älypuhelimella tai tabletilla. Samassa tutkimuksessa todetaan, että vuosina 1980-2000 syntyneistä 20 prosenttia ei käytä ollenkaan internetiä tietokoneella. (Ilmarinen & Koskela 2015, 37.)

2.4 Monikanavaisuus

Asiakkaat voivat kerätä tuotteista informaatiota hakukoneilla, muiden asiakkaiden arvosteluista tai kolmansien osapuolien sivuilta, jotka eivät ole kontrolloituja myyntiorganisaatioiden toimesta. Lopullinen ostopäätös voi syntyä näkemällä postaus sosiaalisen verkoston suosituksista. Digitaalisessa ympäristössä asiakkaat tekevät ostot uusilla tavoilla. Nykyaikainen digitaalinen ostomatka mieluummin laajentaa kuin kaventaa asiakkaan vaihtoehtoja, jossa interaktiivinen sosiaalinen media ja nopea pääsy informaatioon on avainasemassa. (Kannan & Li 2017, 26.)

Asiakkaan palvelupolun ymmärtäminen kuuluu olennaisesti menestyvän yrityksen piirteisiin. Digitaalisessa ajassa asiakas ostaa tuotteet ja palvelut suoraan verkosta tai myyjältä. Ennen ostopäätöstä asiakkaalla on mahdollisuus vertailla ja etsiä tietoa esimerkiksi tuotevideoista, blogeista, mainosbannereista, sovelluksista tai sosiaalisen median kanavista. Asiakkaat keräävät tietoa monikanavaisesti ja voivat toistaa prosessin monta kertaa ennen kuin tekevät lopullisen ostopäätöksen. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 113-114.)

Toimintojen siirtyessä verkkoon yritysten ja asiakkaan välinen kanava muuttuu. Liiketoiminnan logiikka pysyy kuitenkin jokseenkin samana, mutta verkko voi tulla aiempien kanavien rinnalle. Verkkoon siirtymisellä pyritään saamaan rutiniinomaiset toimenpiteet automatisoitua. Toimintaa jatketaan kuitenkin myös

analogisilla tavoilla. Asiakas voi käyttää verkkokauppaa tai sovellusta kuten esitettä mutta lopullinen tilaus tehdään soittamalla. Tilaaja päättää lopulta kanavan, jonka kautta tuote tai palvelu ostetaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 73-74.)

Enää ei ole itsestäänselvyys, että perinteinen henkilökohtainen myyntityö on kustannustehokkain tapa saada aikaiseksi liikevaihtoa. Digitaalisten kanavien kautta voidaan itsepalveluna automatisoida uusintatilausten ja lisämyynnin teko. Tällä tavalla myyntiresursseja voidaan siirtää henkilökohtaisten kontaktien hoitoon niille asiakkaille, jotka todetaan tehokkaammiksi. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen perusteella voidaan poimia sellaisia asiakkaita, joiden tilaukset voidaan automatisoida esimerkiksi sovelluksen avulla. Tämän tiedon perusteella voidaan parhaiten palvella myös henkilökohtaista kanavaa tarvitsevat asiakkaudet, jotka vaativat enemmän huomiota. (Kurvinen & Seppä 2016, 118.)

Internet on tuonut yrityksille uusia haasteita siihen, kuinka heidän pitäisi olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Teknologia mahdollistaa yrityksiä rakentamaan ja ylläpitämään monikanavaisia asiakassuhteita. Haasteiden ratkaiseminen edellyttää yrityksiltä heidän asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtämistä. (Binder 2013, 28.)

Erilaiset markkinointi-, myynti-, ja palveluiden tarjoamiskanavat aiheuttavat yrityksille haasteita hallita niitä tehokkaasti. Yritykset tarvitsevat strategioita, prosesseja ja työkaluja luodakseen arvoa asiakkaille eri kanavissa. Monikanavainen asiakasmalli, joka tuottaa arvoa asiakkaille vaatii ymmärrystä asiakkaiden mieltymyksistä ja ostokäyttäytymisestä. (Peterson, Gröne, Kammer & Kirscheneder 2010, 1.)

2.4.1 B-to-b myynnin muutos

Ennen ostajien tiedonhankinnassa informaatio on ollut myyjillä. Digitalisaation myötä valta on siirtynyt ostajille. Koska informaatio on kaikkien saatavilla, niin myös myyjien rooli muuttuu. Digitaalinen jalanjälki tuottaa informaatiota yrityksille, jonka seurauksena myyjän roolina on olla tietoa tulkitsevana asiantuntijana

sekä tarjota näkemyksiä ostajille. Koska tietoa on saatavilla enemmän kuin koskaan, niin ostajat haluavat myyjiltä näkemyksiä ostopäätöksille, jotta eivät hukkiisi informaation aiheuttamaan tietotulvaan. Moderni myynti on arvon tuottamista koko ostopolun ajan. Asiakkaan kanssa kuljettu matka pyritään kulkemaan yhdessä eri myyntikanavia hyödyntäen. (Kurvinen & Seppä 2016, 14.)

Internetin myötä asiakkailla on käytännössä rajoittamattomasti informaatiota käytössään. Asiakkaille on tullut helpommaksi löytää vaihtoehtoja palvelun tarjoajista ja vertailla tuotevaihtoehtoja sekä hintoja. Tämän takia valta on siirtynyt tuotteiden ja palveluiden myyjiltä niiden ostajille. (Binder 2013, 27.)

Digitalisaatio helpottaa asiakkaita löytämään tuotteista ja palveluista tarvittavan informaation. Se asettaa myyjäorganisaatiot tilanteeseen, jossa asiakkaat saavat vallan. He lopulta päättävät tuotteesta saatavan lisäarvon sekä ovat mahdollisesti mukana luomassa sitä. Asetelman muutos vaikuttaa B2B-myyntiin, joka on kompleksisessa ympäristössä vaativampaa kuin koskaan aikaisemmin. Ennen myyjän odotettiin tuovan tuoteinformaatio asiakkaalle. Tänä päivänä asiakkaat haluavat toimia myyjäorganisaatioiden kanssa, jotka pystyvät luomaan yhdessä asiakkaan kanssa arvoa sekä kasvattavat myyjän avustuksella heidän liiketoimintaansa seuraavalle tasolle. (Hautamäki 2016, 1.)

Cuevasin (2018) mukaan myyjät eivät voi olla vain omien tuotteidensa asiantuntijoita. Nykyään palveluiden tuottajat tarjoavat enemmän integroituja ja arvoa tuottavia ratkaisuja, joka johtaa siihen, että myyjien täytyy tulla tietoisiksi asiakkaan liiketoiminnasta. Se vaatii myyjiltä aikaa paneutua asiakkaan strategiaan, prosesseihin, henkilöstöön ja jopa asiakkaan asiakkaisiin. (Cuevas 2018, 201-202.)

Asiakkaissa, kilpailijoissa ja teknologiassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myyntiorganisaatioihin. Ostajat ovat vaativampia, paremmin valmistautuneita ja taitavampia ostajia. Asiakkailla on suuremmat odotukset räätälöidyille tuotteille ja palveluille, jotka ratkaisevat heidän ongelmiaan ja tuottavat lisäarvoa. Teknologia vaikuttaa useisiin myyntiorganisaatioiden prosesseihin ja muuttuu vauhdilla. (Ingram ym. 2015, 3.)

2.4.2 Myynnin tulevaisuus

Kuten Aminoff ja Rubanovitsh (2015) kirjassaan toteaa niin myyjien kokonaisuus voi vähentyä mutta moderneille myyjille on kipeästi tarvetta. Joka tapauksessa myyjien rooli muuttuu ostokäyttäytymisen muutoksen seurauksena. Ostotottumuksen muuttuvat nopeasti teknologioiden myötä myös tulevaisuudessa. Pelkät teknologiat eivät kuitenkaan tee myyntiä. Myyntiosaajia tarvitaan jatkossakin mutta myyntiprosessin sisällössä on tapahtunut muutoksia, joita on odotettavissa myös tulevaisuudessa. Se vaatii myyjiltä sopeutumiskykyä ja myyntiä tukevan teknologian hyödyntämistä. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 14.)

SalesForce (2018) haastatteli 2900 myynti-ihmistä ympäri maailman ja teki tutkimusraportin sen pohjalta myynnin tulevaisuuden näkymistä. Raportin mukaan asiakaskokemuksilta odotetaan konsultatiivisuutta, personointia, luottamusta sekä vahvaa kumppanuutta. Edellä mainittuihin asiakaskokemuksen luomisprosesseihin vaaditaan yrityksen kaikkia osapuolia rooliin katsomatta. Tutkimuksen mukaan lähes 80 prosenttia vastanneista myyntihenkilöistä pitävät tärkeänä sitä, että eri yksiköt tekevät keskenään yhteistyötä. Yhteistyö on mahdollista, kun kaikilla osapuolilla on avoin pääsy asiakasdataan. Menestyvimmat yritykset rikkovat siloja myynnin, markkinoinnin sekä tuotannon väliltä ja näyttävät asiakkaalle yhtenä kokonaisuutena. Yhteisen asiakasdatan avulla myynti tietää paremmin mitä markkinointiosasto tekee. Lisäksi markkinointi havaitsee tehokkaammin sen, minkälaisilla toimenpiteillä edistetään parhaiten myyntiä. (Lampinen 2018.)

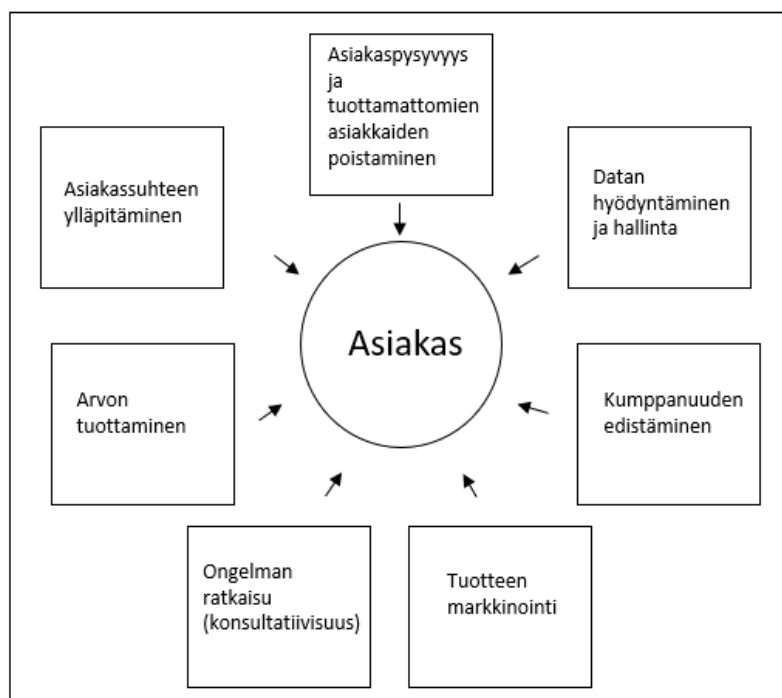
2.4.3 Myyntiprosessin muutos

Seitsemän askeleen myyntiprosessi on kehittynyt kahden viimeisen vuosikymmenen aikana myynnissä tapahtuvien muutosten vaikutuksesta. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat teknologia, lisääntynyt koko organisaation strateginen rooli myynnissä, tiimipohjainen myynti, kasvava ostajien tietämys tuotteista ja myynnin pirstaloituminen. Nämä myynnissä tapahtuneet muutokset johtavat perinteisen seitsemän askeleen myyntiprosessin kehittymiseen. (Moncrief & Marshall 2005, 15-16.)

Seitsemän askeleen myyntiprosessi noudattaa tyypillisesti seuraavaa prosessia: (1) prospektointi (2) Valmistautuminen (3) lähestyminen (4) presentaatio (5) vastalauseet (6) kaupanteko (7) seuranta. Perinteinen seitsemän askeleen myyntiprosessi toteutuu järjestyksessä alkaen prospektoinnista kulkien läpi kaikkien askeleiden kohti seurantaa. Prosessin eri vaiheissa käytetty aika voi vaihdella mutta perinteinen myyntiprosessi vaatii jokaisen askeleen läpikäymistä. Seitsemän askeleen myyntiprosessia on käytetty laajasti myynnin kirjallisuudessa jo 1900-luvun alusta lähtien ja pidetään edelleen joillain toimialoilla henkilökohtaisen myynnin perustana. (Moncrief & Marshall 2005, 1, 18.)

2.4.4 Kehittynyt myyntiprosessi

Kehittyneessä myyntiprosessissa oletetaan, että myyntihenkilö tyypillisesti suorittaa askeleet eri vaiheissa ja askeleet eivät välttämättä esiinny tietyssä järjestyksessä. Ne esiintyvät myyntistrategian eri muodoissa, joka korvaa perinteisen myynnin mallin. Perinteisen myynnin askeleet edustavat enemmän myyntiorientoitunutta mallia kuin keskittymistä rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kehittynyt myynnin malli on seuraava: (1) Asiakaspysyvyys ja tuottamattomien asiakkaiden poistaminen (2) Datan hyödyntäminen ja hallinta (3) Kumppanuuden edistäminen (4) Tuotteen markkinointi (5) Ongelman ratkaisu (konsultatiivisuus) (6) Arvon tuottaminen (7) Asiakassuhteen ylläpitäminen (kuva 2). (Moncrief & Marshall 2005, 18.)



KUVA 2. Kehittynyt myyntiprosessi (Moncrief & Marshall 2005, muokattu)

Useimmat toimialat ja organisaatiot, jotka keskittyvät toistamaan perinteistä myyntiprosessia ovat siirtyneet organisaatiossa myynnin malliin, joka nojaa enemmän kuin vain myyjän ja ostajan väliseen vuorovaikutukseen. Nämä kehittyneet myyntiorganisaatiot keskittyvät useampiin tasoihin rakentaessa sekä ylläpitäessä asiakassuhteita. Peräkkäin toistuva seitsemän askeleen myynnin malli on saattanut hukata sen tehoa organisaatioiden myyntiprosessissa. Edelleen löytyy toimialoja, jotka luottavat perinteiseen seitsemän kohdan malliin mutta useimmat organisaatiot eivät tukeudu vain toistamaan prosessia. (Moncrief & Marshall 2005, 21.)

Tässä luvussa 2 käsiteltiin digitalisaation vaikutusta markkinoilla tapahtuneeseen muutokseen. Kaiken taustalla vaikuttaa asioiden digitalisoituminen, joka johtaa myyntiprosessien muutokseen. Samalla asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut, jolloin asiakkaita täytyy palvella niillä keinoilla, jotka vastaavat heidän muuttuneisiin tarpeisiinsa. Modernit myyntiorganisaatiot hyödyntävät monikanavaisuutta, sillä asiakkaat liikkuvat nykyään analogisesti sekä digitaalisesti eri kanavissa ja etsivät tietoa palvelun tarjoajista. WorkPowerin sovellus vastaa markkinoilla tapahtuvaan myynnin muutokseen tarjoamalla palveluita digitaalisella alustalla. Voidaan todeta, että myynti on enemmän pirstaloitunut ja

organisaatioilta vaaditaan monimutkaisempia sekä integroidumpia ratkaisuita asiakkaiden palvelemiseksi.

Toimeksiantoyrityksessä WorkPowerilla on havahduttu markkinoilla tapahtuneeseen muutokseen. Henkilöstövuokrausalalla työvoiman tilaus tapahtuu usein perinteisesti soittamalla, johon tarvitaan myyjältä konsultoivaa otetta. Toimintojen digitalisoitumisen myötä puhelimen sovelluksilla tehtävien tilausten määrä tulee todennäköisesti kasvamaan. Tulevaisuudessa sukupolvien vaihtuessa diginatiivien osuus tilaajista kasvaa, jolloin asiakkaina ovat ne, jotka ovat tottuneet tekemään tilaukset ilman kontaktia myyjään.

3 MYYNTIPROSESSIIN VAIKUTTAVAT ILMIÖT

Edellä kuvailtiin digitalisaation vaikutuksesta johtuvia muutoksia liiketoimintaympäristössä sekä sen kautta ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksien ja myynnin kirjallisuudesta nousseiden ilmiöiden kautta myynnin prosesseja, jotka vastaavat markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Ilmiöissä käsitellään koko organisaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä yksittäisten myyntihenkilöiden toimenpiteitä, joilla vastataan uudenlaisen markkinaympäristön haasteisiin.

3.1 Teknologian hyödyntäminen

Jotta myyjät pystyvät täyttämään nopeasti vaihtuvat asiakkaiden odotukset, heidän täytyy saada tietoa nopeammin. Teknologia mahdollistaa nopeamman tavan kerätä, hakea ja analysoida asiakkaan dataa ja vastata räätälöidyillä ratkaisuilla sekä pitkäaikaisella kumppanuudella. Teknologia myös helpottaa hallitsemaan asiakkaan tietoja ostoprosessin eri vaiheissa. Tarve kommunikoida oman tiimin sekä asiakkaan kanssa reaaliaikaisesti on kasvavaa. Vaikka teknologia helpottaa nopeampaan kommunikointiin, niin se vaatii enemmän myyntihenkilöltä toimittaa informaatiota sekä palvelua asiakkaille reaaliaikaisesti. Organisaatioiden CRM- ja myyntiautomaatiojärjestelmät vaativat myyntihenkilöiltä sisällyttää teknologian ja prosessien hallinta totuttuihin rutiineihin, ilman että se haittaa tärkeintä eli myyntityötä. (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz 2005, 109.)

Teknologia on mahdollistanut organisaatioita tulemaan tehokkaammiksi prospektoinnin osalta vapauttaen myyntihenkilöiden aikaa keskittymään muihin myynnin toimenpiteisiin. Erityisesti markkinoinnin tietokannat ja CRM ovat lisänneet markkinoinnin kyvykkyyttä tukea myyntiä asiakkaiden prospektoinnissa. Teknologian mahdollistama kehitys vähentää myyntihenkilöiden systemaattista potentiaalisten asiakkaiden prospektointia heidän työstään, mutta se tapahtuu muualla organisaatiossa. (Moncrief & Marshall 2005, 16.)

Teknologian kehitys on tuonut uusia työkaluja, kuten asiakassuhteiden hallintajärjestelmät (CRM) sekä digitaalisen markkinoinnin, jotka muuttavat dramaattisesti myynnin toimintoja. Kilpailu on muuttanut luonnettaan pakottaen monet yritykset erottautumaan markkinoilla kohti integroidumpia sekä ratkaisukeskeistä tarjontaa. Toinen muutokseen vaikuttava tekijä on se, että B2B-asiakkaat yleisesti panostavat enemmän ostotoimintoihin tehden hankinnoista strategisempia. Markkinoilla tapahtuneet muutokset heijastuvat yritysten myynnin- ja markkinoinnin toimintoihin. (Andersson ym. 2018, 4.)

Markkinointi- ja myyntistrategiat pyörivät tänä päivänä asiakassuhteiden rakentamisen, -ylläpidon ja asiakasdatan hyödyntämisen ympärillä. Tämän päivän myyntiorganisaatioilla on teknologian ansiosta laaja asiakastuntemus yhdistettynä ostohistoriaan, aiempiin sekä tuleviin tarpeisiin ja jopa mahdollisuus ennakoita asiakkaita tulevaisuudessa hyödyttävistä tekijöistä. Organisaatiot käyttävät merkittävät määrän rahaa ja resursseja rakentaessaan tietokantoja, jotka auttavat niitä palvelemaan paremmin asiakkaitaan. (Moncrief & Marshall 2005, 19.)

Automaatio mahdollistaa yrityksiä järjestämään uudelleen myynnin toimintoja minimoidakseen rutiininomaisiin tehtäviin käytettyä aikaa ja suuntaamaan olennaisiin myyntitoimintoihin kuten asiakassuhteiden rakentamiseen sekä ongelman ratkaisuun. Teknologian avulla kommunikointi mahdollistaa myyntihenkilöitä keräämään tietoa muilta organisaation osa-alueilta. Samalla tavalla esimerkiksi tilausten tekeminen saadaan tehostettua teknologian avulla. (Tanner & Shipp 2005, 307.)

3.2 Myynnin ja markkinoinnin yhdistyminen

Markkinoinnin siirryttyä digitaalisiin alustoihin se tuottaa organisaatioille hyödynnettäväksi dataa. Asiakkaan jättämän digitaalisen jalanjäljen avulla markkinointia voidaan kohdistaa oikea-aikaisesti niille tahoille, jotka tietoa etsivät. Markkinoinnin tuottaman sisällön kautta sekä digitaalisen jalanjäljen avulla myös myynnistä saadaan oikea-aikaista. Myynti ja markkinointi on muuttunut niin että molempien osapuolten on ymmärrettävä asiakkaan kulkema ostomatka, joista asiakkaat etsivät tietoa.

Mika Rubanovitsch ja Elina Aalto (2007) kertoo kirjassaan olettamuksen, että markkinoinnin ja myynnin täytyy tukea toisiaan. Markkinointi on asiakaskohtaamisissa lähtölaukaisija viestinnässä asiakkaan suuntaan ja luo pohjan ostopäätökselle. Markkinoinnin viestinnällä annetaan asiakaslupauksia, jotka myyntihenkilöt toteuttavat asiakkaan välisissä kohtaamisissa. (Rubanovitsh & Aalto 2007, 28.)

Myyntitoiminnot vaativat kasvavassa määrin yhteistyötä yrityksen muiden osastojen välillä. Erityisesti myynnin ja markkinoinnin integraatio on yleisesti tunnistettu. Parantaakseen myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä niiden on yhdessä tunnistettava asiakassegmentit ja niiden tarpeet, ostomotiivit, ostoprosessit ja määriteltävä asiakasarvo. (Ingram ym. 2015, 29.)

Myyntin johtajat sekä myyntihenkilöt ovat tyypillisesti vastuullisessa roolissa strategisista päätöksistä asiakkuuden hallinnassa. Vaikka yrityksen markkinointistrategia näyttää isossa kuvassa suunnan toimenpiteille, niin tarjoukset voitetaan asiakkuus kerrallaan myyjien toimesta. Ilman tehokasta myynnin suunnittelua sekä strategiaa suunnattuna valikoiduille asiakkuuksille, ei markkinointistrategiaa voida menestyksekkäästi toteuttaa. (Ingram ym. 2015, 57-58.)

Digitaalisella aikakaudella myynti- ja markkinointiorganisaatiot ovat tulleet lähemmäksi toisiaan. Muutos vaatii johdolta tahtoa rikkoa silloin myynti- ja markkinointitiimien väliltä ja yhdistää ne toisiaan tukeviksi toiminnoiksi. (Rubanovitsh 2018, 48.)

Perinteisesti myyntihenkilöillä on läheisempi yhteys asiakkaan kanssa. Teknologinen kehitys on johtanut siihen, että myös markkinointi on suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Koko myyntiprosessissa myyjät ovat kuitenkin paremmissa asemassa vahvistaakseen kestäviä asiakassuhteita ja tuottaessaan arvoa. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on välttämätöntä, kun kehitetään kestäviä asiakassuhteita yrityksen ja asiakkaan välillä. Myynti ja markkinointi pitäisi integroida samaan kommunikointiprosessiin, jotta he tarjoavat yhdenmukaista arvoa asiakkaalle. Yhdessä heidän pitäisi vakuuttaa asiakas siitä, että tarjoama

tuottaa arvoa, jota asiakas vaatii ja siten pyrkiä vahvistamaan pitkäaikaista asiakassuhdetta. (Le Meunier-Fitzhugh 2015, 55.)

Markkinointiautomaatio sitoo myynnin ja markkinoinnin yhdeksi kokonaisuudeksi. Sen avulla tunnistetaan ostopotentiaali ja myyjille voidaan välittää täsmennettyä tietoa mahdollisista asiakkaista. Markkinointiautomaatio on tarkoitettu myös palvelemaan mahdollisimman hyvin ostajia sen ostoprosessin eri vaiheissa tuottamalla kohdennettua viestintää potentiaalisille asiakkaille. Käyttäjät voivat tulla esimerkiksi verkkosivujen, sosiaalisen median kanavien, hakukoneiden tai uutiskirjeiden kautta. Järjestelmä kerää tiedon digitaalisesta jalanjäljestä ja arvioi prospektin liikkeitä ostoprosessin eri vaiheista, jolloin myynnin kontaktipisteet saadaan optimoituja. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 94-96.)

Kurvinen ja Seppä (2016) pohtivat kirjassaan integraatiokeskusteluiden pohjalta tulevaisuuden johtamismallia. Ennen perinteisen kaupallisen johtajan vastuumiellettiin myynnin ja markkinoinnin johtamiseksi, joka heidän mukaansa on tekemässä paluuta. Kaupallinen johtaja näkee myynnin ja markkinoinnin yhtenä prosessina, jonka tarkoitus on tuottaa liikevaihtoa mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti käytettävissä olevilla keinoilla. Heidän vastuullaan on myyntikanavien valinta, myynti- sekä markkinointitoimintojen mahdollinen automatisointi, henkilökohtaisen myyntityön resurssien kohdentaminen sekä eri prosesseihin osallistuvien henkilöiden palkitseminen. Kaupalliselta johtajalta vaaditaan laaja-alaista ymmärrystä myyntikanavastrategioista, teknologioiden hyödyntämistä asiakassuhteen hallinnassa sekä jatkuvan muutoksen johtamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 117-118.)

3.3 Myyntitiimit

Myyntitiimien käytöstä on tullut vallitsevaa viimeisten vuosikymmenien aikana. Tiimipohjainen myynti mahdollistaa yrityksiä toimittamaan yhtenäisiä prosesseja, jonka tuloksena on johdonmukaisempia ja vaikuttavampia asiakaskokemuksia. (Wang, Hoegg & Dahl 2018, 190.) Myyntitiimien käyttö on kasvavaa useissa yrityksissä erityisesti myyntikanavana tärkeimmille prospekteille sekä asiakkaille. Tavoitellakseen uusia asiakkaita ja kehittääkseen nykyisiä asiakassuhteita usein

se vaatii useamman yksilön osallistumista myynnin toimenpiteisiin. (Ingram ym. 2015, 64.)

Monet yritykset ovat vaihtaneet perinteisen myyntimallin yksittäisistä myyntiedustajista tiimipohjaiseen myyntiin. Tiimipohjainen myyntimalli auttaa yrityksiä toteuttamaan koordinoitummin strategiaa, tehostamaan lisämyyntiä ja saavuttamaan parempia ratkaisuja asiakkaille. (Ahearne, MacKenzie, Podsakoff, Mathieu & Lam 2010, 1.)

Strategia, menettelytavat ja palkitsemisjärjestelmät on kehitetty saavuttamaan yrityksen yhteiset tavoitteet, jotka luovat arvoa yrityksille, työntekijöille sekä asiakkaille. Myyntitiimien on ymmärrettävä yhteiset tavoitteet ja myynnin aktiviteetteja on mitattava niiden saavuttamiseksi. Organisaation jokainen yksilö liikkuu samaan suuntaan, kun yritys on ryhmittynyt tiimeihin ja toiminnot ovat suunnattu määriteltujen arvojen mukaisesti. (Waterhouse 2004, 100.)

Myynnissä tapahtuvia merkittäviä muuttuvia tekijöitä ovat osto- ja myyntitiimit, erilaiset myyntitapojen vaihtoehdot sekä monikertaiset myyntipuhelut, jotta tavoitetaan oikeat päättäjät. Nämä tekijät ovat johtaneet kehittyneeseen myyntiprosessiin, jossa myyntihenkilöiden on oltava entistä enemmän sidoksissa markkinointiin. (Moncrief & Marshall 2005, 20.)

3.4 Ostokäyttäytymisen ymmärrys ja asiakassegmentit

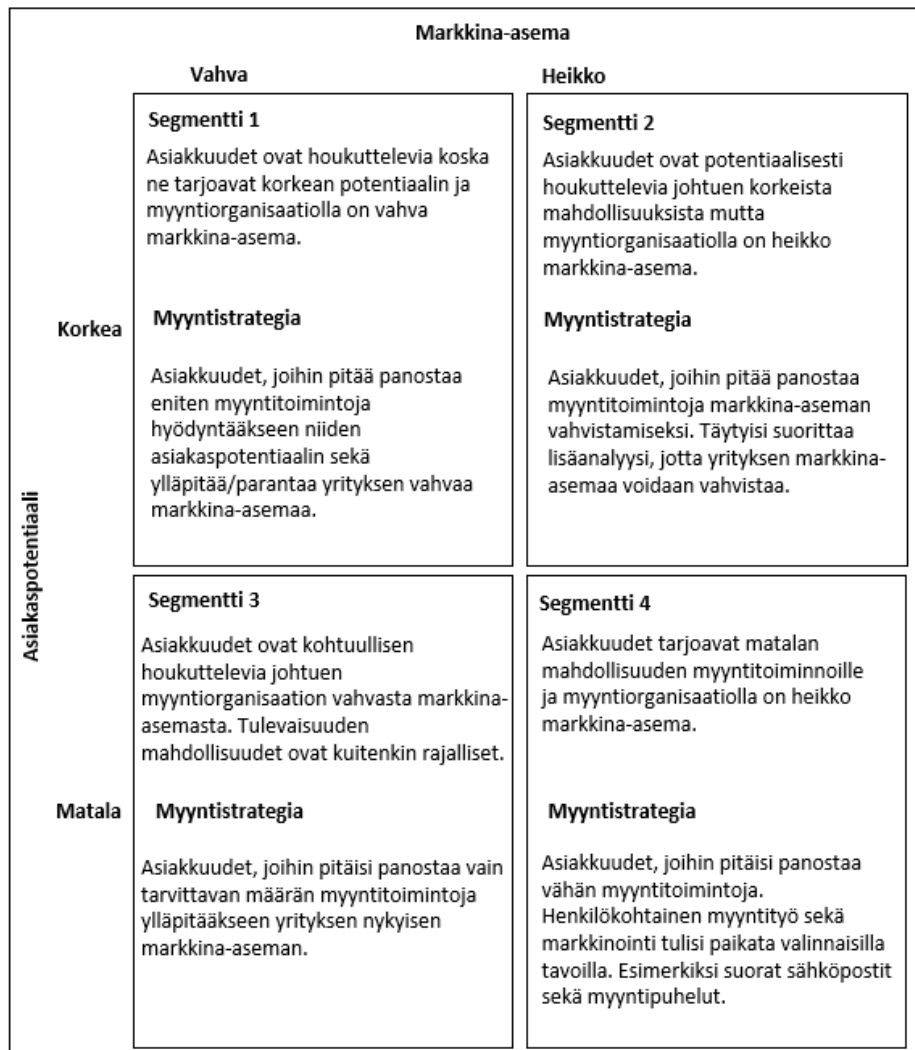
Jotta voidaan harjoittaa menestyksestä liiketoimintaa, on ymmärrettävä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kaupan onnistumisen todennäköisyys kasvaa, kun ensin ymmärretään asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja rakennetaan siihen sopivia markkinointi- ja myyntipolkuja. (Aminoff & Rubanovitsh 2015, 27.) On yhä tärkeämpää kehittää myynnin viestintää, joka resonoi tietyille asiakkaille. Se tarkoittaa sitä, että myyntihenkilöiden on määriteltävä asiakkaan tarpeet, ostokäyttäytymisen, prosessit ja kuinka tietyt asiakkaat määrittelevät asiakasarvon. (Ingram ym. 2015, 17.)

Segmentointi on tärkeä elementti markkinoiden suunnittelussa. Se on kilpailuedun saavuttamisen ydin yrityksen strategisessa suunnittelussa uudelle tuotteelle tai markkinointi- ja myyntitoimenpiteille. (Sudharsan & Winter 1998, 1.)

Markkinoiden segmentointi tarkoittaa asiakkaiden tuntemusta, tarjoamalla palveluita, joita he haluavat tai saattavat haluta, rakentaa vahva asiakassuhde hyödyntäen markkinointikumppaneita sekä kommunikoida targetoiduilla, myyntiä edistävillä kanavilla. Segmentointi on markkinoiden jakamista potentiaalisten asiakkaiden ryhmiin, joilla on samankaltaiset ominaisuudet tai ostokäyttäytyminen. Segmentoinnin tavoite on analysoida markkinaa, löytää markkinaraot ja asemoida paikka markkinoilla. Tavoite voidaan saavuttaa valitsemalla yhden tai useamman asiakasryhmän käyttäjiä markkinointitoiminnoille ja kehittää työkaluja tavoittaakseen tärkeimmät prospektit. (Weinstein 2004, 5.)

Tänä päivänä yritysten resurssit on suunnattu enemmän palveluihin sekä arvoa tuottaviin tekijöihin kohdistuen avainasiakkaille. Myyntihenkilöiden työtehtävistä suurimman osan asiakkaisiin käyttämästä ajastaan kohdistuu yhdelle tai korkeintaan muutamalle avainasiakkaalle. Myyntiorganisaatiot ovat huomanneet, että pienet asiakkuudet voivat enemmän kuluttaa resursseja kuin tuoda organisaatiolle tuottoa. (Moncrief & Marshall 2005, 18.)

Portfoliomallissa kukin asiakas jaotellaan yrityksen toimesta segmentteihin ja käsitellään osana kokonaisuutta asiakasportfoliossa. Asiakkaat portfoliossa kuvailaan eri tilanteisiin, jonka mukaan voidaan päättää myynnin toimenpiteistä eri segmenteille. Tyypillisesti asiakkaat sijoitetaan portfolioon kategorioihin saman suuntaisen houkuttelevuuden mukaan. Myynnin toimenpiteet kohdennetaan houkuttelevuuden mukaan, jolloin enemmän houkuttelevat asiakkuudet saavat suuremman huomion myynnin toimenpiteissä (kuva 3). (Ingram ym. 2015, 93.)



KUVA 3. Asiakassegmentit (Ingram ym. 2015, muokattu)

Kun organisaatiot käyvät läpi fuusioita, globaaleja laajentumisia ja supistavat asiakkuuksien huomion tasoa, niin se myös muuttaa joidenkin asiakkuuksien painoarvoa. Mahdollisimman monen asiakkaan hankinnan sijaan yritykset arvioivat eliniän arvon olemassa olevien asiakkuuksien keskuudesta ja hankkivat uusia vain silloin, kun sen hyödyt ylittävät asiakashankinnan kustannukset. Moderneille myyntiorganisaatioille kuvatus kaltaisen kehittynyt myynnin malli on vastakohta perinteiselle asiakasprospektointille. Tänä päivänä monet myyntihenkilöt käyttävät vähemmän aikaa prospektointiin. Sen sijaan he keskittyvät enemmän asiakaspysyvyyteen. (Moncrief & Marshall 2005, 19.)

3.5 Arvon tuottaminen

Arvo on koetun hyödyn summa, jonka asiakas on saanut vaihdossa heidän teke-miin panostuksiin nähden. Arvo on lopputulema resurssien määrästä (aika, raha, energia), jonka arvoketjun loppuasiakas on käyttänyt tuotteen tai palvelun hankkimiseen. Arvoa ei ole vielä luotu tuotteiden ja palveluiden vaihdossa kaupan tekijöiden välillä. Arvoa ei ole olemassa ennen kuin asiakas on määritellyt sen tapahtuvan. Kaikki kaupankäynnin osapuolet osallistuvat tuotteen tai palvelun lopulliseen arvon luontiin, jonka asiakas lopulta määrittelee. Osapuolet luovat arvoa vasta kun loppuasiakas on tehnyt päätöksen ostaa tuotteen tai palvelun määritellyllä hinnalla. (McNair 2013, 2.)

Arvoa tuottava ajattelu on tullut yleisemmäksi teollisella alalla. Myynti on siirtynyt pois yksilökeskeisestä ajattelusta kohti asiakasarvon hallintaan sekä kumppanuuteen pyrkivään toimintaan. Teolliset ostajat etsivät nykyään parhaita saatavilla olevia kokonaisratkaisuja sekä pitkäaikaisia hyötyjä organisaatioilleen. Nämä kehitysaskeleet vaativat yrityksiltä kyvykkyyttä myynnin organisointiin, joka tukee arvon tuottamiseen keskittyvää myynnin lähestymistapaa. (Töytäri & Rajala 2015, 101.)

Monet organisaatiot ovat muuttaneet myyntistrategiaa vain tuotteiden myynnistä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Organisaatiot myös painottavat lisäarvon tuottamista asiakkaan liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä. Avain menestykseen on tunnistaa tekijät, jotka asiakkaan määrittelemänä tuovat arvoa ja tuottaa sitä heille. Muutokset markkinaympäristössä usein johtavat muutoksiin siitä, kuinka asiakkaat lopulta määrittelevät arvon. Myyntihenkilöiden täytyy tunnistaa uudet arvon määritelmät ja tuottaa haluttuja arvoja asiakkaille. (Ingram ym. 2015, 5.)

Viimeaikaiset markkinatutkimukset painottavat asiakkaan kokeman arvon tuottamista pitkäaikaisia asiakassuhteita rakennettaessa. Jotta pystytään luomaan parempaa arvoa, on hankittava syvempää tietämystä asiakkaan liiketoiminnasta. B-to-b myynissä ratkaisuiden täytyy olla usein asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä koko systemaattisen asiakassuhteen ajan. (Dixon & Tanner 2012, 15.)

Jokaisen yksittäisen yrityksen täytyy ymmärtää tekijät, jotka tuovat arvoa heidän asiakkailleen ja pyrkiä luomaan sitä tavalla, joka on yritykselle kannattavaa. On siirryttävä prosessissa vain tuotemyynnistä kohti palveluita sekä integroituja ratkaisuita. Se on usein nähty mahdollisuutena tarjota enemmän arvoa asiakkaille ja tapa erottautua kilpailijoista. (Andersson ym. 2018, 20.)

Asiakaskeskeiset yritykset tunnistavat tekijät, joilla on arvoa asiakkaille ja kehittävät palvelua asiakkaan näkökulmasta. Asiakasarvoa voidaan parantaa Lean-menetelmän avulla lisäämällä arvoa tuottavia toimintoja kohtaamisiin ja poistamalla niistä tuottamattomat osat. Yrityksen menestyksen kannalta sen tärkein mittari on asiakasarvon mittaus. (Kurvinen & Seppä 2016, 28.)

Myyntitoiminnot on vaikeaa määritellä ja sijoittaa yhdeksi toiminnoiksi organisaatiossa mutta se on enemmän tai vähemmän dynaaminen toiminto, jossa eri toimintojen selkeänä tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Myynnin tiedetään olevan tärkeässä roolissa asiakasarvon luomisessa. (Haas, Snehota & Corsaro 2012, 97.) Arvoa ei viedä myyjän toimesta asiakkaalle vaan sitä luodaan mieluiten yhteisesti palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä (Woodburn & Wilson 2014, 172).

3.6 Kumppanuuteen pyrkiminen

Myyntihenkilöt ovat avainasemassa muodostaessaan myyjän ja ostajan välistä asiakassuhdetta. Myyjillä on huomattavaa vaikutusta siihen, kuinka ostajat havaitsevat myyntiorganisaation luotettavuuden ja heille tuotetun arvon palveluista sekä halun jatkaa asiakassuhdetta. (Weitz & Bradford 1999, 241.) Yritykset keskittyvät tänä päivänä pitkäaikaisiin sekä arvoa tuottaviin asiakassuhteisiin. Saa-vuttaakseen tavoitellun tilan myyjän ja ostajan välillä sen täytyy olla vastavuoroi- sesti tuottavaa molemmille osapuolille. (Moncrief & Marshall 2005, 17.)

Kumppanuus vaatii myyntihenkilöltä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja taitoa vakuuttaa asiakas siitä, että tuotteet ja palvelut täyttävät ne. Lisäksi kumppanuuteen pyrkivässä roolissa myyntihenkilön tarvitsee rakentaa luottamusta sekä sitoutumista asiakkaan välillä. Kumppanuuteen pyritään, jotta osapuolet voivat

vaihtaa vapaasti informaatiota ja myyjäosapuoli voi tuottaa innovatiivisia ratkaisuja haasteisiin sekä luoda hyötyä asiakkaalle. (Weitz & Bradford 1999, 243.)

Yritykset pyrkivät kasvavassa määrin kumppanuuteen heidän avainasiakkaiden välisissä asiakassuhteissa. Se on johtanut yritysten kiinnostuksen lisääntymiseen strategista asiakashallintaa kohtaan. Strategisen asiakashallinnan tärkeys johtuu siitä, että markkinoilla kaikki asiakkaat eivät ole yhtä suuria. Muutamat asiakkuudet edustavat hallitsevaa osaa yrityksen liikevaihdosta, joka johtaa strategisempaan ajatteluun avainasiakkaiden kanssa. (Woodburn & Wilson 2014, 173.)

Kumppanuuteen pyrkivässä myyntimallissa vaaditaan myynnin toimintojen kohdistamista avainasiakkaille. Tämä malli voi vaatia organisaatioita muuttamaan myyntihenkilöiden palkitsemiskäytäntöjä sekä järjestelemään uudelleen myynnin toimintoja. Kumppanuuteen pyrkivässä myynnin mallissa vaaditaan myyntihenkilöitä keskittymään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja vähentämään keskittymistä vain seuraavaan kauppaan. Keskittyminen pitkäaikaiseen- sekä asiakaslähtöiseen lähestymistapaan tuo uudenlaisia vastuita myyntiorganisaatioille. (Moncrief & Marshall 2005, 19-20.)

Tämän luku käsitteli muuttuvassa markkinassa tapahtuvia ilmiöitä, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti myös henkilöstöpalveluiden myyntiin. Yhteenvedona kirjallisuudesta sekä tutkimuksista nousseita ilmiöitä ovat:

- Digitalisaatio mahdollistaa aiempaa enemmän teknologian hyödyntämisen organisaatioissa.
- Markkinoiden dynamiikan muuttuminen siihen suuntaan, että markkinointi sekä myynti ovat lähentyneet toisiaan tukeviksi toiminnoiksi.
- Myyntitiimien käyttö on yleistyvää, jolloin kaikki asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevat tekevät myyntiä.
- Ostokäyttäytymisen ymmärrys on välttämätöntä, jotta voidaan palvella asiakkaita niillä alustoilla, joita he käyttävät.
- Yritykset pyrkivät tuottamaan aiempaa enemmän arvoa asiakkailleen sekä pyrkivät asiakassuhteissa kohti kumppanuutta.

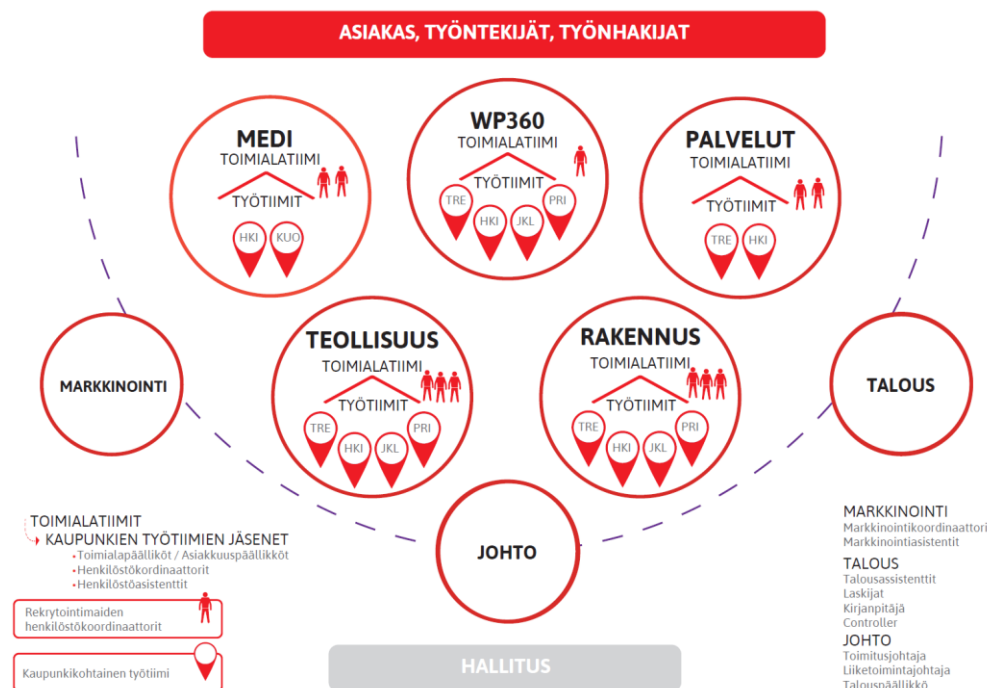
WorkPowerilla henkilöstöpalveluiden myynti ei radikaalisti muutu mutta markkinoiden muuttuessa myynti on menossa kohti digitaalisia palveluita ja integroidumpia ratkaisuja esimerkiksi markkinoinnin sekä myynnin lähentyessä toisiinsa. Myyntihenkilöt ovat edelleen tärkeässä roolissa asiakassuhteiden hallinnassa sekä rakentaessaan kumppanuuteen pyrkivää asiakassuhdetta. Digitaaliset järjestelmät sekä teknologian hyödyntäminen haastaa organisaation strategista suunnittelua palvelemaan asiakkaita uusilla keinoilla. Digitalisaatio vaikuttaa kilpailuun markkinoilla, jolloin perinteisten yritysten on mukauduttava markkinoiden muutoksiin nykyaikaisilla palveluilla. WorkPowerin työvoiman välitykseen kehitetty sovellus vastaa markkinoilla tapahtuvaan muutokseen palvella asiakkaita nykyaikaisilla keinoilla.

4 WORKPOWERIN LÄHTÖTILANNE JA TAUSTA

WorkPower Oy on perinteinen henkilöstövuokrausalan yritys, joka on perustettu Tampereella vuonna 2003. Toiminta on alkanut rakennustyöntekijöiden vuokraamisella, joka on edelleen yrityksen suurin työnvälitykseen käytetty toimiala. Muita toimialoja ovat teollisuus, terveydenhuolto, logistiikka, palvelualat sekä toimihenkilöiden suorarekrytoinnit (WorkPower Oy, n.d). Rajasimme sovelluksen käyttötutkimuksen rakennusosalalle, mutta uutta myyntikanavaa voi hyödyntää tulevaisuudessa myös muilla toimialoilla.

4.1 Organisaatiokaavio

Toimialatiimit koostuvat henkilöstökoordinaattoreista, assistenteista sekä asiakkuuspäälliköstä, joka toimii myös tiimin esimiehenä. Asiakkuuspäällikkö tekee konkreettisen myyntityön, mutta organisaatiossa on siirrytty toimintamalliin, jossa palkitseminen tapahtuu koko tiimin onnistumisten mukaisesti. Kaikki tiimin jäsenet siis osallistuvat myyntiprosessiin tavoitteena päästä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin (Kuva 4). (Pelkonen 2020.)



KUVA 4. Organisaatiokaavio WorkPower Oy (Pelkonen 2020)

4.2 Sovelluksen kehittämisen tarve

Sovelluksen tarve on lähtöisin yrityksen sisäisestä aloitelaatikosta, johon työntekijät saivat ehdottaa kehitettäviä asioita. Yhtenä ideana oli kehittää työmaille sovellus, jonka kautta työvoimaa voidaan tilata. Digitalisaation myötä tarve on ollut ilmeinen, sillä muutamalla kilpailijayrityksellä on käytössään tilauksiin ja työtuntien kirjauksiin tarkoitettu sovellus. WorkPowerin sovellus on kehittämisvaiheessa ja opinnäytetyön myötä sille laadittiin toimenpiteet markkinoille viemiseksi. Sovellus tulee olemaan kaikkien toimialatiimin henkilöiden käytössä, jolloin uuden myyntikanavan tilausten- sekä tuntikirjausten hallinta on kaikkien vastuulla, ei pelkästään asiakkuuspäällikön.

Työskentelen itse rakennuskoneita vuokraavassa Skanska Rakennuskone Oy:ssa ja käytämme toimeksiantajayrityksen palveluita. Olen siis samaan aikaan sekä tilaava asiakas, että opinnäytetyön myötä myynnin toimintojen kehittäjä. Tästä kaksoisroolista on ollut enemmän hyötyä, kuin haittaa kun opinnäytetyön tekijän roolissa olen kaikin tavoin pyrkinyt mahdollisimman objektiiviseen aiheen käsittelyyn. Oma taustani rakennusosalta auttoi ymmärtämään kokonaisuutta, sillä asiakkaat eli sovelluksen käyttäjät ovat samoja rakennusalan ammattilaisia molemmissa yrityksissä. Lisäksi muiden kehittämistehtävien kautta olen tutustunut ennalta toimeksiantajayrityksen strategiaan ja yrityskulttuuriin. Se on antanut riittävän taustatiedon opinnäytetyön tekemiseen toimeksiantajayritykselle.

4.3 Kyselyn toteuttaminen

Opinnäytetyössä toteutettiin kyselytutkimus asiakkaille, jotta ymmärretään heidän ostokäyttäytymistään sekä tulevan sovelluksen arvoa tuottavia ominaisuuksia. Prosessi alkoi asiakkaiden haastatteluilla ja lopullinen kysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Haastatteluihin valittiin muutama työmaan vastaava mestari, jotka käyttävät henkilöstövuokrauspalveluita säännöllisesti. Haastatteluiden perusteella tutkimuskysymyksiä tarkennettiin ja kysely lähetettiin yli neljällesadalle WorkPowerin asiakkaalle. Haastattelun aineistoa käytettiin määrällisen tutkimuksen rinnalla, joka täydensi lopullisen tutkimuksen tuloksia. Kysely

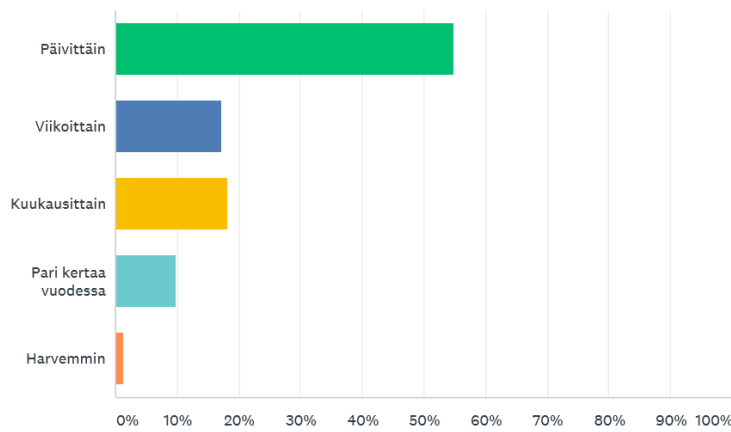
toteutettiin vuoden 2020 keväällä ennen kuin sovellus vietiin markkinoille. Kyselyn tulokset analysoitiin ja sovellukselle tehtiin tarvittavat muutokset sen perusteella. Analysoimalla arvoa tuottavat tekijät saatiin tietoa siitä, mitä asiakkaat pitivät merkityksellisinä.

Suunnittelimme haastattelukysymykset (Liite 1) yhdessä WorkPowerin kehityspäällikön sekä rakennustoimialan asiakkuuspäällikön kanssa. Päädyimme tekemään ensin haastattelut, jotta saimme alustavaa tietoa tutkimuksen oikeansuuntaisista kysymyksistä. Lisäksi saimme haastatteluiden kautta syvällisempää tietoa markkinasta ja asiakaskäyttäytymisestä. Haastatteluiden jälkeen muokkasimme kysymyksiä niin että säilytimme tärkeimmät kysymykset, jotka vastaavat tutkimaamme aiheeseen parhaalla tavalla. Kyselytutkimuksessa huomioitiin teoriaosuudessa nousseita ilmiöitä varsinkin ostokäyttäytymisen ymmärryksen sekä arvon tuottamisen näkökulmasta. Haastattelut antoivat vahvistusta tutkittavaan aiheeseen. Määrälliseen tutkimukseen päädyimme, koska saimme asiakkaista mahdollisimman laajan otannan kysyttävistä aiheista.

4.4 Kyselyn tulokset

Asiakkaille eli sovelluksen tuleville käyttäjille lähetettiin kymmenen kysymystä liittyen sovelluksen ominaisuuksiin sekä arvoa tuottavien tekijöiden arviontiin. Vastauksilla saatiin tietoa ominaisuuksista, joita lopulliseen sovellukseen kannattaa sisällyttää sekä tekijöitä, joita kannattaa painottaa myynnin ja markkinoinnin toimenpiteissä.

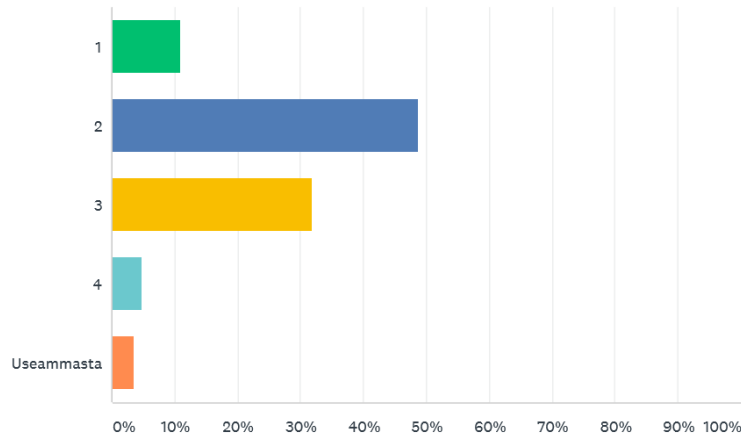
Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena ja lähetettiin Workpowerin rakennusalan asiakkaille eli työmaiden päälliköille, jotka tilaavat vuokratyöntekijöitä työmaille. Vastajamäärä oli 82/437, mikä on prosenttilukuna kohtalaisen hyvä yrityksille suunnatuksi kyselyksi. Absoluuttinen vastaajamäärä jäi kuitenkin sen verran alhaiseksi, että tilastollisessa mielessä saatuja tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Tulokset ovat kuitenkin riittävän selkeitä ja suuntaa antavia myynnin prosessien kehittämiseksi. Seuraavassa vastauksia on analysoitu erillisesti jokaisen kysymyksen kautta.



Päivittäin	54.88%	45
Viikoittain	17.07%	14
Kuukausittain	18.29%	15
Pari kertaa vuodessa	9.76%	8
Harvemmin	1.22%	1

KUVA 5. Kysymys 1: Kuinka usein työmaallasi on vuokratyöntekijöitä?

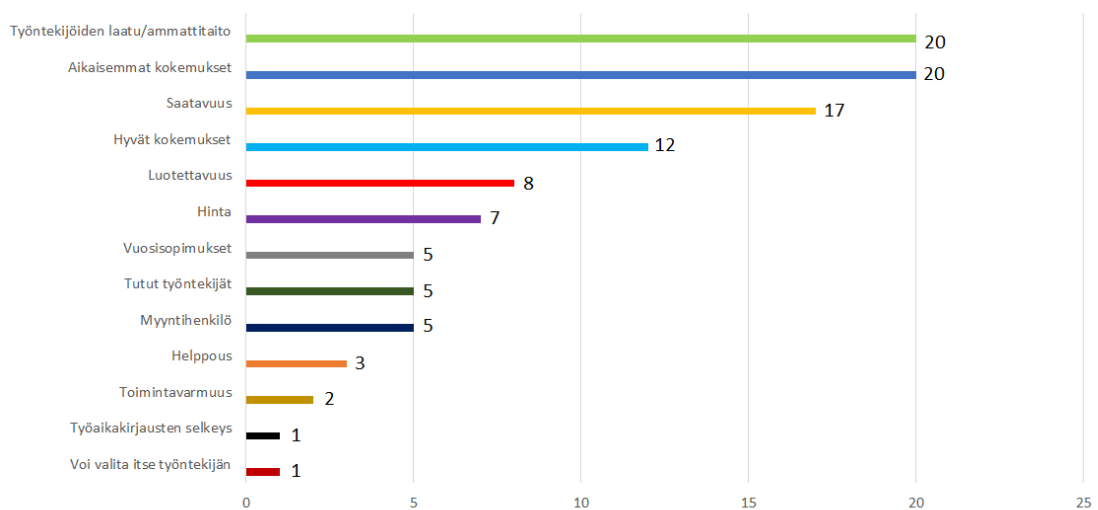
Kysymyksellä haettiin taustatietoa tilaajien ostokäyttäytymisestä, jolloin voidaan hahmottaa, kuinka usein tilaustapahtumia on mahdollista sovelluksen kautta tulla. Tosin ostotottumukset muuttuvat hitaasti ja tämä edellyttää sovellukselta helppoutta tilauksen tekemiseen. Huomattava osuus (n.60%) vastanneista tilaa päivittäin ja jopa 90 prosenttia kuukausittain. Tilauksia tehdään siis aktiivisesti, joten on tärkeää kehittää kustannustehokkaita ja toimivia ratkaisuita työvoiman välittämiseen. Päivittäisten tilausten muuttuminen sovelluksen kautta voi vähentää rutiininomaisia tilauksen tekemistä myyntihenkilöiden toimesta.



1	10.98%	9
2	48.78%	40
3	31.71%	26
4	4.88%	4
Useammasta	3.66%	3

KUVA 6. Kysymys 2: Kuinka monen yrityksen kautta tilaat?

Yritykset tilaavat työvoimaa yleensä kahdesta tai kolmesta eri yrityksestä. Hyvin usein työvoiman tarpeessa tilataan henkilöpalveluyrityksestä tekijöitä ja jos sopivia tekijöitä ei ole saatavilla, niin tilataan toiselta yritykseltä. Se ei tarkoita, että asiakassuhde olisi menetetty vaan on normaalia, että rakennusliikkeillä on käytössään muutamia henkilöstöpalveluyrityksiä, joista voi tilata tekijöitä. Kysymyksen kautta ymmärretään paremmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Koska yleisesti tiedostetaan asiakkaiden tilanne, niin on tärkeää kehittää kilpailuetuja tuovia ratkaisuita, jotka tuovat lisäarvoa tilaajille.



KUVA 7. Kysymys 3: Mikä vaikuttaa päätökseen tilata valitsemastasi yrityksestä?

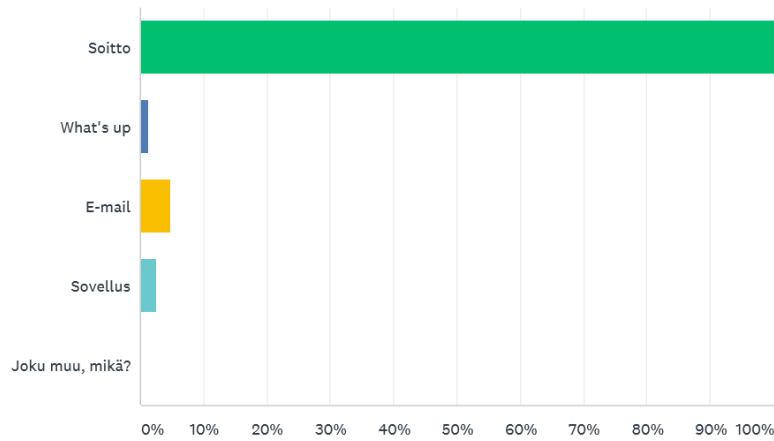
Kysymys esitettiin avoimena, johon sai kertoa omin sanoin tekijöistä, jotka vaikuttavat tilauspäätökseen vuokrata työvoimaa tietyltä henkilöstövuokrausyritykseltä. Luokittelin vastaukset aineiston mukaan kolmeentoista luokkaan helpottamaan vaikuttavuustekijöiden havainnointia.

Mikä vaikuttaa päätökseen tilata valitsemastasi yrityksestä? Esimerkkejä avoimista vastauksista:

”Työntekijöiden laatu sekä saatavuus, palvelun luotettavuus ja henkilökemiat.”

”Hyväksi koetut työntekijät. yritykseltä vuokrattujen työntekijöiden vastaavuus tarpeeseen aiemmilta vuokrauskerroilta.”

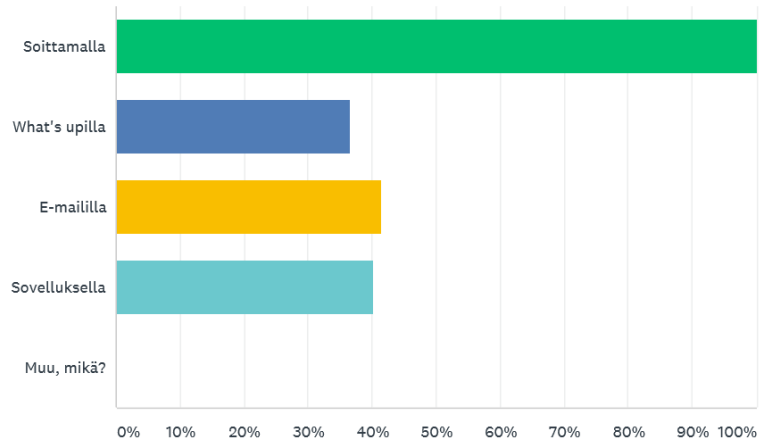
Vastanneiden mukaan tärkein tekijä valita vuokratyövoimaa on työntekijöiden laatu sekä ammattitaito. Samaan lukemaan yltävät aikaisemmat positiiviset kokemukset työntekijästä tai niitä välittävästä henkilöstövuokrausyrityksestä. Saman tyyppiseen kategoriaan kuuluvat myös hyvät kokemukset, jolloin tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi voidaan lukea aiemmilta kerroilta kokemat hyvät kokemukset yrityksestä tai työntekijästä. Hyviin kokemuksiin toisaalta vaikuttaa ammattitaitoisten työntekijöiden käyttäminen, jolloin kahden tärkeimmän tekijän vastaukset tukevat toisiaan hyvän ostokokemuksen tunteessa. Monelle vastaajalle työntekijän saatavuus (17kpl) nousi tärkeimpien tekijöiden listalle. Luotettavuuden (8) kokeminen voidaan tulkita luotettavina työntekijöinä tai luottamuksena vuokrattavaa yritystä kohtaan. Työntekijän luottamukseen ei vuokrattava yritys pysty välttämättä vaikuttamaan, mutta myyntitilanteessa luottamuksen rakentaminen omalla tekemisellä voidaan myyntihenkilön toimesta pyrkiä lisäämään. Hinta (7kpl) vaikuttaa suhteellisen vähän vastanneiden tilauspäätökseen. Myyntihenkilön on hyvä tiedostaa, että ostopäätökseen vaikuttavat eniten hyvien työntekijöiden välittäminen, positiivisten asiakaskokemusten luominen sekä saatavilla olevien työntekijöiden oikea-aikainen tarjoaminen. Lisäksi luottamusta on hyvä pyrkiä lisäämään asiakaskontakteissa. Hinta vaikuttaa aina ostopäätökseen, mutta ei ole kuitenkaan tärkeimpien tekijöiden joukossa.



Soitto	100.00%	82
What's up	1.22%	1
E-mail	4.88%	4
Sovellus	2.44%	2
Joku muu, mikä?	0.00%	0

KUVA 8. Kysymys 4: Miten mieluiten tilaat vuokratyöntekijöitä?

Kyselyn perusteella työvoimaa tilataan selkeästi mieluiten soittamalla. Se on loogista, sillä soittamalla saadaan esitettyä vaivattomasti tilattavan työntekijän tarve ja vastauksen ongelmaan saa välittömästi. Lisäksi tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää saman puhelun aikana tai asiaan voidaan palata, kun sopiva tekijä on löytynyt. Tutkimuksessa on huomattavaa, että jo tällä hetkellä kaksi WorkPowerin asiakasta tilaa mieluiten sovelluksen kautta. WorkPower-sovelluksen tultua markkinoille voidaan palvella myös niitä, jotka mieluiten sovellusta käyttäisivät tilaamiseen.



Soittamalla	100.00%	82
What's upilla	36.59%	30
E-maililla	41.46%	34
Sovelluksella	40.24%	33
Muu, mikä?	0.00%	0

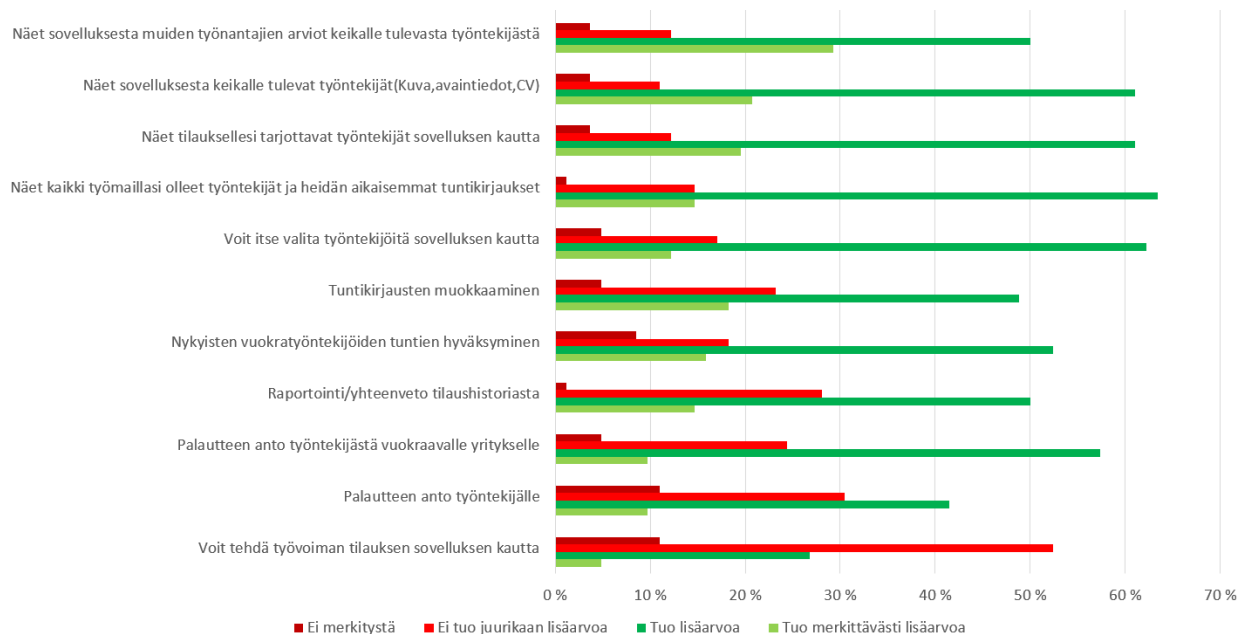
KUVA 9. Kysymys 5: Rastita ne tavat, jolla voisit tilata työvoimaa?

Kaikki kyselyyn vastanneet ymmärrettävästi voisivat tilata työvoimaa soittamalla. What's upilla tehdyt tilaukset ovat jo tällä hetkellä yllättävän suosittuja. Kyselyn perusteella vastanneet voisivat tilata jopa enemmän sovelluksella (42%) kuin What's upilla (39%). Sovelluksen yli neljäkymmenen prosentin osuus on yllättävän suuri määrä ja kyselyn tulosten perusteella se voi olla tulevaisuudessa jopa suosituimpi väylä tilaamiseen kuin What's up. Tutkimuksen mukaan sovellukselle on siis tarvetta ja sillä on potentiaalia tulla soittamisen jälkeen seuraavaksi suosituimmaksi tavaksi tilata työvoimaa.

TAULUKKO 1. Kysymys 6: Kuinka tärkeää tilauksentekotavoissa on?

	ERITTÄIN TÄRKEÄÄ	TÄRKEÄÄ	EI KOVIN TÄRKEÄÄ	EI MERKITYSTÄ	EN OSAA SANOA
Helppous	63.41% 52	31.71% 26	2.44% 2	1.22% 1	1.22% 1
Nopeus tilata	59.76% 49	34.15% 28	3.66% 3	1.22% 1	1.22% 1
Vuokraavan yrityksen nopea reagointi	68.29% 56	29.27% 24	2.44% 2	0.00% 0	0.00% 0
Vastuun siirto työntekijöiden saatavuudesta / osaamisesta vuokraavalle yritykselle	26.83% 22	54.88% 45	10.98% 9	2.44% 2	4.88% 4
Halu valita työntekijät itse	15.85% 13	43.90% 36	29.27% 24	9.76% 8	1.22% 1
Tuttu tapa	24.39% 20	57.32% 47	6.10% 5	9.76% 8	2.44% 2

Tilauksentekotavoissa on tärkeää helppous ja nopeus tilata. Henkilöstöpalveluyrityksen on myös reagoitava nopeasti asiakkaan tarpeeseen. Ennen kyselyä tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että soittamalla tarpeeseen reagoidaan heti, eikä tarvitse jäädä odottamaan pitkiä aikoja vastausta vapaista työntekijöistä. Sovellusta kehittäessä onkin panostettava siihen, että tilauksen tekijälle vastataan heti kun se on mahdollista, jotta siitä voisi tulla merkittävä kanava tilauksien tekemiseen soittamisen ohella. Jotta helppous, nopeus ja reagointikyky säilyy, on sovellukseen päästävä ilman, että tarvitsee jokaisella kerralla kirjautua. Tilauksen tekeminen täytyy olla vaivatonta parilla painalluksella. Vastaukset tilauksiin olisi hyvä saada automatisoitua, jotta tilaaja saa tiedon mahdollisimman nopeasti vapaista tekijöistä.



KUVA 10. Kysymys 7: Miten seuraavat sovelluksen ominaisuudet tuovat lisäarvoa?

Tärkein yksittäinen kysymys tutkimuksessa oli sovelluksen lisäarvoa tuottavat tekijät. Tuloksien avulla voidaan myynnissä painottaa niitä tekijöitä, joita työmaiden päälliköt pitävät tärkeimpinä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös markkinoinnissa. Kuten opinnäytetyössä aikaisemmin on todettu, niin myynnin sekä markkinoinnin pitäisi pyrkiä viestinnässään yhdenmukaisuuteen. Tein vastausten perusteella kaksi erillistä kuvaa, josta (kuva 10) näkee asiakkaille eniten arvoa tuottavat ominaisuudet sekä jälkimmäisessä (kuva 11) kuvassa vähemmän arvoa tuottavat tekijät.

Lähes kaikki listatut sovelluksen ominaisuudet tuovat jollain tapaa lisäarvoa asiakkaalle. Yllättävintä kyselyn tuloksissa oli se, että vastanneet eivät pidä tärkeänä työvoiman tilauksen mahdollisuutta sovelluksessa, vaikka se on sovelluksen yksi keskeisimmistä tarkoituksista. Vastanneista 52 % on sitä mieltä, että työvoiman tilaus sovelluksen kautta ei tuo juurikaan lisäarvoa. Taulukoiden jaottelussa sen olisi voinut laittaa jopa arvoa tuottamattomien ominaisuuksien listalle. Se on kuitenkin yksi keskeisimmistä tekijöistä, miksi sovellusta kehitetään, joten sitä ei voida sivuuttaa arvoa tuottavista tekijöistä. Tulosta voi selittää se, että sovelluksen tulevat käyttäjät eivät ole tottuneet tekemään työvoiman tilausta sovelluksella vaan se tapahtuu perinteisesti puhelimen välityksellä. He eivät siis vielä

tiedä sovelluksen käyttöominaisuuksia ja ostotottumukset muuttuvat usein hitaasti. Julkaistavan sovelluksen tavoite on tuoda yritykselle liikevaihtoa, joten myyntihenkilöiden sekä tiimien keskeisiä painotettavia ominaisuuksia on tuoda asiakkaille selväksi tilauksenteon helppous ja rohkaista heitä kokeilemaan uutta tilauskanavaa, jotta tilausmäärät sovelluksen kautta ajan myötä lisääntyvät.

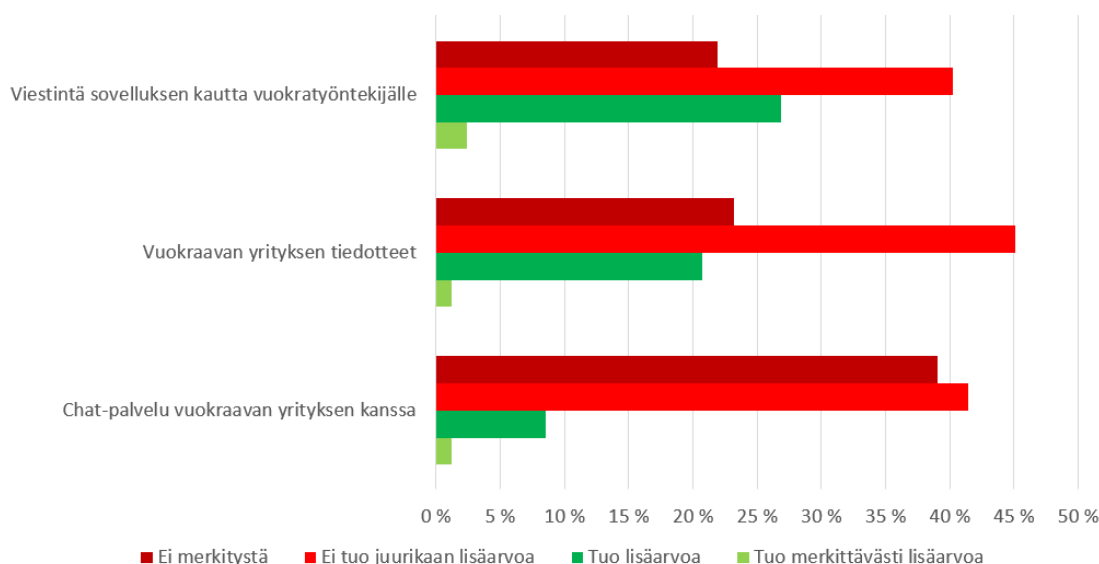
Vastanneiden mielestä mahdollisuus valita itse työntekijät sovelluksen kautta tuo lisäarvoa tai tuo merkittävästi lisäarvoa sijoittui viidenneksi ominaisuuksien listalla. Kun kysymyksessä 9 kysyttiin tärkeimpiä sovelluksen ominaisuuksia, niin se nousi kaikista tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhdessä ”näet tilauksellesi tarjottavat työntekijät sovelluksen kautta” kanssa. Listan yhdeksän ensimmäisen ominaisuuden tuo lisäarvoa tai tuo merkittävästi lisäarvoa prosentuaalinen ero toisiinsa nähden on vain muutamia prosenttiyksiköitä, joten painottaisin enemmän kysymyksen 8 kaikista tärkeimpien ominaisuuksien listaa. Enemmän huomiota herättävät ne ominaisuudet, jotka vastaajien mielestä ei tuota lisäarvoa, jolloin niitä ominaisuuksien etuja tullaan painottamaan tai kokonaan hylkäämään sovelluksen tultua markkinoille.

Myyntihenkilöiden sekä markkinoinnin tärkeimpänä painotettavana ominaisuutena pidän tilausten tekemistä sovelluksen kautta. Tulevat käyttäjät eivät vielä selvästi hahmota sen tärkeyttä, mutta kun he alkavat tekemään tuntikirjauksia ja käyttämään sovellusta, niin he lopulta huomaavat, että tilauksen tekeminen on helppoa ja vähitellen alkavat käyttämään sovellusta myös tilaamiseen. Ostotottumukset muuttuvat hitaasti ja asiakkaita pitäisi kannustaa kokeilemaan uusia palveluita esimerkiksi tilauksen teon muodossa. Sovelluksen perimmäinen tarkoitus on saada yritykselle lisämyyntiä, joten nostan sen ominaisuuden tärkeimmäksi painotettavaksi ominaisuudeksi.

Myynnin- sekä markkinoinnin toimenpiteissä on aloitettava niillä ominaisuuksilla, jotka tuovat eniten asiakkaille lisäarvoa. Tällä hetkellä tuntikirjaukset tehdään sähköpostilla, joten sovellukseen siirtyessä asiakkaiden käyttötottumukset siirtyvät luonnollisella tavalla sovellukseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että jollekin asiakkaalle tilauksen tekeminen on luonnollista puhelimella eikä sovelluksella tehtävät tilaukset tuo lisäarvoa. Heille, joille sovelluksella tehtävät tilaukset eivät tuo

lisäarvoa, niin esimerkiksi tuntikirjauksien siirto sovellukseen helpottaa niiden tekemistä ja vievät käyttöä sovellukseen. Rakennusalalla useimmat asiakkaat tilaavat puhelimella, joten läheskään kaikki eivät aluksi ole valmiita muuttamaan tilauksen tekoa sovellukseen. Näitä lisäarvoa tuovia toimintoja, jotka siirtävät luonnollista käyttöä sovellukseen voivat olla edellä mainittu tuntikirjausten teko sekä työntekijöiden arviointien näkeminen sovelluksesta. Asiakkaat voivat myös nähdä aikaisempien työntekijöiden listan, jolloin hyvien tekijöiden nimet ja tunnukset jäävät muistiin, jolloin samoja tekijöitä on helpompi poimia töihin. Sovelluksesta voi nähdä myös työntekijän kuvan, jolloin on helpompi poimia edellisiä hyväksi osoittautuneita työntekijöitä, vaikka nimi ei olisi jäänytkaan mieleen. Myyntihenkilöiden pitäisi aloittaa argumentointi niillä ominaisuuksilla, jotka vievät käyttöä vähitellen sovellukseen. Kyselytutkimuksen mukaan asiakkaiden tilaustottumukset ovat vahvasti puhelimella tehtäviä tilauksia. Sovelluksella tehtävät tilaukset tulevat lisääntymään vasta asiakkaiden huomattessa lisäarvoa tuovien toimintojen hyödyllisyydestä ja alkavat vähitellen tekemään myös rutiininomaisia tilauksia sovelluksen kautta.

Selkeästi lisäarvoa tuovia ominaisuuksia, jotka voivat viedä käyttöä sovellukseen ovat esimerkiksi työntekijöiden avaintietojen- ja kuvien katseleminen, arviot työntekijöistä, työtuntien kirjaaminen ja hyväksyminen, aikaisemmat tuntikirjaukset sekä aikaisempien työntekijöiden etsiminen. Lopulta tavoitteena on, että hyviä työntekijöitä löytyy sovelluksen kautta ja tilaus onnistuu helposti muutamalla painalluksella ilman puhelinsoittoa.



KUVA 11. Vähemmän arvoa tuovat sovelluksen ominaisuudet

Arvoa vähemmän tuovia ominaisuuksia ovat viestintä vuokratyöntekijälle, yrityksen tiedotteet sekä sovelluksen chat-palvelu. Kyselyn tulokset ovat tämän hetken ostokäyttäytymisen tuloksia, mutta kuten opinnäytetyössä on aikaisemmin todettu, niin puhelimen sovellusten käyttö on lisääntyvää ja sukupolvien vaihtuessa palveluiden käyttö tulee kasvamaan. Esimerkiksi chat-palvelut ovat yrityksillä yleistyneet ja se voi olla tulevaisuudessa arvoa tuottava tekijä, kun asiakkaat huomaavat sen toimivaksi väyläksi yrityksen väliseen vuorovaikutukseen.

TAULUKKO 2. Kysymys 8: Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta?

Voit itse valita työntekijöitä sovelluksen kautta	45.12%	37
Näet tilauksellesi tarjottavat työntekijät sovelluksen kautta	45.12%	37
Näet sovelluksesta keikalle tulevat työntekijät (kuva, avaintiedot, CV)	42.68%	35
Näet sovelluksesta muiden työnantajien arviot keikalle tulevasta työntekijästä	41.46%	34
Nykyisten vuokratyöntekijöiden tuntien hyväksyminen	30.49%	25
Näet kaikki työmaillasi olleet työntekijät ja heidän aiemmat tuntikirjaukset	26.83%	22
Voit tehdä työvoiman tilauksen sovelluksen kautta	21.95%	18

Kysymyksessä on käytetty samoja sovelluksen ominaisuuksia, kuin edellisessä arvoa tuottavien ominaisuuksien listassa. Taulukkoon on listattu seitsemän tärkeintä sovelluksen ominaisuutta. Kysymyksellä saatiin vastaus siihen, mitä ominaisuuksia sovellukseen kannattaa sisällyttää sekä ominaisuuksia, joita kannat-

taa vielä miettiä. Vastaukset olivat saman suuntaisia kuin edellisessä arvoa tuottavissa tekijöissä, mutta kysymyksellä saatiin varmistus kaikista tärkeimmistä tekijöistä. Jaottelin ominaisuudet tärkeimpiin (yli 20%) ja vähemmän tärkeisiin (alle 20%) ominaisuuksiin.

Asiakkaat haluavat valita itse työntekijät sovelluksen kautta (45%). On myös tiedossa, että hyville työntekijöille on rakennuslalla tarvetta. Asiakkaat arvostavat, että vuokraava yritys tarjoaa laadukkaita tekijöitä sovelluksen kautta (45%). Vastausten perusteella sovelluksessa olisi hyvä olla valokuva, avaintiedot ja kuten 9. kysymyksessä esiin tuleva erityistaidot. Myös työntekijöiden arvosteluilla muiden työnantajien toimesta (41%) on merkitystä, jotta yritykset näkevät työntekijän tason, joka nostaa myös luottamusta työntekijää kohtaan.

Haastatteluissa sekä kyselyssä nousi esiin, että kaikille asiakkaille mahdollisuus tilauksen tekemiseen sovelluksen kautta ei ole suurta merkitystä. Enemmän arvoa tuo tuntikirjausten hyväksyminen varsinkin silloin, kun työntekijät ovat työmailla samoja. Vastausten perusteella tuntikirjausten hyväksymisellä sovelluksen kautta (30%) on enemmän arvoa, kuin tilauksen tekemisellä (21%). Väkisin asiakkaille ei kannata tilauksen tekemistä sovelluksen kautta markkinoida, sillä kyselyn mukaan tällä hetkellä tilaustottumukset ovat vahvasti puhelimella. Asiakkaille painotettavia lisäarvotekijöitä voivat olla esimerkiksi listan kuusi tärkeintä ominaisuutta, joilla pyritään viemään käyttöä sovellukseen. Kun sovellukselle tulee ajan myötä käyttöä, niin myyntihenkilöt sekä kaikki asiakkaiden kanssa kontaktissa olevat yrityksen edustajat pyrkivät kannustamaan asiakkaita kokeilemaan työvoimantilausta myös sovelluksella.

TAULUKKO 3. Vähemmän tärkeät sovelluksen ominaisuudet

▼ Raportointi/yhteenveto tilaushistoriasta	17.07%	14
▼ Tuntikirjausten muokkaaminen	14.63%	12
▼ Palautteen anto työntekijästä vuokraavalle yritykselle	9.76%	8
▼ Palautteen anto työntekijälle	3.66%	3
▼ Vuokraavan yrityksen tiedotteet	1.22%	1
▼ Chat-palvelu vuokraavan yrityksen kanssa	0.00%	0
▼ Viestintä sovelluksen kautta vuokratyöntekijälle	0.00%	0

Vähemmän tärkeiden ominaisuuksien lista ei tarkoita, että niitä ei voisi käyttää lopullisessa sovelluksessa, mutta tutkimuksen mukaan niillä ei ole asiakkaille niin paljoa merkitystä kuin ensimmäisen listan tärkeimmillä ominaisuuksilla. Esimerkiksi ylimääräisiä tiedotteita ei välttämättä moni asiakas halua, mutta niiden kautta voidaan markkinoida ja todennäköisesti se konvertoituu ajan myötä lisämyynniksi. Kysymyksellä haluttiin tietää kaikista tärkeimmät ominaisuudet, joten joillakin taulukon ominaisuuksilla voi olla prosentuaalisesti pieni osuus, mutta lopulta tuo sovellukselle lisäarvoa. Yhteenveto tilaushistoriasta (17%) sekä tuntikirjausten muokkaaminen (14%) ovat esimerkkejä lisäarvoa tuovista ominaisuuksista, vaikka asiakkaat eivät niitä tärkeimmiksi luokittelekaan. Sen sijaan palautteen anto, sekä viestintä sovelluksen kautta vuokratyöntekijälle voi tutkimuksen vastausten mukaan jättää pois lopullisesta sovelluksesta. Opinnäytetyössä esittämän väittämän mukaan älypuhelimien sovellusten käyttö on lisääntymässä, joten sen tuomat uudet palvelut, esimerkiksi chat-palvelun kautta voi tulevaisuudessa tuoda lisäarvoa, vaikka tutkimuksen mukaan asiakkaat sitä eivät tällä hetkellä arvostakaan korkealle.

TAULUKKO 4. Kysymys 9: Mitkä ovat tilaajan kannalta tärkeimmät tiedot työntekijästä sovelluksessa? Valitse kolme tärkeintä.

Työhistoria rakennusalalta	79.27%	65
Hinta	58.54%	48
Työntekijän vapautuminen/saatavuus	52.44%	43
Erityistaidot	45.12%	37
Työhistoria	26.83%	22
Työturva, tulityö- yms. kortit ja luvat	18.29%	15
Koulutus	6.10%	5
Paikkakunta, jossa asuu	4.88%	4
Valokuva	4.88%	4
Veronumero	2.44%	2
Auto käytössä	2.44%	2
Ajokortti	0.00%	0

Kysymys helpottaa asettelemaan tärkeimmät tiedot työntekijöistä asiakkaille, jotka on hyvä sisällyttää sovellukseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden perustiedoilla on merkitystä ja kannattaa välttää liiallista sekä turhan tiedon sisällyttämistä lopulliseen sovellukseen. Tutkimuksen mukaan tärkeimpinä tie-

toina tarjottavista työntekijöistä pidetään työhistoriaa rakennusalalta (79%), hintaa (58%), työntekijän saatavuustietoja (52%) sekä erityistaitoja (45%). Aikaisemmallalla muiden alojen työhistorialla ei ole rakennusalalla olennaista merkitystä (26%). Tärkeämpää työmaapäälliköille on nähdä työntekijän aikaisempien rakennusalan töiden lista, jotta voidaan hahmottaa helpommin työntekijöiden taidot rakennusalalta.

Haastatteluista sekä kyselystä kävi ilmi, että myös erityistaidoilla on merkitystä, jos työntekijältä niitä löytyy. Esimerkiksi ajokorttitiedot tai veronumero eivät ole tutkimuksen mukaan merkittävää tietoa. Myös haastatteluissa ilmeni, että tieto työntekijän ajokortista on itsestäänselvyys, joka ei tuo sovelluksen tiedoissa merkittävää lisäarvoa asiakkaalle. Kyselytutkimuksen mukaan valokuvalla ei ole myöskään suurta merkitystä, vaikka voisi olettaa, että se monia tilaajia kiinnostaa. Kolmannessa kysymyksessä tärkeimpien tekijöiden listalla tilattaessa oli työntekijän ammattitaito. Se voi selittää sitä, että valokuvalla ei ole suurta merkitystä, kunhan tärkein, eli työntekijän ammattitaito on kunnossa. Kysymyksessä 8 tosin pidettiin tärkeänä ominaisuutta, josta näkee työntekijän avaintiedot mukaan lukien valokuva, joten valokuvasta tuskin ainakaan haittaa tulee olemaan.

TAULUKKO 5. Kysymys 10: Kuinka todennäköisesti käyttäisit sovellusta?

	KÄYTTÄISIN	SAATTAISIN KÄYTTÄÄ	EN KÄYTTÄISI	EN OSAA SANOA
Työntekijöiden tuntien hyväksyntään?	39.02% 32	52.44% 43	6.10% 5	2.44% 2
Työntekijöiden tilaamiseen?	13.41% 11	54.88% 45	28.05% 23	3.66% 3
Työntekijöiden tietojen katseluun/sopivien tekijöiden etsintään?	31.71% 26	54.88% 45	9.76% 8	3.66% 3
Työntekijöiden arvioimiseen, jotka olleet työmaallani?	13.41% 11	62.20% 51	18.29% 15	6.10% 5

Kuten 7. kysymyksessä, niin myös tässä asiakkaat käyttäisivät sovellusta mieluummin työtuntien hyväksyntään, kuin työntekijöiden tilaamiseen. Yhteensä 75% käyttäisi tai saattaisi käyttää sovellusta tuntien hyväksyntään, kun taas tilaamiseen käyttäisi tai saattaisi käyttää 56%. Huomioitavaa on myös se, että 23% ei

käyttäisi sovellusta ollenkaan tilaamiseen, joka on selkeästi enemmän kuin muiden ominaisuuksien ”en käyttäisi” tulos. Sovellus tuo lisäarvoa asiakkaille tilausten tekemiseen, sekä se helpottaa tuntien hyväksyntään, mutta kyselyn mukaan tuntien hyväksyntä on asiakkaille tärkeämpää. Huomattava osuus (71%) käyttäisi tai saattaisi käyttää sovellusta työntekijöiden tietojen katseluun tai sopivien tekijöiden etsintää, joten selkeät avaintiedot kuvien kanssa tuo asiakkaille lisäarvoa sovelluksen käyttöön.

4.5 Analyysin yhteenveto

Yhteenvetona kyselystä saaduista vastauksista voidaan todeta, että lähes jokainen vastannut tekee tällä hetkellä tilauksen soittamalla. Se on vaivattomin sekä helpoin tapa tilata vuokratyöntekijöitä työmaille. Sovelluksen myötä avautuu uusi tilauskanava, jota kehittämällä voidaan tehdä lisämyyntiä. Ostotottumukset muuttavat tosin hitaasti. Esimerkiksi ruuan verkkokaupat ovat olleet käytössä jo moneen vuoden ajan, mutta vasta viime aikoina digiloikan myötä asiakkaat ovat alkaneet käyttää niitä huomattavasti sen vaivattomuuden. On todennäköistä, että sovelluksen käyttäjät eivät heti ala tilaamaan sen kautta. Sovellusta kehittämällä sekä asiakkaita ohjaamalla sen käyttöön, lisää se ajan myötä sovelluksella tehtyjä tilauksia. Kyselytutkimuksen mukaan sovelluksella on potentiaalia tulla soittamisen jälkeen toiseksi suosituimmaksi tavaksi tilata työvoimaa. Kyselyyn vastanneista toiseksi eniten tilaisi mieluiten sovelluksen kautta heti soittamisen jälkeen.

Kuten tutkimus osoitti, niin vuokratyöntekijöiden tilauksia tehdään yleisesti 2-3:sta henkilöstöpalveluyrityksestä. Kilpailijoilla voi olla jo käytössään sovellus, jonka kautta tilauksia voidaan tehdä. Onkin tärkeää kehittää digitaalisia palveluita vastaamaan markkinoilla tapahtuvaan digitaaliseen kaupankäynnin murrokseen. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa digitalisoitumista ja sen aiheuttamaa ostokäyttäytymisen muutosta on laajasti käsitelty, niin sovelluksen markkinoille tulo vastaa tähän muutokseen.

Tutkimus osoitti, että vastanneet eivät vielä ole välttämättä valmiita tilaamaan sovelluksella, sillä se ei sijoittunut tärkeimpien ominaisuuksien kärkeen. Asiakkaita

pitäisi kuitenkin ohjata digitaalisten palveluiden käyttöön, jotta lopulta tilauksien määrät alkavat kasvaa. Myynnin toimenpiteet täytyisi aloittaa lisäarvoa tuovilla argumenteilla ja ohjata asiakkaat käyttämään sovellusta. Sovelluksen käyttö lisääntyy luonnollisella tavalla, jos asiakkaat huomaavat sen ominaisuuksien helpottavan heidän arkeaan. Toisin sanoen tuovat heille lisäarvoa. Sovelluksen luonnollisen käytön lisääntyessä asiakkaita pitäisi kannustaa kokeilemaan myös työvoiman tilausta sen kautta, jolloin ostotottumukset vähitellen muuttuvat. Esimerkkinä asiakkaan arkea helpottavana ominaisuutena voi olla työtuntien hyväksyminen sovelluksen kautta.

On selvää, että tilauksen tekeminen sovelluksen kautta tuo asiakkaille lisäarvoa varsinkin, jos se on tehty heille helpoksi ja nopeaksi tavaksi tilata työvoimaa. Analyysissä pohdittiin sitä, että asiakkaat eivät arvioineet tilauksen tekemistä sovelluksen kautta merkittävästi lisäarvoa tuovana tekijänä. Siihen voi olla syynä se, että sovellusta ei ole vielä käytössä, eikä tunnisteta sen arvoa tuottavia tekijöitä. Myyntiargumentit pitäisi aloittaa muilla arvoa tuottavilla ominaisuuksilla, joita asiakkaat kyselyn mukaan arvostavat korkeammalle. Muita kuin tilauksen tekemistä sovelluksen kautta olevia arvoa tuovia ominaisuuksia vastauksien perusteella ovat: Vapaus valita itse työntekijät sovelluksen kautta, tilaukselle tarjottavat työntekijät sovelluksen kautta, keikalle tulevien työntekijöiden näkeminen sovelluksesta, muiden työnantajien arviot työntekijästä, työtuntien kirjaaminen ja hyväksyminen sekä näkymä työmailla olleista työntekijöistä, jonka kautta samoja hyväksi havaittuja tekijöitä on helpompi valita uudelleen.

Kun sovelluksen käyttö vähitellen lisääntyy, niin myyntihenkilöiden sekä kaikkien asiakkaan kanssa kontaktissa olevien henkilöiden tulisi kannustaa sekä ohjata asiakkaita tekemään tilauksia sovelluksen kautta. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa on aikaisemmin todettu, niin myynnin ja markkinoinnin sekä myyntitiimien tulisi viestiä yhteisellä kielellä asiakkaalle kanavasta riippumatta. Kaikki myynnilliset toimenpiteet pitäisi olla yhtenäisiä ja sovelluksen käyttöön ohjaavia toimenpiteitä pitäisi painottaa kaikkien, jotka asiakkaiden kanssa ovat tekemisissä.

5 WORKPOWER OY MYYNTIPROSESSIN KEHITYSEHDOTUKSET

Työn tavoitteena on kehittää WorkPowerin HR-palveluiden myyntiä sekä palvelua julkaistavan sovelluksen avulla. Tarkoituksena oli laatia kehitysehdotuksia digitaalisen myyntiprosessin kehittämiseksi, joita huomioidaan uuden myyntikanavan jalkauttamisessa markkinoille. Teoriaosuus käsitteli tieteellisen tutkimuksen sekä myynnin kirjallisuuden kautta markkinoilla vallitsevia ilmiöitä, jotka vaikuttavat sovelluksen jalkauttamiseen markkinoilla. Myynnin kehitysehdotukset käsittelevät aihetta suuremmassa mittakaavassa enemmän ilmiöinä, joita huomioida sovelluksen julkaisussa, kuin suorina toimenpiteinä myyjille. Aihetta tutkittiin markkinoilla tapahtuvien muutosten näkökulmasta ja tämän luvun kehitysehdotukset peilaavat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin ilmiöihin. Kehitysehdotuksia viedään mahdollisuuksien mukaan käytäntöön tai myyntiprosesseja voidaan suunnitella uudelleen tutkittua tietoa hyödyntäen.

Kuten opinnäytetyössä on aiemmin todettu, niin myynti muuttuu digitalisaation vaikutuksesta vauhdilla. Ostokäyttäytymisen muutos on yksi merkittävimmistä tekijöistä markkinoilla tapahtuvassa muutoksessa. Moderneille myyjille on kuitenkin edelleen tarvetta, jotka ymmärtävät markkinoilla tapahtuvat muutokset ja hyödynnevät digitaalisia työkaluja tuotteiden sekä palveluiden myynnissä. Myyjiltä vaaditaan halua oppia uutta sekä sietämään epävarmuutta, sillä markkinoilla tapahtuneet suurimmat muutokset ovat tapahtuneet viimeisen vuosikymmenen aikana ja jatkaa muuttumistaan. Myyntiprosessien kehitysehdotukset koskevat koko organisaatiota, jotta myynnillä sekä markkinoinnilla on käytössään nykyaikaiset työkalut toimenpiteiden suorittamiseen.

Vaikka myynti muuttuu digitalisaation vaikutuksesta vauhdilla, niin varsinkin rakennusteollisuudessa muutokset ovat hitaampia, kuin esimerkiksi teknologia-alalla. Rakennusteollisuus on perinteinen toimiala, jossa muutokset näkyvät hie-man viiveellä. Kyselytutkimus osoitti, että esimerkiksi työvoimaa tilataan mieluiten perinteisesti puhelimella, eikä sovelluksella tapahtuvia tilauksia olla välttämättä vielä valmiita käyttämään. Jatkokysymys tosin osoitti, että sovelluksella tapahtuvia tilauksia ollaan halukkaita kokeilemaan, kun digitaalisia myyntikanavia kehitetään toimiviksi alustoiksi. Kyselyn perusteella sovelluksella on potentiaalia tulla merkittäväksi tilausväyläksi, jolloin digitaalisia alustoja kannattaa kehittää.

5.1 Teknologian hyödyntäminen

Sovelluksen tarkoituksena on tehostaa sekä kehittää HR-palveluiden myyntiä. Sovellus hyödyntää teknologiaa automatisoiden tilausten tekemistä. Ihannetilanteessa sen avulla rutiininomaisia tilauksia voidaan automatisoida, jolloin myyjät voivat keskittää aikaansa toimintoihin, jotka vaativat läsnäoloa. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi asiakkaiden liiketoimintoihin tutustuminen tai asiakassuhteiden kehittäminen.

Teknologiaa hyödyntäen markkinoinnin tekemiä panostuksia voidaan hyödyntää myynnissä analysoimalla asiakasdataa. Asiakkaan jättämän digitaalisen jalanjäljen ansiosta yrityksillä on käytettävissään dataa, jonka kautta voidaan kohdistaa myynnin toimenpiteitä lämpimille kontakteille. Teknologia tehostaa myyjien toimintoja varsinkin asiakkaiden prospektoinnissa ja uusasiakashankinnassa, kun toiminnot tapahtuvat yrityksessä sisäisesti muilla osastoilla. Teknologian ansiosta markkinoinnin aikaansaamaa dataa hyödyntäen myyjien aikaa systemaattiseen asiakasprospektointiin voidaan vähentää merkittävästi. Yritysten prosessit ovat menossa integroidumpien ratkaisujen suuntaan.

Kuten monella muulla toimialalla, niin myös rakennusosalalla järjestelmiä digitalisoidaan vauhdilla. Käytännössä kaikki prosessit ja järjestelmät menevät digitaaliseen muotoon, jotka vain ovat digitalisoitavissa. Esimerkiksi työmaiden laadunhallintajärjestelmät menevät digitaaliseen muotoon, jolloin kaikki työmailla olevat aliurakoitsijat voivat myös osallistua laadunhallintaan pilvipohjaisten järjestelmien avulla. Digitaalisilla palveluilla saadaan tehostettua prosesseja sekä manuaalinen työ vähenee. Myynnissä hyödynnettäviä järjestelmiä ja palvelun tarjoajia on markkinoilla useita, joita hyödyntämällä prosesseja voidaan viedä tehokkaampaan muotoon. Esimerkiksi asiakashallintajärjestelmät ovat kehittyneet integroidumpien ratkaisujen suuntaan, joita voidaan hyödyntää sekä markkinoinnissa että myynnissä.

Sovelluksen myötä dataa on käytössä enemmän. Sovelluksen avulla voidaan kerätä tietoa kirjautumisista, tilauksista ja ostokäyttäytymisestä. Tiedon ansiosta myyntihenkilöillä on käytössään enemmän tietoa ja myyntiargumentteja voidaan suunnata tehokkaammiksi. Muita yrityksen prosesseja olisi hyvä miettiä, joissa

voidaan hyödyntää teknologiaa. Digitalisaatio vauhdittaa markkinoiden muutosta ja teknologioita hyödyntämällä prosesseja voidaan tehostaa. Sovelluksen käyttö jättää yritykselle dataa ostokäyttäytymisestä sekä kirjautumisen säännöllisyydestä. Varsinkin kirjautumistiedoilla myyntihenkilöt saavat tietoa asiakkaiden liikkeistä ja vähemmän aktiivisia käyttäjiä voidaan pyrkiä aktivoimaan myyntitoiminnoilla.

5.2 Myynnin ja markkinoinnin yhdistyminen

Myynnin ja markkinoinnin toiminnot ovat tulleet digitalisaation vaikutuksesta lähemmäksi toisiaan. Markkinointi on muuttunut perinteisten myyntiesitteiden tekemisestä strategiseksi toiminnoksi. Asiakkaat liikkuvat digitaalisilla alustoilla ja heitä pitäisi palvella monikanavaisesti. Markkinointi on yrityksen viestinnän lähtölaukaisija, jota myyntihenkilöt toteuttavat asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. Markkinoinnin ja myynnin viestintä täytyy silloin olla yhdenmukaista. On luonnollista, että markkinointi- sekä myyntiosastoiden on lähennyttävä toisiaan, jotta viestintä on yhdenmukaista sisäisesti sekä ulkoisesti. Markkinointi sekä myynti ovat nykyään enemmän toisiaan tukevia toimintoja ja silloja on pyrittävä rikkomaan.

Kuten edellä mainittiin, niin markkinointi on yrityksen viestin viejä, jota myynti toteuttaa asiakaskohtaamisissa. Jotta voidaan parantaa myynnin- ja markkinoinnin yhteistyötä, on ensin ymmärrettävä asiakkaan ostomotiivit. Lisäksi on tunnistettava asiakassegmentit ja heidän tarpeensa. Nykyaikaisessa digitaalisessa markkinassa on ymmärrettävä myös ostoprosessit ja asiakasarvo. Kun nämä tekijät on tunnistettu, niin on pyrittävä luomaan asiakasarvoa niissä kanavissa, jotka palvelevat parhaiten asiakasta. Tänä päivänä yritykset palvelevat monikanavaisesti eri tavoilla. Viestin ja palvelun täytyy olla yhteneväinen sekä tasalaatuinen kanavasta riippumatta. Rakennuslalla on paljon perinteisillä tavoilla palvelua haluvia asiakkaita, joten henkilöstövuokrauksen myyntihenkilöillä on digitalisaatiosta huolimatta tärkeä rooli viedessään markkinointiviestiä asiakkaille.

Kuten teknologian hyödyntämisessä aikaisemmin sivuttiin, niin digitalisaation vaikutus näyttäytyy markkinoinnin toimenpiteissä vahvasti. Markkinointi on

muuttunut digitaaliseksi ja asiakkaiden liikkua eri alustoilla, se jättää yrityksille hyödynnettäväksi dataa. Asiakkaan jättämän digitaalisen jalanjäljen avulla voidaan analysoida tarkemmin potentiaalisia asiakkaita sekä kohdistaa markkinoitviestintää heille. Markkinoinnin aikaansaaman datan avulla myös myynnissä voidaan hyödyntää tietoa ja kohdistaa sen toimintoja tahoille, jotka ovat osoittautuneet potentiaalisiksi asiakkaiksi. Markkinoinnin sekä myynnin hyvällä yhteistyöllä toimintoja saadaan tehostettua ja kontakteista saadaan lämpimämpiä.

Markkinointi sekä myynti mielletään edelleen useassa yrityksessä erillisiksi osastoiksi. Järjestelmien sekä prosessien integraatiot ohjaavat kuitenkin toimintoja lähemmäksi toisiaan. Julkaistavan sovelluksen yhtenä tarkoituksena on automatisoida myynnin toimintoja. Myös markkinoinnissa on mahdollista automatisoida toimintoja. Kurvinen ja Seppä (2016) pohtivat kirjassaan jopa kaupallisen johtajan tulevaisuutta, joka vastaa osastojen sekä järjestelmien integraatioista. Myynti sekä markkinointi on menossa siihen suuntaan, että toiminnot tukevat toisiaan ja organisaatioissa vaaditaan päätöksiä toimintojen mahdollisista automatisoinneista.

Markkinoinnilla on merkittävä rooli uuden sovelluksen jalkauttamisessa. Se on lähtölaukaisija asiakkaiden viestinnälle, jota myyntihenkilöt sekä myyntitiimit toteuttavat. Myynnillä ja markkinoinnilla täytyy olla yhteneväinen viesti asiakkaille, joka tarkoittaa, että osastojen on keskusteltava sisäisesti. Uusien asiakkaiden hankinnassa markkinoinnin panostuksia voidaan hyödyntää analysoimalla dataa, jonka markkinoitviestintä jättää. Digitaalisen jalanjäljen avulla ja dataa hyödyntäen voidaan löytää uusia potentiaalisia asiakkaita, joita myyntihenkilöt kontaktoivat.

5.3 Myyntitiimit

Myyntitiimien käytöstä on tullut vallitsevaa nykyaikaisissa myyntiorganisaatioissa. WorkPowerilla on ollut käytössään muutaman vuoden ajan myyntitiimit, jossa kaikki sen jäsenet osallistuvat yhteisesti myynnin toimenpiteisiin. Lisäksi myynti-

tavoitteet ovat yhtenäiset, joka ohjaa koko tiimiä kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Myyntitiimien käyttö mahdollistaa yrityksiä yhtenäisiin myyntiprosesseihin, joka tuottaa vaikuttavampia asiakaskokemuksia. Nykyisessä kompleksisemmassa markkinaympäristössä myynniltä vaaditaan useamman yksilön osallistumista myynnin toimenpiteisiin. Teoriaosuudessa sekä myyntiprosessien kehitysehdotuksissa en käsittele aihetta syvällisesti, sillä toimeksiantajayrityksessä toteutetaan menestyksekkäästi nykyaikaista myynnin mallia.

Kuten myynti- ja markkinointiosastojen viestinnässä myös myyntitiimien viestinnän täytyy olla yhdenmukainen asiakkaalle. Tiimien täytyy olla tietoisia asiakkaiden arvoa tuottavista tekijöistä ja pyrittävä tietoisesti tuottamaan asiakkaille määritettyjä arvoja. Asiakkuuspäälliköt ovat rakentamassa asiakassuhteita ja sovelluksen tultua markkinoille he ovat päävastuussa sen myynti- ja markkinointitoimenpiteistä asiakkaille. Myyntitiimien jäsenten tehtävänä on tukea asiakkuuspäälliköitä viestinnässä sekä sovelluksen jalkauttamisessa. Asiakas valitsee kanavan, jonka kautta se haluaa työvoimaa tilata. Myyntikanavia voivat olla esimerkiksi asiakkuuspäällikkö, sovellus, What's up, sähköposti tai myyntitiimin jäsen. Yrityksen intressi on saada sovellus mahdollisimman monen asiakkaan käyttöön. Jokaisen myyntitiimin jäsenen on pyrittävä mahdollisissa asiakaskontakteissa ohjaamaan asiakkaita sovelluksen käyttöön.

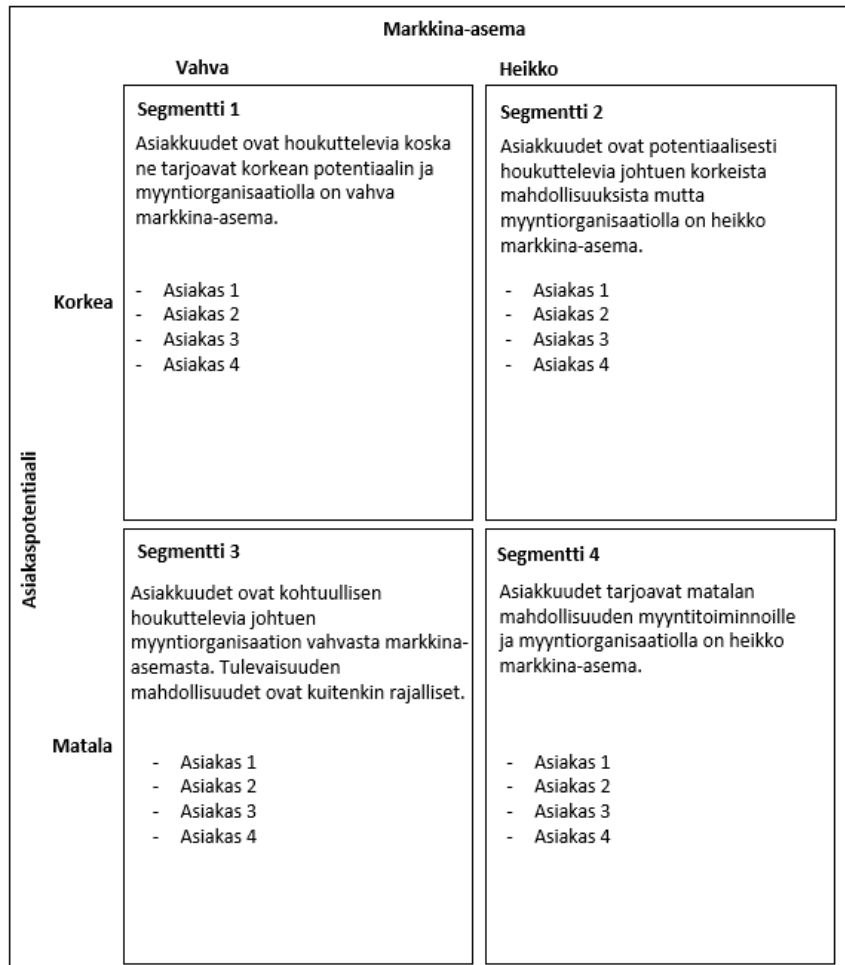
5.4 Ostokäyttäytymisen ymmärrys ja asiakassegmentit

Ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on merkittävä tekijä, kun suunnitellaan uusia myyntikanavia tai palveluita. On ymmärrettävä asiakkaiden ostokäyttäytymistä, jotta voidaan rakentaa markkinointi- sekä myyntipolkuja. Myynnin viestinnän on vastattava markkinoiden tapaan ostaa tuotteita ja palveluita. Kyselytutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden ostokäyttäytymistä, jotta voitiin todeta sovelluksella tehtävien tilausten tarve. Henkilöstövuokrauspalveluita tilataan ylivoimaisesti eniten soittamalla. Jatkokysymyksessä selvitettiin myös muiden tilaustapojen potentiaalia. Sovelluksella tehtävät tilaukset nousivat vastausten perusteella lähes yhtä potentiaaliseksi vaihtoehdoksi sähköpostitilausten kanssa. Kyselyn vastaukset kertovan sen, että sovelluksella on mahdollista kasvaa merkittäväksi väyläksi tehdä työvoiman tilauksia ja sitä kannattaa kehittää. Sovelluksella ei ole tarkoitus

korvata puhelimella tehtäviä tilauksia ja suurin osa tulee tilaamaan työvoimaa myös tulevaisuudessa soittamalla. Sovellus vastaa markkinoilla havaittuun digitaaliseen ostokäyttäytymisen muutokseen ja avaa yritykselle uuden myyntikanavan. Sovelluksella tehtävät tilaukset kasvavat käytön lisääntyessä, kun se huomataan yhtä vaivattomaksi tavaksi tilata työvoimaa, kuin esimerkiksi sähköpostilla tehdyt tilaukset.

Myyntin viestintää sovelluksen julkaistaessa on suunniteltava muotoon, joka resonoi tietyille asiakkaille. Kaikille asiakkaille sovelluksella tehtävien tilausten tekeminen ei tuo lisäarvoa ja myyntin viestinnässä on painotettava niitä lisäarvotekijöitä, joita asiakkaat määrittelevät arvokkaiksi. Myyntihenkilöiden on määriteltävä asiakkaan tarpeet, ostokäyttäytyminen, prosessit ja kuinka tietyt asiakkaat määrittelevät asiakasarvon. Myyntihenkilöiden on sovelluksen esittelyvaiheessa tapaamisilla hyvä kartoittaa uudelleen yksittäisten asiakkuuksien tilaustottumuksia, jolloin asiakkaita on helpompi jakaa segmentteihin. Segmentoinnin avulla asiakkuudet voidaan jakaa ryhmiin ja painottaa sovelluksen eri lisäarvotekijöitä ostotottumusten mukaan. Rakennusalalla on esimerkiksi perinteisellä tavalla tilauksen tekoon tottuneita rakennuspäälliköitä, jotka eivät halua käyttää digitaalisia palveluita. Segmentoinnin tarkoitus on kartoittaa ne asiakkuudet, joille digitaaliset palvelut tuovat lisäarvoa. Perinteiseen tapaan tottuneille asiakkuuksille on painotettava muita sovelluksen lisäarvoa tuovia tekijöitä, kuin sovelluksella tehtäviä tilauksia.

Myyntin toimenpiteissä on tärkeää suunnitella myyntin viestintää, joka puhuttelee eri asiakassegmenttejä. Kyselytutkimuksessa huomattiin, että sovelluksen ominaisuudet tuovat asiakkaille erilaista lisäarvoa. Kuten Sudshar ja Winter (1998) totesivat, niin segmentointi on tärkeä elementti uudelle tuotteelle tai suunniteltaessa myyntipolkuja. Lisäksi Weinstein (2004) totesi kirjassaan, että segmentointi on markkinoiden jakamista potentiaalisten asiakkaiden ryhmiin, joilla on samankaltaiset ominaisuudet tai ostokäyttäytyminen. Myyntin toimenpiteissä tavoitteena on löytää samankaltaisia asiakasryhmän käyttäjiä ja kehittää myyntin viestintää, joka puhuttelee samankaltaisia segmenttejä. Ingramin (2015) portfoliomallissa asiakkaat sijoitetaan taulukkoon samansuuntaisen houkuttelevuuden mukaan, jonka avulla myyntin viestintää voidaan suunnitella eri asiakassegmenteille (kuva 12). (Ingram ym. 2015, 94).



KUVA 12. Asiakassegmentit portfoliomalli (Ingram ym. 2015, muokattu)

Ingramin (2015) portfoliomalliin voidaan sijoittaa WorkPowerin asiakkuudet ja hyödyntää sitä suunniteltaessa markkinointi- sekä myyntitoimenpiteitä, jotka puhuttelevat eri asiakassegmenttejä. Portfoliomalli on jaettu kahteen eri kategoriaan, jossa pystysuunnassa asiakaspotentiaali voi olla korkea tai matala. Sovelluksen markkinointi- sekä myyntitoimenpiteissä korkean asiakaspotentiaalisen segmentillä haetaan niitä asiakkuuksia, jotka lähtökohtaisesti voisivat muuttaa ostokäyttäytymistä sovellukselle. Matalan asiakaspotentiaalisen omaavat asiakkuudet ovat niitä, jotka eivät halua käyttää digitaalisia palveluita. Vaakatasossa kuvataan WorkPowerin markkina-asemaa henkilöstövuokrausalalla, joka on vahva tai heikko riippuen asiakkuudesta. Kuten kyselytutkimuksessa havaittiin, niin vastaajat arvioivat sovelluksen tuomat lisäarvotekijät eri tavalla. Portfoliomallin avulla myynnin viestintää voidaan suunnitella puhuttelemaan oikeanlaista asiakaskuntaa jaottelamalla heidät eri segmentteihin. Sovelluksen jalkauttamisvaiheessa

asiakstapaamiset voidaan ryhmitellä segmenttien mukaan ja painottaa sovelluksen eri lisäarvotekijöitä.

5.5 Arvon tuottaminen

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden arvoa tuottavia tekijöitä julkaistavassa sovelluksessa. Se oli yksi konkreettisimmista kysymyksistä, kun sovellusta lähdetään markkinoimaan myyntihenkilöiden toimesta asiakkaille. Yritykset painottavat aiempaa enemmän lisäarvon tuottamista asiakkaan liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä. Menestyvät yritykset tunnistavat tekijät, jotka tuovat asiakkailleen lisäarvoa ja pyrkivät luomaan sitä. Kyselytutkimuksessa ensin selvitettiin sovelluksen lisäarvotekijät. Sovelluksella oli useita toimintoja, jotka tuovat lisäarvoa. Esimerkkejä sovelluksen eniten arvoa tuovista ominaisuuksista olivat tuntikirjausten muokkaaminen, mahdollisuus valita itse työntekijät sovelluksen kautta, näkymä keikalle tulevista työntekijöistä tai työmailla olleiden työntekijöiden aikaisemmat tuntikirjaukset (kts. kyselytutkimus kysymys 7). Lisäarvoa tuovia tekijöitä on pyrittävä luomaan asiakkaille, kun ne on ensin selvitetty. Huomioitavaa on se, että kyselytutkimuksen mukaan sovelluksella tehtävät tilaukset eivät tuo tällä hetkellä asiakkaille paljoakaan lisäarvoa. Sovelluksen yhtenä tavoitteena on kuitenkin siirtää rutiinomaisia tilauksia asiakkaille, jolloin ominaisuuden helppoutta on painotettava myynti- ja markkinointitoiminnoissa.

Asiakassuhteissa pyritään pitkäaikaiseen kumppanuuteen sekä luomaan arvoa asiakkaille. Jotta arvoa pystytään luomaan, on hankittava tietoa asiakkaan liiketoiminnasta sekä ostokäyttäytymisestä. Kyselytutkimus tehtiin määrällisenä tutkimuksena, jolloin yksittäisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä ei voida analysoida. Sovelluksen tullessa markkinoille myyntihenkilöt voivat näyttää tapaamisissa asiakkaille sovelluksen eniten lisäarvoa tuovat ominaisuudet. Lisäksi on hyvä selvittää vielä uudelleen yksittäisten asiakkaiden tilaustottumuksia ja painottaa tilauksen teon helppoutta varsinkin niille segmenteille, jotka eivät lähtökohtaisesti sovelluksella halua tilata. Yksittäisten asiakkaiden tilaustottumusten vastausten perusteella asiakkaita on helpompaa jaotella eri segmentteihin. Kyselytutkimuksen mukaan suurin osa tilaa edelleen perinteisesti puhelimitse, jolloin myyntitoiminnoissa sovelluksella tehtäviä tilauksia ei väkisin kannata tälle

segmentille painottaa. Tosin sovelluksella tehtävien tilausten mahdollisuutta kannattaa myös heille markkinoida, jotta heidän tietoisuutensa uudesta myyntikanavasta lisääntyy ja ostotottumukset vähitellen lähtevät muuttumaan. Tilaukset sovelluksen kautta lisääntyvät todennäköisesti niistä asiakassegmenteistä, jotka arvioivat sen lähtökohtaisesti tuovan lisäarvoa.

Kuten edellä on mainittu, niin ensin on tunnistettava arvoa tuottavat tekijät ja tuotettava niitä asiakkaille. Sovellus pelkästään tuo lisäarvoa asiakkaille, mutta kyselytutkimuksen mukaan asiakkaat arvioivat ominaisuuksia eri tavalla lisäarvon tekijöinä. Kaikkia uusia palveluita pitää kehittää asiakkaan näkökulmasta. Ensin selvitetään asiakkaiden arvon määritelmä ja tuotetaan haluttuja palveluita tai tuotteita vastaamaan tarpeeseen. Uusien palveluiden suunnitteluprosessi on samanlainen myös yrityksen muiden palveluiden kehittämisessä tulevaisuudessa.

WorkPowerilla on kevään aikana otettu käyttöön Lean-menetelmä, jota voidaan hyödyntää uusia palveluita suunniteltaessa. Asiakasarvoa voidaan parantaa lisäämällä kohtaamisiin arvoa tuottavia toimintoja ja poistamalla tuottamattomia osia. Kurvisen & Sepän (2016) mukaan asiakasarvoa voi myös mitata ja se on yrityksen kannalta sen tärkein mittari. Yrityksen strategiseen suunnitteluun voidaan lisätä mittarit asiakasarvon mittaamiseen, jota kannattaa yrityksessä myös harkita.

5.6 Kumppanuuteen pyrkiminen

Yritykset keskittyvät nykyaikaisessa markkinaympäristössä pitkäaikaisiin sekä arvoa tuottaviin asiakassuhteisiin. Jotta kumppanuuteen voidaan pyrkiä, on ensin ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaa sekä oltava kiinnostunut heidän toiminnastaan. Rakennusalalla se voi tarkoittaa esimerkiksi kiinnostusta työmaan vaiheista tai rakennusaikatauluista. Myyntihenkilöt ovat avainasemassa rakentamiseen yritysten välistä kumppanuussuhdetta. Myyjien toiminnalla on huomattava vaikutus asiakassuhteen rakentamisessa sekä arvon luonnissa. Digitaalisia myyntialustoja kehitetään muun muassa sen takia, että myyjät voivat keskittää

ajankäyttöä toimintoihin, jotka vaativat ihmiskontaktia. Kumppanuussuhteen luominen vie aikaa sekä resursseja, joten myyntihenkilöiden on ymmärrettävä oman roolin merkittävä vaikutus asiakassuhteiden kehittämisessä.

Kumppanuussuhteen luominen ei ole mahdollista kaikkien asiakkaiden kanssa. Jotkut asiakkaat yksinkertaisesti tilaavat vähemmän tai kontakteja on harvemmin, jolloin ei voida puhua kumppanuussuhteesta asiakkaan ja myyjäorganisaation välillä. Asiakassegmentoinnilla on merkittävä rooli yritysten asiakassuhteen luomisprosessissa. Kaikki asiakkaat eivät ole samankokoisia, jolloin kumppanuussuhteeseen pyrkiminen on järkevämpää avainasiakkaiksi segmentoiduille asiakkaille.

WorkPower avaa uuden myyntikanavan, joka tuo asiakkaille lisäarvoa. Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että sovelluksen tietyt ominaisuudet eivät kuitenkaan tuo joillekin asiakassegmenteille lisäarvoa. Kumppanuussuhteessa pyritään kuitenkin luomaan asiakkaille lisäarvoa, jolloin asiakkaat voidaan segmentoida ostotottumusten mukaan. Kumppanuussuhteen luomisprosessissa on ymmärrettävä asiakkaan ostotottumukset ja painotettava niitä ominaisuuksia, jotka tuovat heille eniten lisäarvoa. Asiakkaat voidaan jaotella eri asiakassegmentteihin oletetun ostokäyttäytymisen mukaan ja painottaa myyntitoiminnoissa eri lisäarvotekijöitä.

Kumppanuuteen pyrkivässä asiakassuhteen rakennusvaiheessa on tärkeää rakentaa luottamuksellinen suhde asiakkaan ja myyjän välille. Myyjien on rakennettava luottamuksellinen suhde, jotta voidaan ylittää kumppanuuteen. Vaikka digitaaliset myyntialustat ovat yleistyneet, niin hyvälle myyjälle on edelleen tarvetta. Henkilöstövuokrausalalla sekä muilla toimialoilla myyjät tekevät edelleen asiakassuhteen rakentamisvaiheessa suurimman työn. Sovellukset ja digitaaliset alustat tuovat henkilökohtaisen myyntityön rinnalle uuden myyntikanavan, jota tietty asiakassegmentti hyödyntää. Kuten myynnin tulevaisuutta pohdittaessa todettiin, niin myyntiosajia tarvitaan jatkossakin mutta myyntiprosessien sisällössä on tapahtunut muutoksia. Lisäksi ostotottumusten muuttuessa myyjien on tunnistettava asiakkaan kulkema ostomatka sekä luotava lisäarvoa toiminnoilla, jotka asiakas lopulta päättää lisäarvoa tuovina tekijöinä.

Kumppanuuteen tähtäävässä asiakassuhteessa pyritään luomaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Sovelluksen myyntitoiminnoissa on määriteltävä asiakkaan tarpeet ja tuotava niitä ominaisuuksia esille, jotka ratkaisevat tai helpottavat heidän haasteitaan. Kyselytutkimuksessa kysyttiin sovelluksen arvoa tuovia ominaisuuksia. Jokainen asiakas on yksilö, joiden tarpeet voivat kuitenkin olla erilaisia. Ensin on määriteltävä asiakkaan tarpeet ja kehitettävä sovelluksen toimintoja, jotka helpottavat heidän liiketoimintaansa. Kumppanuuteen pyrkivässä asiakassuhteessa luodaan yleensä jotain uutta yhdessä asiakkaan kanssa. Kumppanuussuhde vaatii myyntihenkilöltä asiakkaan liiketoimintaan tutustumista sekä kykyä kuunnella heidän tarpeitaan. Sovelluksen esittelyvaiheessa myyntihenkilöiden olisi tarpeellista selvittää erikseen ominaisuuksia, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa. Tiedon pohjalta voidaan ratkaista heidän haasteitaan tai kehittää sovellusta vastaamaan yksilöllisiin tarpeisiin.

6 POHDINTA

Käsitelty aihe oli mielenkiintoinen, sillä oma ymmärrys nykyaikaisen myynnin tavoista laajeni. Oma ura myynnin parissa on mennyt pitkälti perinteisellä myyntiprosessilla. Tutkimuksen myötä ymmärrän paremmin asiakkaan näkökulmasta markkinaympäristöä ja osaan hyödyntää nykyaikaisia digitaalisia työkaluja myynnin tehostamiseksi. Seuraavassa tarkastelen työn tuloksia, tekemieni tutkimusten luotettavuutta sekä eettisiä seikkoja ja lopuksi esitän jatkotutkimusideoita.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän työn tarkoituksena oli laatia ehdotuksia toimeksiantajayritykselle digitaalisen myyntiprosessin kehittämiseksi, jotka markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Digitalisaatio muuttaa totuttuja toimintamalleja ja opinnäytetyö käsitteli vallitsevia ilmiöitä, joita on havaittavissa muuttuvassa markkinassa. Keskustelimme toimeksiantajan kanssa digitaalisen myynnin strategiasta, mutta päädyimme lopulta käsittelemään opinnäytetyössä markkinoilla tapahtuvia muutoksia isommassa kuvassa. Työn tuloksena on nykyaikaisen myyntiorganisaation kehitysehdotukset, joita huomioidaan sovelluksen markkinoille viemisessä. Digitaalisen myynnin strategia on jatkokehitysehdotuksissa ja sen laatiminen on seuraava mahdollinen kehitysehdotus. Opinnäytetyöhön sisältyi oleellisesti asiakastutkimus, jossa selvitettiin toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä tulevan sovelluksen lisäarvoa tuovia ominaisuuksia. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärrys on yksi tärkeimmistä elementeistä, kun uusia digitaalisia palveluita vietään markkinoille. Asiakastutkimus tuki teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita ja toimeksiantajayritys sai sen avulla tietoa markkinasta sekä heidän asiakkaistaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen HR-palveluiden myyntiä sekä palvelua uuden digitaalisen myyntikanavan avulla. Työn tavoitteisiin päästiin rajaamalla aihealueet tärkeimpiin ilmiöihin, joita on havaittavissa muuttuvassa markkinaympäristössä. Opinnäytetyön tekijän ymmärrys nykyaikaisesta digitaalisesta markkinaympäristöstä laajeni ja vastasi myynnin kehittämisen vaatimukseen. Toimeksiantajayritys sai asiakastutkimuksen kautta tietoa heidän asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä sekä sovelluksen lisäarvoa tuovista

ominaisuuksista. Teoriaosuudessa käsitellyt markkinoiden ilmiöt toivat myös toimeksiantajalle ymmärrystä nykyaikaisesta digitaalisesta markkinaympäristöstä. Jatkokehitysehdotuksessa on erillinen digitaalisen myynnin strategia, joka on toimeksiantajayrityksen mahdollinen seuraava kehitysaskel. Onnistuin mielestäni rajaamaan kirjallisuudesta sekä tutkimuksista nousseita markkinoiden ilmiöitä ymmärrettävään muotoon. Teoriaosuus käsitteli näitä ilmiöitä laajasti ja pyrin esittelemään ne kokonaisuutena ymmärrettävästi. Opinnäytetyön johdannossa kuvailtiin digitalisaation vaikutuksesta johtuvia myynnissä- sekä ostokäyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Tämän työn tulokset nykyaikaisen myynnin kehitysehdotuksista vastaavat näihin markkinoilla kuvailtuihin muutoksiin.

Toimeksiantajayrityksen uusi sovellus julkaistaan syksyn 2020 aikana ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sen markkinoinnissa sekä myynnissä. Tutkimuksista nousseita nykyaikaisen myynnin ilmiöitä yhteenvetona seuraavassa:

1. Teknologiaa hyödyntämällä organisaatiot tulevat tehokkaammiksi vapauttaen esimerkiksi myyntihenkilöiden aikaa tuottavampiin tehtäviin. Ihannetilanteessa tuleva sovellus automatisoi tilauksia, jolloin kaikkia tilauksia ei tarvitse tehdä manuaalisesti. Sovelluksen avulla asiakasdataa voidaan hyödyntää aikaisempaa enemmän keräämällä ja analysoimalla dataa sekä vastaamalla räätälöidyillä ratkaisuilla oikea-aikaisesti asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. Yrityksen eri prosesseissa tulisi miettiä teknologian hyödyntämisen mahdollisuutta, jotta manuaalinen työ vähenee ja niistä saadaan tehokkaampia.
2. Myynti ja markkinointi on muuttunut niin että molempien on ymmärrettävä asiakkaan kulkema ostomatka. Myynti ja markkinointi on tullut lähemmäksi toisiaan tukeviksi toiminnoiksi. Asiakasdatan avulla sekä markkinoinnista että myynnistä saadaan tehokkaampaa, sekä oikea-aikaista. Myynnin ja markkinoinnin lähentyessä toisiaan prosesseja tulisi kehittää mahdollisimman yhtenäisiksi ja siloja tulisi karsia, jotta molempien viestintä on yhtenäistä asiakkaiden suuntaan.

3. Nykyaikaisissa myyntiorganisaatioissa myyntitiimien käyttö on yleistyvää. Myyntitiimien käyttö mahdollistaa organisaatioita yhteneväiseen myyntiprosessiin sekä viestintään asiakkaan suuntaan. Tiimien avulla sovelluksen jalkauttamisesta saadaan tehokkaampaa, sekä se lisää asiakkaiden tietoisuutta uudesta myyntikanavasta.
4. Ostokäyttäytymisen ymmärrys on välttämätöntä, jotta voidaan palvella asiakkaita niillä alustoilla, joita he käyttävät. Kaikille asiakkaille digitaaliset palvelut eivät kuitenkaan ole ensisijainen alusta työvoiman tilauksille, jonka takia segmentoinnin avulla asiakkaat voidaan jaotella eri ryhmiin. On yhä tärkeämpää suunnata myynnin viestintää siihen suuntaan, että se resonoi tiettyjä asiakkuuksia.
5. Tutkimuksien mukaan myynti on siirtynyt enemmän yksilökeskeisestä ajattelusta kohti asiakasarvon tuottamista sekä kumppanuuteen pyrkivää asiakassuhdetta. Uuden myyntikanavan jalkauttamisessa on tärkeää määritellä asiakasarvo ja pyrkiä tuottamaan sitä markkinoinnin- sekä myynnin toimenpiteissä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Kysely eroaa muista haastattelun muodoista siinä, että tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita yksittäisistä vastauksista, vaan niissä kuvataan isompaa joukkoa vastaajia, jotka voidaan jaotella kategorioihin (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017, 88). Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä kyselytutkimusta, joka lähetettiin WorkPowerin asiakasrekisterissä oleville asiakkaille. Kyselytutkimuksen vastaukset käsiteltiin osana isompaa aineistoa koskien mieluummin laajempaa ihmisryhmää, kuin yksittäisiä vastaajia.

Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta yleensä määritellään validiteetin sekä reliabiliteetin näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Validiteetilla tarkoitetaan päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta, joita mittaustuloksista haetaan (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997,

203). Validiteetilla mitataan, kuinka hyvin onnistuttiin tutkimaan sitä, mitä oli tarkoitus tutkia (Hiltunen 2009, liite 3). Reliabiliteetin mittaamisella tarkoitetaan tulosten kannalta relevanttien mittausvirheiden suuruuden selvittämistä ja raportointia (Nummenmaa ym. 1997, 202). Se ilmaisee kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkittua ilmiötä (Hiltunen 2009, liite 9).

Kyselytutkimuksessa esitetyt kysymykset vastaavat ilmiöihin, joita haluttiin tutkia. Vastaajilta haluttiin tietoa ostokäyttäytymisestä sekä sovelluksen arvoa tuovista tekijöistä. Tiedon avulla toimeksiantajayritys voi kehittää sovelluksen ominaisuuksia sekä vastata tutkimuksessa nousseisiin markkinoiden ilmiöihin ymmärtämällä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kyselytutkimuksesta saadut havainnot vastaavat validiteetiltaan tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet subjektiivisesti omien kokemusten pohjalta ja voidaan luottaa siihen, että vastaukset ovat totuudenmukaisia.

Tutkimus on sellaisenaan toistettava ja vastaukset kuvaavat tämänhetkistä ostokäyttäytymistä sekä sovelluksen arvoa tuovia tekijöitä. Toisaalta ostokäyttäytymisen voi digitalisaation myötä muuttua vauhdilla, jolloin vastaukset voivat olla erilaisia jo lähitulevaisuudessa. Kyselytutkimusta toistettaessa vastaajina voi olla sellaisia, jotka eivät käytä toimeksiantajayrityksen palveluita usein, jolloin vastaukset voivat hieman muuttua. Kohderyhmänä on kuitenkin toimeksiantajayrityksen asiakkaita, joilla on kokemusta heidän palveluistaan. Sovelluksen lisäarvoa tuovat tekijät ovat subjektiivinen mielipide ja toistettaessa tutkimusta vastaukset voivat muuttua hieman. Kyselyn vastaajamäärä jäi tilastollisesti matalaksi, joten tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan perusjoukkoa, mutta kyselytutkimus antaa riittävän tarkan tiedon tutkittavan tiedon käyttökelpoisuudesta.

Kyselytutkimuksen aineistoa hallittiin asianmukaisesti, jotta toimeksiantajayritykselle tai vastaajille ei koidu siitä haittaa. Kyselytutkimuksessa käytettiin toimeksiantajayrityksen asiakasrekisteriä, joka poistettiin tutkijan hallusta kyselyn päätyttyä. Esihaastatteluihin valikoitui henkilöitä, joilla on kokemusta toimeksiantajayrityksen palveluista. Esihaastatteluilla varsinaisia kyselytutkimuksen kysymyksiä tarkennettiin, jotta ne vastaisivat mahdollisimman tarkasti tutkittavaan aiheeseen. Heille kerrottiin ennen haastatteluja työn tarkoitus sekä tavoitteet ja heiltä pyy-

dettiin suostumus haastatteluihin. Varsinainen kyselytutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Vastaajia informoitiin sen anonymiteetistä ja siitä, että kaikki henkilötiedot rajataan pois tutkimuksesta. Kuten esihaastatteluissa, niin myös kyselytutkimuksen vastaanottajille kerrottiin työn tarkoitus ja tavoitteet.

Työn raportoinnissa käytettiin lähteinä alan tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Lähteet merkittiin asianmukaisesti sekä plagiointia vältettiin. Tutkimuksen aihe valikoitui WorkPower Oy:n tarpeesta hyödyntää tutkittua tietoa uuden myyntikanavan jalkauttamisessa. Kyselytutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen HR-palveluiden kehittämiseksi. Tutkijalla oli WorkPowerin asiakkaana sekä tutkimuksen kehittäjänä kaksoisrooli. Aihetta pyrittiin tutkimaan kaiken tavoin mahdollisimman objektiivisesti. Tutkija ei työskentele toimeksiantajayritykselle, joten kehitysideoiden toteuttamiskelpoisuus pyrittiin varmistamaan työn edetessä toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilöiden kanssa.

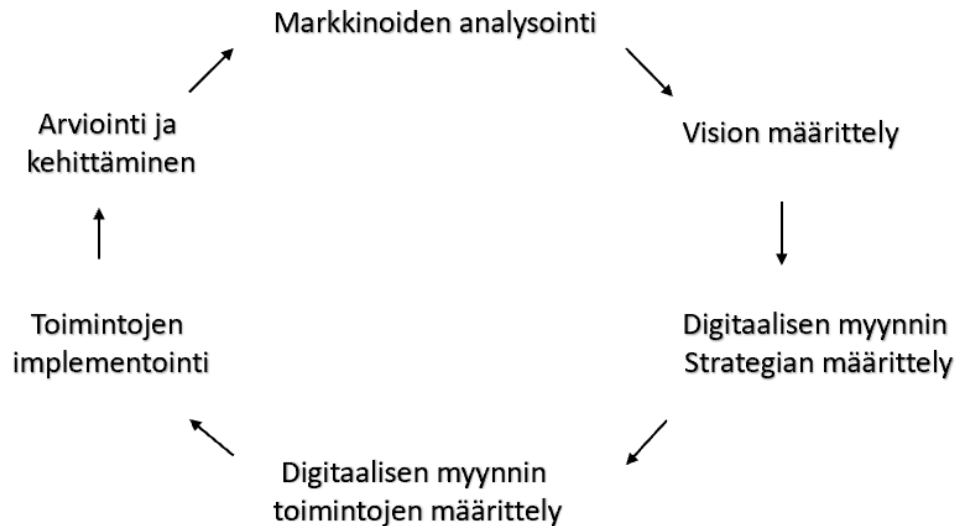
6.3 Jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyön alkuvaiheessa mietimme yhdessä toimeksiantajan kanssa tarvetta luoda myyntistrategia sovelluksen markkinoille viemiseksi. Sovellus oli testausvaiheessa ja lopulta päädyimme tutkimaan markkinaa enemmän vallitsevien ilmiöiden kautta. Sen avulla ymmärretään suuressa mittakaavassa, kuinka uutta myyntikanavaa kannattaa markkinoida sekä myydä loppukäyttäjille nykyaikaisessa digitaalisessa ympäristössä. Toimeksiantajayrityksellä on toimiva strategia, mutta digitaaliseen myyntiin sitä ei ole erikseen laadittu. Jatkokehitysehdotuksena on erillinen digitaalisen myynnin strategia.

Digitaalisen myynnin strategian täytyy olla linjassa yrityksen päästrategian kanssa. Strategioiden suhde riippuu siitä, onko yritys startup-vaiheessa perustettu teknologia edellä vai onko verkkokauppa tai sovellus avattu monikanavaiseksi kaupantekoaalustaksi tehostamaan nykyisiä toimintoja. (Rowley 2002, 203.)

Digitaalisen strategian muodostaminen on syklinen prosessi, jossa on eri vaiheita. Se koostuu markkinoiden analysoimisesta, vision määrittelystä, strategian

määrittelystä, digitaalisen myynnin toimintojen määrittelystä, toimeenpanosta sekä prosessin arvioimisesta ja kehittämisestä. Digitaalisen strategian sykli ei pääty läpikäytyihin vaiheisiin vaan jatkuu iteraatiomaisesti uudelle kierrokselle kehittämällä luotua digitaalista strategiaa (kuva 13). (Rowley 2002, 204–205.)



KUVA 13. Digitaalisen myyntistrategian prosessi (Rowley 2002, muokattu)

Opinnäytetyössä en suunnitellut sovellukselle erillistä strategiaa, vaan tutkin muuttuneen markkinaympäristön ilmiöitä, joita huomioidaan sovelluksen markkinoille viemiseksi. Jatkotutkimusehdotuksessa digitaaliselle myynnille tehdään erillinen strategia, joka ehdotuksen mukaisesti menee prosessimaisesti edellisen kuvan mukaisella tavalla. Käytännössä sovellusta ollaan vasta julkaisemassa ja tarkemman strategian luominen tapahtuu mahdollisesti jatkokehitysvaiheessa. Aloitin prosessin analysoimalla markkinaa teettämällä kyselytutkimuksen toimeksiantajayrityksen asiakkaille. Sen avulla ymmärretään paremmin ostokäyttäytymistä sekä sovelluksen arvoa tuovia ominaisuuksia. Digitaalisen myynnin strategia vaatii vision- sekä strategian määrittelyä, jotka voidaan luoda luonnollisesti jatkotutkimusvaiheessa.

LÄHTEET

- Ahearne, M. MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M. Mathieu, J. E. & Lam, S. K. 2010. The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research* 47 (3), 458–469.
- Aminoff, J. & Rubanovitsh, M. 2015. *Ostovallankumous*. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Andersson, P. Axelsson, B. & Rosenqvist, C. 2018. *Organizing marketing and sales: Mastering contemporary B2B challenges*. 1. painos. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Binder, J. 2013. *Online Channel Integration. Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores*. Painos 2014. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cuevas, J. M. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management* 69 (2018), 198–208.
- Dixon, A. L. & Tanner Jr, J. J. F. 2012. Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32 (1), 9–13.
- Haas, A. Snehota, I. & Corsaro, D. 2012. Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial marketing management* 41 (1), 94–105.
- Hautamäki, P. 2016. *Leading with Individual Consideration: Forming Value with Customers in Business Interactions*. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Hiltunen, L. 2009. *Validiteetti ja Reliabiliteetti*. Jyväskylän Yliopisto. Luettu 2.9.2020. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf
- Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, Jr., C. H. & Williams, M. R. 2015. *Sales Management: Analysis and decision making*. 9. painos. New York: Routledge.
- Jones, E. Brown, S. P. Zoltners, A. A. & Weitz, B. A. 2005. The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (2), 105–111.
- Kannan, P. K. & Li, H. A. 2017. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing* 34 (1), 22–45.

Korpela, P. 2015. Towards a contextual understanding of B2B salespeople's selling competencies-An exploratory study among purchasing decision-makers of internationally-oriented technology firms. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Lampinen, S. 2018. 5 myynnin tulevaisuuden trendiä. Blogi. Julkaistu 16.8.2018. Luettu 10.7.2020. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/myynnin-trendit-2018.html>

Le Meunier-Fitzhugh, K. 2015. Creating Effective Sales and Marketing Relationships. 1. painos. US: Business Expert Press.

Meffert, J. & Swaminathan, A. 2017. Digital @ Scale. How you can lead your business to the future with Digital@Scale. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons.

McNair, C. J. 2013. Value creation in management accounting using information to capture customer value. 1. painos. New York: Business Expert Press.

Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* 34 (1), 13–22.

Nummenmaa, T. Konttinen, R. Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Pelkonen, J. Liiketoimintajohtaja. 2020. Sähköpostiviesti. Luettu 17.1.2020.

Peterson, M. Gröne, F. Kammer, K. & Kirscheneder, J. 2010. Multi-channel customer management: Delighting customers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 12 (1), 10–15.

Rowley, J. 2002. E-business: principles & practice. 1. painos. Hampshire: Palgrave.

Rubanovitsh, M. 2018. Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Suomi: Imperial Sales Oy.

Rubanovitsh, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän-myy paremmin. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Sudharshan, D. & Winter, F. 1998. Strategic segmentation of industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (1), 8–21.

Tanner Jr, J. F. & Shipp, S. 2005. Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda. *Industrial Marketing Management* 34 (4), 305–312.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Töytäri, P. & Rajala, R. 2015. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management* 45 (9), 101–112.

Wang, C. Hoegg, J. & Dahl, D. W. 2018. The impact of a sales team's perceived entitativity on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 46 (2), 190–211.

Waterhouse, S. 2004. *The team selling solution. Creating and managing teams that win the complex sale.* New York: McGraw-Hill.

Weinstein, A. 2004. *Handbook of market segmentation: strategic targeting for business and technology firms.* 3. painos. New York: Haworth Press.

Weitz, B. A. & Bradford, K. D. 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), 241–254.

Woodburn, D. & Wilson, K. 2014. *Handbook of strategic account management: a comprehensive resource.* Chichester: Wiley.

WorkPower Oy. n.d. Meidän tarinamme. Verkkosivu. Luettu 2.9.2020.
<https://www.workpower.fi/kuka-olemme/meidan-tarinamme/40>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

* 1. Kuinka usein työmaallasi on vuokratyöntekijöitä?

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Pari kertaa vuodessa
- Harvemmin

* 2. Kuinka monen yrityksen kautta tilaat?

- 1
- 2
- 3
- 4
- Useammasta

* 3. Mikä vaikuttaa päätökseen tilata valitsemastasi yrityksestä?

* 4. Miten mieluiten tilaat vuokratyöntekijöitä?

- Soitto
- What's up
- E-mail
- Sovellus
- Joku muu, mikä?

* 5. Rastita ne tavat, jolla voisit tilata työvoimaa?

- Soittamalla
- What's upilla
- E-maililla
- Sovelluksella
- Muu, mikä?

* 6. Kuinka tärkeää tilauksentekotavoissa on?

	Erittäin tärkeää	Tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeus tilata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokraavan yrityksen nopea reagointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun siirto työntekijöiden saatavuudesta / osaamisesta vuokraavalle yritykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu valita työntekijät itse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuttu tapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Miten seuraavat sovelluksen ominaisuudet tuovat lisäarvoa?

	Tuo merkittävästi lisäarvoa	Tuo lisäarvoa	Ei tuo juurikaan lisäarvoa	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Voit tehdä työvoiman tilauksen sovelluksen kautta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voit itse valita työntekijöitä sovelluksen kautta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näet tilauksellesi tarjottavat työntekijät sovelluksen kautta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näet sovelluksesta keikalle tulevat työntekijät? (kuva, avaintiedot, CV)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näet sovelluksesta muiden työnantajien arviot keikalle tulevasta työntekijästä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyisten vuokratyöntekijöiden tuntien hyväksyminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuntikirjausten muokkaaminen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näet kaikki työmaillasi olleet työntekijät ja heidän aiemmat tuntikirjaukset?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi/yhteenveto tilaushistoriasta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen anto työntekijästä vuokraavalle yritykselle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen anto työntekijälle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat-palvelu vuokraavan yrityksen kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä sovelluksen kautta vuokratyöntekijälle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokraavan yrityksen tiedotteet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Valitse **kolme** (3) tärkeintä ominaisuutta

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Voit tehdä työvoiman tilauksen sovelluksen kautta | <input type="checkbox"/> Näet kaikki työmaillasi olleet työntekijät ja heidän aiemmat tuntikirjaukset |
| <input type="checkbox"/> Voit itse valita työntekijöitä sovelluksen kautta | <input type="checkbox"/> Raportointi/yhteenveto tilaushistoriasta |
| <input type="checkbox"/> Näet tilauksellesi tarjottavat työntekijät sovelluksen kautta | <input type="checkbox"/> Palautteen anto työntekijästä vuokraavalle yritykselle |
| <input type="checkbox"/> Näet sovelluksesta keikalle tulevat työntekijät (kuva, avaintiedot, CV) | <input type="checkbox"/> Palautteen anto työntekijälle |
| <input type="checkbox"/> Näet sovelluksesta muiden työnantajien arviot keikalle tulevasta työntekijästä | <input type="checkbox"/> Chat-palvelu vuokraavan yrityksen kanssa |
| <input type="checkbox"/> Nykyisten vuokratyöntekijöiden tuntien hyväksyminen | <input type="checkbox"/> Viestintä sovelluksen kautta vuokratyöntekijälle |
| <input type="checkbox"/> Tuntikirjausten muokkaaminen | <input type="checkbox"/> Vuokraavan yrityksen tiedotteet |

* 9. Mitkä ovat tilaajan kannalta tärkeimmät tiedot työntekijästä sovelluksessa? Valitse **kolme** (3) kohtaa

- Työhistoria
- Työhistoria rakennusosalta
- Eriyistaidot
- Hinta
- Työntekijän vapautuminen/saatavuus
- Veronumero
- Koulutus
- Ajokortti
- Auto käytössä
- Paikkakunta, jossa asuu
- Työturva, tulityö- yms. kortit ja luvat
- Valokuva

10. Kuinka todennäköisesti käyttäisit sovellusta...

	Käyttäisin	Saattaisin käyttää	En käyttäisi	En osaa sanoa
Työntekijöiden tuntien hyväksyntään?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden tilaamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden tietojen katseluun/sopivien tekijöiden etsintään?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden arvioimiseen, jotka olleet työmaillani?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>