



# Konsultointiyrityksen kasvu ja kansainvälistyminen

Sami Laakso & Toni Ruohonen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Konsultointiyrityksen kasvu ja kansainvälistyminen

Sami Laakso & Toni Ruohonen  
Liiketalouden tradenomitutkinto  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Sami Laakso, Toni Ruuhonen

**Konsultointiyrityksen kasvu ja kansainvälistyminen**

Vuosi 2020 Sivumäärä 45

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa kirjoittajille käsitys toimialasta ja muodostaa ohjeistus opinnäytetyön toimeksiantajalle kasvun ja kansainvälistymisen tueksi. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii espoolainen yritysjohton konsultointipalveluita myyvä Ficca Oy Tutkimukseen pohjautuen muodostimme toimeksiantajallemme toimenpide- ja kehitysehdotuksia heidän kasvunsa ja kansainvälistymisen tueksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui kahteen osa-alueeseen: kasvuun ja kansainvälistymiseen. Työssä käsiteltiin näitä kahta aihetta markkinoinnin, riskien, rahoituksen ja erilaisten strategioiden näkökulmista. Hyödynsimme työssämme kahta tutkimusmenetelmää, tiedonkeräämistä ja teemahaastatteluita, joiden pohjalta toimenpide- ja kehitysehdotukset toimeksiantajalle muodostettiin. Teemahaastatteluilta saatu materiaali litteroitiin ja käytiin läpi hyödyntämällä aineistopohjaista sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksista pystyttiin päättämään, että konsultointiala on erittäin kilpailtu ja pelkästään Suomessa on yksittäisiä konsultteina toimivia henkilöitä yli 30 000. Toimialalla on kuitenkin vielä tilaa uusille toimijoille. Kilpailu konsultoinnin toimialalla määräytyy pitkälti vallitsevan maailmanmarkkinoiden, asiakaskohdeyritysten tilanteiden ja yrityksen henkilöstön osaamisen mukaan. Tutkimuksen avulla selvisi myös hyviä keinoja pienyrityksen kansainvälistymisen avuksi. Opinnäytetyössä onnistuttiin keräämään tietoa konsultointialasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kehitysehdotuksiimme lukeutui resurssien lisääminen, markkinoinnin kohdentaminen, rahoituksen hakeminen ja riskien kartoittaminen.

Asiasanat: konsultointi, kasvu, kansainvälistyminen, markkinointi, kilpailu.

Sami Laakso, Toni Ruohonen

**Consulting Company's growth and internationalization**

Year	2020	Pages	45
------	------	-------	----

---

The aim of the thesis was to provide the authors an understanding of the consulting industry and to provide guidance to the thesis commissioner to support growth and internationalization. The commissioner of this thesis is Ficca Oy, which sells consulting services for company management in Espoo. Based on the research, proposals were formed for measures and developments for our commissioner to support their growth and internationalization.

The theoretical framework of the thesis consisted of two areas: growth and international inclusion. The work addressed these two issues from the perspectives of marketing, risks, finance and different strategies. Two research methods were used: data collection and thematic interviews. The basis of action and development proposals were created based on those methods. The material from the theme interviews was transcribed and reviewed by using material-based content analysis.

The results of the study showed that the consulting sector is highly competitive and that there are more than 30,000 individual consultants in Finland alone. However, there is still room for new players in the consulting sector. Competition in the consulting industry is largely determined by the prevailing world market, customer target company situations and the expertise of the company's staff. The research also helped to find good ways to aid small business's internationalization. The thesis was successful in collecting information of the consulting industry and the factors affecting it. The development proposals included adding resources, targeted marketing, applying for funding and identifying risks.

Keywords: consulting, growth, internationalization, marketing, competition.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaaminen .....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely ja nykytila .....	7
1.3	Toimialan nykytilanne.....	7
1.4	Toimialan kilpailutilanne .....	8
2	Kansainvälistyminen .....	9
2.1	Kansainvälinen yritystoiminta mikro- ja pienyrityksessä.....	10
2.2	Tavoitteet Kansainvälistymiselle.....	11
2.3	Kansainvälinen markkinointi .....	13
3	Mikroyrityksen rahoitus.....	15
3.1	Mikroyrityksen riskit .....	16
4	Kotimaan kasvu .....	18
4.1	Konsultin kehittäminen .....	18
4.2	Kasvustrategiat mikroyrityksissä .....	19
4.3	Toimeksiantajan lähtötilanne kotimaan kasvuun.....	20
4.4	Markkinointi kotimaassa .....	22
4.5	Palveluiden tuotteistaminen.....	23
5	Tutkimuksellinen osuus.....	24
5.1	Määritellyt kehityskohteet .....	24
5.2	Tutkimuksen eteneminen.....	25
5.3	Johtajien haastattelut .....	27
5.4	Tutkimusmenetelmät.....	29
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti & validiteetti .....	30
5.6	Analysointi sisällönanalyysillä.....	30
6	Tutkimustulokset ja tulosten analyysit .....	31
6.1	Markkinointi ja oikeat kanavat .....	31
6.2	Palvelun laadun takaaminen johtaa resurssien lisäämiseen.....	33
6.3	Asiakasyritysten liiketoiminta-alat.....	33
6.4	Konsultointi markkinoiden muuttuminen .....	34
7	Ficca Oy:n kehitysehdotukset .....	35
8	Johtopäätökset ja pohdinta tutkimuksesta .....	37
	Lähteet .....	39
	Kuviot .....	43
	Taulukot .....	43
	Liitteet.....	44

## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaaminen

Toimeksiantajallamme Ficca Oy:llä oli yksi toive opinnäytetyöllemme. Yritys toivoi meidän rakentavan yleispätevät ohjeet heille yritystoiminnan kasvun helpottamiseksi. Opinnäytetyömme on tutkiva, vaikka muodostimme toimeksiantajallemme toimenpide-ehdotuksia tulevaisuuden varalle. Hyödynnämme tutkimuksellisessa osuudessa muutaman asiakaskohdeyrityksen johtajien haastatteluja. Haastattelujen avulla saamme vastauksia siitä, että mihin suuntaan yritystä tulisi kehittää asiakkaan näkökulmasta. Lopuksi vastaukset analysoidaan sisälönanalyysillä luotettavuuden parantamiseksi. Yhdessä toimeksiantajamme kanssa pääsimme ratkaisuun, jossa määrittelimme meille kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteenamme oli rakentaa meille perustava osaamis- ja tietämyspohja konsultointialan kilpailusta ja koko toimialan tilanteesta sisältäen kilpailutilanteen, markkinat, markkinoinnin, rahoituksen, tulevaisuuden näkymät ja toimialaan ja sen kasvuun liittyvät tekijät. Toisena tavoitteenamme oli rakentaa Ficca Oy:lle ehdotuksia tuleviin toimenpiteisiin. Toimenpide-ehdotukset määrittelimme ensisijaiseksi tutkimusongelmaksemme. Toimenpide-ehdotusten tarkoituksena oli jakaa meidän mielipiteitämme ja ideoita toimeksiantajalle, jotta he voisivat hyödyntää niitä tulevaisuudessa yrityksen kehittyessä ja kasvaessa. Tutkimuskysymyksemme on muodostettu niin, että ne helpottavat vastaamista pääkysymykseemme: Mitkä keinot edesauttavat pienen konsultointiyrityksen kasvua ja kansainvälistymistä? Pyrimme vastaamaan pääkysymykseemme tutkimuskysymyksiemme avulla. Tutkimuskysymyksemme on määritetty niin, että ne vastaavat kysymyksiin toimialan nykytilanteesta, markkinoista, kansainvälistymisestä ja kotimaan kasvuun vaikuttavista tekijöistä.

Laakso (2019) kertoo, että Ficca Oy:n tulevaisuuden tavoitteet määrittävät pitkälle sen mukaan, miten yritys pystyy skaalautumaan kasvaen maltillisesti ilman velkarahajärjestelyjä. Toinen vaihtoehto on yrityksen sulautuminen osaksi muita konsulttitaloja, joiden fokus on keskittynyt erityisesti pk-sektorin kehittämiseen kotimaassa. Myös kansainväliset yritykset tulevat kysymykseen. Tarkoituksena kuitenkin on vahvistaa yrityksen omistajuutta ja osaamis-pohjaa hankkimalla henkilöitä, jotka ovat olleet menestyneitä kasvuyrittäjiä tai jotka ovat olleet töissä vahvan kasvun pk-yrityksissä. Lisäksi yrityksen tukiverkosto rakentuu pelkästään menestyneiden kasvuyrittäjien pohjalle, jolloin yrityksen osaamisen profilointi säilyy vahvana. Toimeksiantajamme tavoitteena on myös kasvattaa liikevaihto nykyisestä noin 90 000 eurosta viiden seuraavan vuoden aikana 600 000-1 000 000 euroon. Ficca Oy:n liikevaihto vuonna 2019 oli noin 90 000 euroa, yritys teki samana vuonna voittoa 40 000 euroa.

Kehittämistyön tarve toimeksiantajallamme on syntynyt tarpeesta kasvattaa liiketoimintaa ja vahvistaa heidän markkina-asemaansa. Opinnäytetyön rakentaminen aloitettiin määrittämällä tutkimusongelmamme. Pyrimme selvittämään keinot, joilla konsultointiyrityksen on mahdollista kasvattaa liiketoimintaansa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Ymmärsimme nopeasti, että voidaksemme vastata pääkysymyksemme niin meidän tuli muodostaa monia tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksessa aloitimme vastauksien etsimisen käsittelemämme teorian avulla, etsimällä tietoa markkina-aseman kohottamisesta, konsultointialan kilpailutilanteesta, konsultointialan lähitulevaisuudesta ja kansainvälistymisen keinoista.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely ja nykytila

Ficca Oy on vuonna 2016 perustettu yritys, joka tarjoaa asiakkailleen yritysjohtonkonsultointin palveluita. Yritys on pieni ja nykytilanteessa se työllistää täysipäiväisesti vain kaksi henkilöä. Toimeksiantajan palveluksessa olevilla henkilöillä on molemmilla paljon kokemusta useiden yritysten johtamisesta. Toimeksiantajan tarjoamiin palveluihin kuuluu erityisesti muutostohtaminen ja asiakasyritysten johtajien valmennus niin, että kasvu voitaisiin maksimoida. Heiltä löytyy myös henkilökohtaista apua kansainvälistymiseen.

Toimeksiantajan yritys tarjoaa pääasiassa konsultointipalvelua muutostohtamiseen eli tilanteeseen, jossa yritys tai organisaatio haluaa tai kokee tarpeelliseksi muuttua tai muuttaa tiettyä osaa toiminnastaan tai kokonaista organisaation rakennetta. Erikoistuminen muutostohtamiseen toimeksiantajallamme on tapahtunut edellisten yritysten kautta karttuneesta kokemuksesta. Vaikkakin yrityksen kotipaikka on pääkaupunkiseudulla, kuten suurin osa heidän asiakkaistaankin niin heiltä löytyy myös kansainvälisiä asiakkaita pieni määrä. Liikevaihtokauma Ficca Oy:ssä rakentuu Suomesta ja muista maista. Suomen osuus liikevaihdosta on 89% ja muiden maiden osuus 11%. Toimeksiantajan oman kertoman mukaan muista saman alan yrityksistä heidät erottaa se, että heillä on osaamista, joka on kerätty kokemusten ja koulutautumisen avulla vuosien varrella ja heille on erittäin tuttua erilaisten yritysten johtaminen. Toimeksiantajan missioksi voisikin kertoa sen, että he haluavat jakaa omaa tietotaitoaan asiakkaille.

## 1.3 Toimialan nykytilanne

Nykymaailmassa konsultoinnin rooli on kasvanut lähes elämän jokaisella asteella, mutta erityisesti yritysmaailmassa. Konsultoinnilla on siis suuri rooli ja toimiala kasvaa kasvamisestaan edelleenkin. Konsulteilla on siis suuret mahdollisuudet muokata niitä toimialoja, joilla he toimivat. Konsultteja käytetään esimerkiksi, kun tarvitaan apua seuraavissa yrityksissä koskevissa

toimissa: halutaan kasvattaa henkilökunnan osaamista kaikilla sen osa-alueilla, halutaan kasvattaa yrityksen kokoa, halutaan välttyä vääriä valinnoilta ja halutaan apua päätöksenteossa. Konsultointi itsessään voidaan jakaa moneen osaan, joita ovat yritysjohton konsultointi, organisaatiokonsultointi, strategiakonsultointi, käytännön konsultointi, muutosjohtamisen konsultointi, prosessikonsultointi sekä teknologiakonsultointi. (Nestim 2018). Opinnäytetyösämme keskitymme kuitenkin vain yhteen näistä eli yritysjohton konsultointiin. Yritysjohton konsultit työskentelevät erityisesti henkilökohtaisella tasolla työnantajien ja esimiesten kanssa, jotta he yhdessä saavuttaisivat tilanteen, jossa esimiestyötä tekevät henkilöt voisivat olla mahdollisimman tehokkaita johtaessaan henkilöitä ja hoitaessaan heidän vastuualueidensa tehtäviä. Monet konsultit puhuvatkin nykyään valmennuksesta ”Coaching”, jolla tarkoitetaan asiakkaan kouluttamista oppimaan uusia asioita, hankkimaan uutta tietoa tai uuden kyvyn. Valmentajat eli tässä tapauksessa konsultit auttavat ammattilaisia saavuttamaan parhaan mahdollisen suorituksen antamalla näille työkalut ja neuvot uuden oppimiseen (Verlander 2012, 140).

#### 1.4 Toimialan kilpailutilanne

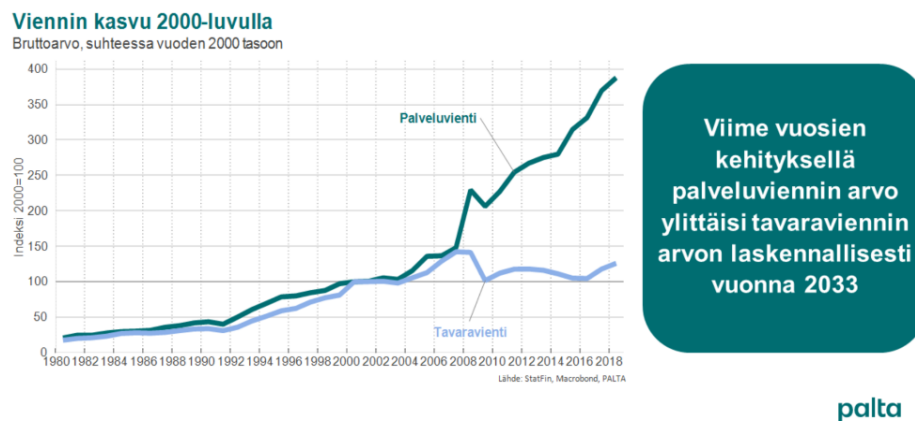
Aluksi koimme, että kilpailutilanteen määrittäminen on yksi tärkeimpiä valmistelevia töitä, jotta voimme aloittaa miettimään sitä että, miten voimme määrittää oikeita keinoja konsulttiyrityksen aseman kohottamiseen. Laakso (2019) kertoi itse olleensa yllätynyt toimialan laajuudesta ja siitä, että miten hankalaa pienen konsultointiyrityksen on saada kasvatettua markkina-asemaansa isojen toimijoiden kanssa kilpailtaessa. Kerättävän tiedon kannalta meidän tulee sisäistää toimialan ja kilpailun käsitteitä. Meidän tuli ottaa huomioon useita seikkoja, kuten erilaiset markkinarakenteet ja keinoja siihen, että miten yrityksen on mahdollista ottaa etumatkaa kilpailijoihin nähden. Mielestämme yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi nousi kilpailuseuranta ja sen kehittäminen, jotta yritys pysyy kehityksen kärkitahdissa. Kilpailu itsessään määrittelee markkinat ja niiden välityksellä koko kansantalouden tila on kilpailun ja kilpailijoiden käsissä. Kilpailun voidaan todeta olevan markkinatalouden kannalta elintärkeä ehto (Sipilä 2003, 265-273). Tällä hetkellä kilpailutilanne konsultoinnin toimialalla on melko vilkas. Toimiala on melko kilpailtu, mutta tilaa löytyy vielä uusille ja pienillekin toimijoille. Toimialan toimijat muodostuvat isoista ja vanhoista yrityksistä sekä uusista toimijoista, jotka yhdessä rakentavat toimialan rakenteen. Konsultointiala oli Suomessa jo vuonna 2016 liikevaihdoltaan yli 3 miljardin bisnes, sekä itsenäisiä toimijoita oli tällöin Suomessa n.13000 (LJK 2018). Kansainvälisesti konsultointiyrityksiä on listattu yli 700 000 kappaletta, joiden arvo on yhteensä yli 200 000 biljoonaa euroa (Kaplan 2017).

## 2 Kansainvälistyminen

Nykyään maailma ja ihmiset kehittyvät nopeasti ja ovat helpommin tavoitettavissa, kuin koskaan ennen. Kulkuyhteyksien ja teknologian kehittyminen on mahdollistanut helpommat lähtökohdat yritystoiminnan laajentumiselle, niin kotimaassa kuin ulkomailla (Hollensen 2016, 10). On selvää, että mikäli yritys haluaa kansainvälistyä, tulee yrityksen laatia tarkka suunnitelma kansainvälistymiselle. Tämä on yksi pääedellytyksistä kansainvälistymisen mahdollistamiseksi. Tuomme esille elintärkeitä ehtoja toimeksiantajan kansainvälistymisen mahdollistamiseksi. Palveluviennin pääraaka-aine on osaaminen. Suomesta maailmalle viedään paljon korkean osaamisen asiantuntijapalveluita. Suomeen kertyy merkittäviä rahavirtoja kaiken muun ohella erityisesti liike-elämän suunnittelu ja asiantuntijapalveluista (Pykäri & Vuori 2020).

mikro- ja pienyritysten kansainvälistyminen saattaa olla haasteellisempaa, kuin isojen pitkään kasvaneiden yritysten. Tutkittaessa pieniä ja keskisuuria yrityksiä niin yleinen uskomus on, että pienet yritykset ovat epäedullisemmässä asemassa isojen yritysten kanssa. Tämä on johtanut siihen, että mikro- ja pienyrityksillä uskotaan yleisesti olevan suuri riski epäonnistua kansainvälistymistä yritettäessä. Pienissä yrityksissä rahan vähyyys vaikuttaa mahdollisuuksiin kansainvälistyä. Kansainvälistymiseen kohdistuvat riskit ovat kuitenkin hallittavissa uniikkeilla tuotteilla, palvelulla tai idealla. (Öhman & Viljanen 2019.) Epäonnistumisen pelko on normaalia eurooppalaisessa liiketoiminnassa ja se näkyy myös rahoitusten hakemisessa, sillä useat rahoittajat joutuvat tarkastamaan lähteitä useaan otteeseen kerrotaan Työ- ja Elinkeinoministeriön (2015, 15-37) selvityksessä.

Economist Intelligence Unitin (2012) raportissa kerrotaan kansainvälisen kaupan eroista verrattuna paikalliseen kaupankäyntiin. Ensiksi on otettava huomioon eroavaisuuksia monissa toimintamalleissa/tavoissa, arvomaailman eroja sekä kulttuurisia eroavaisuuksia. Sinänsä konsultointiyrityksellä on helpommat lähtökohdat kansainvälistymiselle, koska vientituotteena on palvelu eikä tuote, joka voisi vaatia esimerkiksi turvallisuusstandardien tarkistuksia tai usealle kielelle käännettyjä käyttöohjeita. On kuitenkin otettava huomioon erilaiset viranomaismääräykset sekä säännökset, jotka koskevat palveluvientiä (Tajani & Hahn 2014, 15). Edellä mainittujen huomioitavien seikkojen lisäksi haluamme tuoda ilmi toimeksiantajamme pienen varallisuuden, joka johtaakin siihen, että kehitysehdotuksemme käsittää kansainvälistymisen hitaasti, ensin vain yhteen pohjoismaahan.



Kuvio 1: Viennin kasvu 2000-luvulla. (Pykäri, M & Vuori, L. 2020.)

## 2.1 Kansainvälinen yritystoiminta mikro- ja pienyrityksessä

Kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen on tarjolla apua ja sitä kannattaakin hakea. Usein kysymyksiä syntyy, kun käsittelyssä on paperityöt, jotka sisältävät tariffeja (virallisia maksuja ja hintaluetteloita), HS- koodeja (harmonisoidun järjestelmän tavaranimikkeitä) ja erilaisia SIC-koodeja. Huomioitavaa on myös valtion säädökset yrityksen perustamisesta. Yrityksien tulee tutkia huolellisesti että, tarvitseeko yrityksesi lupia ja lisenssejä perustamisprosessissa. (Yrittäjät.fi 2019). Kansainvälistymiseen perehtyneiltä konsulteilta on mahdollista saada apua myös oikean yritysmuodon valintaan. (Business Finland 2018.)

Yrityksen on otettava selvää vientialueen säädöksistä ja vientiä koskevista säännöistä, sekä siitä minkälaiset markkinat on tarjolla vientikohteessa omalle palvelulle tai tuotteelle. On vastattava itselleen seuraaviin kysymyksiin; Löytyykö kohdemaasta kysyntää myytävälle palvelulle? Kenelle myyt palvelua? Pystytkö vastaamaan kilpailuun vientimaassa, ja minkälaista kilpailu kohdealueella on? Minkälaisena kysyntä kohdemaassa kestää esimerkiksi vuoden, kahden vuoden, kolmen vuoden sisällä ja miten vienti tulee muuttumaan? Yksi merkittävä asia on sijainnin valitseminen vientikohteesta. Sijainnin tulee olla hyvällä paikalla. Mikäli pystyt vastaamaan kysymyksiin ja yritys kokee kannattavana aloittaa vienti kysymyksiin vastaamisen jälkeen, niin on aika siirtyä vaiheeseen kaksi. Pääkaupunkiseudulla toimivan pienen mikroyrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon kulut, jotka liittyvät kansainvälisen viennin aloittamiseen, kun nämä on otettu huomioon, niin voidaan suunnitella oikea ajankohta kasvuyrityksen kansainvälisen viennin aloittamiselle. (Hollensen 2012, 5.)

Tässä vaiheessa ei varsinaisesti tehdä kokonaan uutta liiketoimintasuunnitelmaan, vaan muokataan jo olemassa olevaa suunnitelmaa siten, että se sisällyttää erikseen ulkomaanviennin. Tämä suunnitelma muodostaa strategian, johon voidaan viitata tulevaisuudessa. Suunnitelma

auttaa johtamaan yritystä pk-seudun pienyrityksestä kansainväliseksi yritykseksi (koskee niin konsultointiyrityksiä kuin muidenkin alojen yrityksiä). Liiketoimintasuunnitelma on edellytys myös ulkopuolisen rahoituksen hakemiselle, sillä sijoittajat ja rahoituslaitokset vaativat suunnitelman esittämistä. Suunnitelman tulee sisältää seuraavat asiat tavoitteet, päämäärät ja vision. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää hyödyksi muun muassa, kun haetaan sijoittajia ja muuta rahoitusta yritykselle. Tulevaisuudessa liikeidea pysyy samana, mutta palveluita myydään enemmän ja myös ulkomaalaisille asiakkaille, yrityksen tavoitteena on kasvat-  
taa liiketoimintaansa. Liikeidea tulevaisuudessa muuttuu siten, että palveluita pystyttäisiin myymään asiakasyritysten johdon lisäksi myös muille asiakasyrityksen sisällä oleville organisaatioille.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kokemus kansainvälistymisestä</li> <li>-Osaaminen</li> <li>-Vahva kielitaito</li> <li>-Vastaavaan alaan erikoistuneita yrityksiä ei ole kovinkaan paljon, mikä osaltaan auttaa markkina-aseman saamisessa ulkomailla</li> <li>-Halu kansainvälistyä</li> </ul>	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ei ollenkaan näkyvyyttä ulkomailla</li> <li>-Vain kaksi työntekijää, eli uusiin projekteihin ei ole resursseja ja varoja panostaa täydellä teholla</li> </ul>
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mikäli markkinarako löytyy niin kasvu voi tapahtua nopeastikin</li> <li>-Kansainvälistymisen onnistuttua ensimmäisessä maassa, on helpompaa siirtyä muihin maihin</li> </ul>	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Markkina-aseman heikentyminen: asiakkaat eivät löydä yritystä tai suosivat mieluummin kotimaista yritystä</li> <li>-Asema kotimaan markkinoilla voi heikentyä, mikäli resursseja siirretään liikaa kansainvälistymiseen</li> </ul>

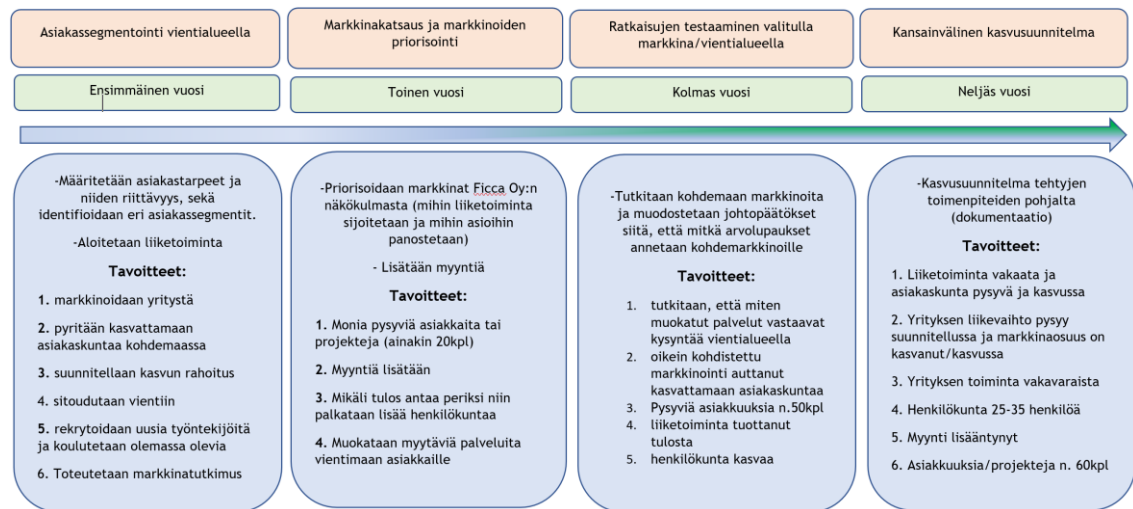
Taulukko 1: SWOT-analyysi kansainvälinen yritystoiminta.

## 2.2 Tavoitteet Kansainvälistymiselle

Liikeideana toimeksiantajallamme on myydä osaavaa palvelua asiakaskohdeyrityksen johdolle, helpottamaan asiakasyrityksen liiketoiminnan johtamista. Tällä hetkellä käytettävät resurssit

ovat vähäiset, koska lähes kaikki ylimääräiset varat käytetään liiketoiminnan kehittämiseen (henkilökunnan tietoperustan vahvistamiseen), eikä yrityksellä ole käytössään kuin kaksi henkilöä. Mikäli Ficca Oy palkkaisi lisää henkilöstöä, niin se mahdollistaisi nykyisen kahden henkilön keskittymisen pelkästään kotimaan markkinoille, samalla kun mahdolliset lisäresurssit voisivat keskittyä vientimaan markkinoille. Myynti voitaisiin aloittaa vientialueella pienellä mitataavalla, mutta niin, että se kattaa toimeksiantajamme liiketoiminnan kulut viennin suhteen.

Myytävä tuote toimeksiantajallamme on palvelu eli osaaminen. Ficca Oy:n tulee perehtyä viennin aloittamisen aikaan kohteena olevan maan kulttuuriin ja tarvittaessa muokata jo valmiina olevia tuotteistettuja palvelujaan vastaamaan vientialueen kysyntään. Asiakkaat määrittävät aluksi vientialueella kysynnän mukaan, mutta liiketoiminnan kasvaessa myynti lisääntyy, jolloin asiakkaat ajautuvat Ficca Oy:n asiakkaiksi muun muassa oikein kohdistetun markkinoinnin avulla. Markkinointia voi kohdistaa oikeille asiakkaille sosiaalisen median kautta tai osallistumalla yrittäjiä ja liiketoimintaa käsitteleviin tapahtumiin ulkomailla ja kotimaassa. Osallistuminen tapahtumiin on melko halpaa ja sillä saadaan runsaasti näkyvyyttä. Vision tulee olla tässä vaiheessa jo selkeä. Toimintatapaa määritettäessä on otettava huomioon vientialueen määräykset, kulttuuri yms. seikat. Kansainvälistymiselle tulee myös muodostaa kasvusuunnitelma, jolla pyritään määrittämään tavoitteet ja toimintamallit/tavat tietyille aikavälille. Taulukko 2:n mukaisten laskelmiemme mukaan vuodessa kahden uuden henkilön sijoittaminen Ruotsin Tukholmaan maksaisi karkeasti arvioiden noin 155000 euroa, joten tästä voidaan laskea, että mikäli kulut pysyvät suhteellisen samana niin kasvusuunnitelman mukainen neljän vuoden aikana kulut lisääntyisivät n. 600 000 euroa, mikä osoittaisi suuntaan, jossa toimeksiantaja yritys nykytilanteessaan tarvitsisi rahoituksen hakemista kansainvälistymisen toteutukseen. Muodostimme Ficca Oy:n kansainvälistymiselle oman ohjeistuksen kasvusuunnitelman rakentamiselle ja samassa taulukossa muodostimme neljän vuoden tavoitteet kansainvälistymiselle.



Kuvio 2: Ficca Oy:n kasvusuunnitelma.

### 2.3 Kansainvälinen markkinointi

Markkinointi ulkomailla eroaa kotimaan markkinoista monella eri osa-alueella. Se mikä toimii kotimaassa, ei välttämättä toimi ulkomailla. Ulkomailla ihmisillä saattaa olla erilaiset tarpeet ja ostopäätökset muodostetaan eri syistä. Omaan liiketoimintaan voi ottaa mallia toisilta menestyviltä yrityksiltä. Tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi kilpailijoiden hintataso tai markkinointistrategia. Jokaisen maan omaan kulttuuriin ja vieraaseen kieleen on syytä perehtyä ennen vieraille markkinoille astumista. (Hernekoski 2010.) Tavaroiden ja palveluiden markkinointi globaalilla tasolla on helppoa nykymaailmassa, koska jatkuva teknologian kehittyminen auttaa markkinoijia ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. Kansainvälistä markkinointia edesauttaa myös useat sosiaalisen median kanavat. Vaikkakin Englanti on yleisin kieli koko maailmassa, niin sitä ei voida hyödyntää kaikkialla markkinoinnin apuna. Pk-yrityksissä kasvu on aluksi hidasta ja keskittyy yleensä vain lähellä sijaitseviin valtioihin. Oikean kielen valitseminen on tärkeää, sillä asiakas reagoi aina myönteisemmin sisältöön, joka on tuotettu hänen omalla kielellään. (Sironen 2018.) Kansainvälistä markkinointia suunniteltaessa on kyseenalaistettava kaikki jo opittu tieto Suomessa toteuttavasta markkinoinnista, koska asiakkaiden tarpeet valtioiden välillä eroavat toisistaan lähes aina. Huomioon tulee myös ottaa erilaiset kohdevaltiota koskevat säännökset ja muun muassa tavaramerkkikysymykset. Edellä mainittujen lisäksi markkinoinnin onnistumisia tulee mitata pätevillä parametreilla ja usein myös paikalliseen markkinointiin perehtyneen henkilön hyödyntäminen erityisesti kansainvälistä markkinointia aloitettaessa on vähintäänkin suositeltavaa. (Hernekoski 2010.) Pienyrityksen tulee myös tuoda oma viesti perille, koska markkinointiin ei ole käytettävissä suuria varoja, niin esimerkiksi mainostilan ostaminen on liian kallista tuhlattavaksi, tästä syystä viestin tulee olla lyhyt, mutta tarpeeksi selkeä. Palveluiden tuotteistaminen tulee olla aloitettu jo hyvissä ajoin, jolloin voidaan määrittää oikeat rajapinnat oikeiden asiakkaiden löytymiseksi. (Kadziolka 2017.)

Internet tasoittaa kokoeroja yritysten välillä. Pienyritykset sekä muut organisaatiot, joilla ei ole mahdollisuuksia käyttää suuria resursseja markkinointiin ovat internetin ansiosta hyvässä asemassa. Markkinoiminen internetissä on usein halpaa ja helppoa. Näin ollen pienet yritykset pystyvät kilpailemaan suurtenkin yritysten kanssa. Internetin avulla pienikin yritys voi luoda yhtä vaikuttavia asiakaskokemuksia kuin suuri. Käytettävissä oleva joukko markkinointivälineitä ovat kustannustasoltaan niin alhaisia, että millä tahansa yrityksellä on varaa käyttää niitä. Myös pieniä kohderyhmiä voidaan palvella taloudellisesti järkevässä mittakaavossa. Erikoistuminen pieniin kohderyhmiin voi avata tuottoisia liiketoimintamahdollisuuksia, kun ostajat voidaan tavoittaa ilman kalliita välikäsiä. (Juslen 2009, 33-34.) Internetin avulla pieni Pk-yritys voi tavoittaa asiakaskuntaa ulkomailta tehokkaasti. Oman markkinoinnin aloittaminen ulkomailla kannattaa aloittaa internetin avulla. Viennissä jokaisella toimialalla on otetta huomioon business-näkökulman lisäksi kulttuuriset eroavaisuudet. Vientiä harjoittavan yrityksen tulee ottaa huomioon ja opiskella kulttuuria siitä maasta, mihin sen suunnittelee aloittavansa vientiä. Kulttuuri nousee tärkeään osaan esimerkiksi yhtiökumppaneita etsittäessä, koska kulttuureilla voi olla suuriakin eroavaisuuksia. Erot tulevat esiin arvoissa, käyttäytymistavoissa ja toimintamalleissa (Salacuse 2004).

Mielestämme kulttuuri tekee yksittäisistä ryhmistä erilaisia. Markkinoinnin kannalta on merkittävää ottaa huomioon myös estetiikka, koska markkinointi ja mainonta pyrkii vaikuttamaan asiakaskohderyhmiin positiivisesti, niin myös estetiikka nousee esiin näitä asioita suunniteltaessa. Esimerkkinä värien merkitykset vaihtuvat suurestikin. Valkoinen voi tarkoittaa toisessa maassa ilon tunnetta, kun toisessa maassa se merkitsee surua. Muita merkkejä asioita ovat muun muassa vakaumukset, jotka vaikuttavat ihmisten toimintatapoihin. Uskonnolla on suuri merkitys mainonnassa ja markkinoinnissa. Uskonto saa merkittävän osan esimerkiksi uusien asiakkaita mietittäessä, on otettavan huomioon seikkoja, jotka liittyvät uskontoon ja vakaumuksiin. Vakaumukset vaikuttavat toimintatapoihin, kun taas uskonto tulee ottaa huomioon, koska se vaikuttaa yritystoiminnan jokaiseen osa-alueeseen.

(Laakso 2019) Kertoi, että kun toimeksiantajamme yritys mietti viennin aloittamista Lähi-Itään, niin heidän yhteyshenkilönsä Yhdistyneistä Arabiemiraateista oli painottanut paikalliseen kulttuuriin perehtymistä. Ilman perinpohjaista perehtymistä vienti varmasti epäonnistuu. Loppu kädessä markkinoijan vastuulla on suhde asiakkaaseen sekä heidän tuottavuuteensa. Tuottavuuden havaitsemiseksi markkinoijan on tärkeää tietää mikä toimii oman asiakaskunnan kohdalla. Jokainen asiakaskunta on erilainen ja niiden kohdalla täytyy tehdä asiakaille parhaiten sopivia muutoksia esimerkiksi palveluihin sekä erilaisiin tarjouksiin. (Ellwood 2014, 4.)

### 3 Mikroyrityksen rahoitus

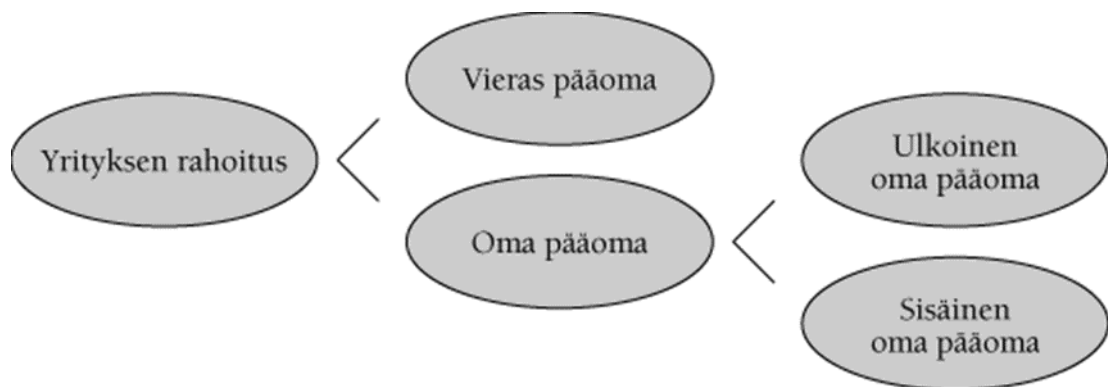
Yritystoiminnan laajentaminen niin koti- tai ulkomailla vaatii yleisesti ottaen pääomaa. Mikäli oma pääoma ei riitä kattamaan laajenemisesta aiheutuvia kuluja on yrityksen käännyttävä rahoittajan puoleen. Eri rahoitusvaihtoehtoja on lukuisia eri vaihtoehtoja. Kaikista yleisin paikka yrittäjien kesken lainan ottamiseen on pankki. Pankki ei kuitenkaan myönnä kaikissa tapauksissa juuri tarvittua rahasummaa, joten puuttuva osa pitää saada jostain muualta. Muina vaihtoehtoina rahoituksen lähteeksi voi toimia esimerkiksi joukkorahoitus, pääomarahoitusta tai rahoituksen saaminen rahoituslaitokselta. (Yrittäjät.fi 2020.)

Pieni yritys ei tarvitse suuria alkuinvestointeja liiketoiminnan aloittamiseen, mutta suurikin kotimainen yritys usein tarvitsee rahoitusta, kun se aloittaa viennin ulkomaille. On otettava huomioon, että viennistä aiheutuu myös uusia kuluja yritykselle (Yrittäjät.fi 2019). Uskomme kuitenkin, että kuluja syntyy vähemmän konsultointiyritykselle, joka myy palveluja kuin yritykselle, jonka liiketoiminta perustuu tuoteviennille. Pienen konsultointiyrityksen kasvu on alkuvaiheessa hidasta ja keskittyy erityisesti naapurimaihin (Laakso 2019). Pienyrityksen on myös mahdollista hakea rahoitusta Finnveralta, ELY-keskukselta sekä pääomasijoittajilta, mikäli heitä löytyy. Erityisesti Finnvera tarjoaa pk-yrityksille huomattavaa avustusta kansainvälistymisen ja kasvun tueksi (Yrittäjät.fi 2015).

Yrityksen aloittaessa palveluvientiä ulkomaille on yhtenä vaihtoehtona julkisen rahoituksen hakeminen. Lainaa tarjoaa yksityisen rahoittajan sijasta julkinen sektori. Lainaa myönnetään kehitys- ja innovaatiohankkeisiin sekä kansainvälistymisen tukemiseen. Korkeampi julkisessa lainarahoituksessa on usein pienempi verrattuna yksityiseen rahoitukseen. (Finnvera.) Mikäli valtio ei suostu myöntämään vieraan pääoman ehtoista rahoitusta, voi yrittäjä kääntyä aina yksityisen rahoittajan puoleen.

Sijoittajien saaminen voi olla yrityksen elinkaaren kannalta tärkeää. Sijoittajia ei kuitenkaan saa ilman työtä, tai alustaa missä esittelee itsensä. Helsingissä järjestettävä jokavuotinen tapahtuma Slush on loistava paikka esitellä itsensä potentiaalisille sijoittajille.

Mikäli yrityksen laajeneminen ei edellytä kovin isoja summia on vaihtoehtona yrityksen oman pääoman hyödyntäminen. Oma pääoma voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: ulkoiseen ja sisäiseen pääomaan. Ulkoinen pääoma on osakkeiden myymisellä saadut tuotot. Sisäinen pääoma on liiketoiminnasta saadut voitot. (Knupfer & Puttonen 2018, 31.)



Kuvio 3: Yrityksen pääomalajit. (Knupfer & Puttonen 2018, 32.)

### 3.1 Mikroyrityksen riskit

Kaikista valmisteluista huolimatta ei riskeiltä voida aina välttyä. Suurimpia riskejä kansainvälistymiseen liittyen ovat rahoitus-, henkilöstö- sekä markkinariskit. Rahoituksen kannalta ongelmia voivat tuottaa erilaiset korot, sekä eri valuutta. Myös pitkät kuljetusmatkat voivat aiheuttaa ennalta arvaamattomia ongelmia esimerkiksi palveluvientiin liittyviä muuttuvia kustannuksia. Ficca Oy:ssä kansainvälistymiseen liittyviä kuluja ovat erityisesti markkinointikulut, markkina-alueen tutkimuskulut, palkkakulut, matkustuskulut, kehittämiskulut, yrityksen perustamiskulut, vuokratulot ja mahdolliset investointien rahoituskustannukset. Mahdolliset tullauskulut syntyvät vain siitä, jos yrityksen käyttöön tilataan tuotteita. Henkilöriskit voivat ilmetä työntekijöiden matalana osaamisena ulkomailla tai henkilöstön vaihtuvuutena. Kansainvälistymisen yhteydessä uuteen kohdemaan pitäisi perehtyä perinpohjaisesti turhien riskien välttämiseksi. Markkinariskit ilmenevät muun muassa kovassa kilpailussa. Kilpailu ulkomailla voi olla hyvin haastavaa. Lähtökohtaisesti paikallinen yritys on etulyöntiasemassa. (Yrittäjät.fi 2019.) Käytimme kulujen laskemiseen vuoden ajalle esimerkki vientimaana Ruotsia ja laskimme kulut kahdelle uudelle työntekijälle Ruotsin markkinoille. Laskemien hinnat perustuvat palkkakulujen osalta Oikotien (2020) kertomaan konsultin keskipalkkaan, Vuokratulot laskettiin Instant Officen (2020) tarjontaan Ruotsissa. Ajoneuvokulut laskettiin Blocket (2020) sivuston Ruotsin leasing autojen keskihintoista. Markkinointikulujen hintoja etsittiin paljon Ruotsin sivustoilta, mutta mitään löytämättä laskimme medialuotsin (2020) hinnaston mukaan kustannukset markkinoinnille. Koulutuskustannukset olivat vuonna 2018 noin 3000€ (Laakso 2019). Ruotsissa konsultin keskiarvoinen tuntiveloitus on 94e tunnilta kerrotaan Alma median Tivi:n (2017) artikkelissa. Edellä mainittua hinnoittelua noudattaen kahden Ruotsiin sijoitettavan konsultin pitäisi laskuttaa vuodessa yhteensä yli 1648 tuntia työtä, jotta kulut onnistutaan kattamaan. Tästä teimme johtopäätöksen, että Ficca Oy:n tulisi hakea rahoitusta kansainvälistymisen aloittamiseen.

Kulu	Kuukaudessa	Vuodessa
Palkkakulut	Osaava henkilökunta 10000€ (Suomessa konsultin keskipalkka on 4500€/kk)	115000€
Vuokrakulut	Hyvä toimitila plus ainakin yksi neuvottelutila 700-1500€ kk Tukholmassa	8400-15000€
Ajoneuvokulut	Edustavien autojen leasing kulut (sisältää polttoainekustannukset) 450-600€	5400-7200€
markkinointikulut	Some 100€/kk + 3€x150=550€ kk (Perustuu mediahuutohin hintoihin)	6600€ + messut esim 2krt vuodessa
Henkilöstön koulutus	Esimerkkinä kurssien hinnat yleisesti 150-300€/2krt vuodessa	1800-3600€
Muut kulut	300-600€/kk toimistotarvikkeet jne	3600€-7200€
Yhteensä		Vuodessa n. 155 000€

Taulukko 2: Kahden henkilön kulut Ruotsissa.

Mielestämme toimeksiantajamme on huomioitava luvat, lisenssit, mahdolliset vuokrakulut, markkinatutkimukset ja vakuutuksen yritystoimintaa aloitettaessa ulkomailla. Toimeksiantajan yrityksen liiketoimintaan tarvittavat lisenssit ja luvat EU:n alueella ovat lähes olemattomat, mutta mikäli yritys laajentaa toimintaa EU:n ulkopuolelle niin lähes kaikkialla tarvitaan esimerkiksi mahdollisia työlupia, yrityksen perustamisen luvat ja toimiluvat riippuen vienti-maasta. Ennen viennin aloittamista on syytä laskea vuoden kulut etukäteen, jotta voidaan parhaiten arvioida tulevat kulut ja miten niistä selvittää. Juoksevia kuluja ovat palkat, matkoista koituvat kulut, markkinointi ja mainonta vientikohteessa, vuokrat ja käytettävät it-apuohjelmat. Toimeksiantajamme toivoi, että yritystoiminnan kasvamiseen jouduttaisiin käyttämään mahdollisimman vähän velaksi otettua rahaa, joten liiketoiminta ja sen kasvu on mahdollisesti hidasta, koska käytettävissä olevat varat ovat täten ne, jotka jäävät tulokseen positiivisena. Suosittelemme heille kuitenkin vähintään rahoituksen hakemista, jolloin liiketoimintasuunnitelman tulee olla muodostettuna. Tällä hetkellä Ficca Oy:llä on käytettävissään tuloksesta jäänyt noin 40 000 euroa ja omistajien omat varat, joita mahdollisesti käytetään yritystoiminnan kehittämiseen.

Mikäli yritys haluaa kasvaa, on sen otettava riskejä sekä panostettava kasvuun etukäteen. Riskinottamisen puute ajaa monet mikroyritykset polkemaan paikallaan vuodesta toiseen. Kilpailu kasvuyritysten kesken kasvaa vuosi vuodelta uusien tulokkaiden tullessa markkinoille. Massasta erottuakseen yrittäjän on keksittävä jokin omalle palvelulleen ominainen piirre, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Kasvun kannalta on äärimmäisen tärkeää olla varma oman liiketoiminnan sujuvuudesta. Pahimmassa tapauksessa yritys ajautuu ottamaan velkaa, vaikka sillä ei ole myyntiä. Yritys voi kilpailun myötä ajautua taloudellisiin vaikeuksiin. (Parti 2019.) Nykyisin uutisoidaan paljon yritysten sekä valtion laitosten tietojärjestelmiin kohdistuneista murroista sekä hakkereiden tekemistä iskuista. Tämä luo yleisesti negatiivisen kuvan digitali-

saatiosta kaikkine tietoturvariskeineen. Todellisuudessa kuitenkin vanhanaikainen tapa varastoida tieto papereille tai mappeihin, sekä niiden sijoittaminen heikosti lukittuihin arkistokaappeihin on tietoturvallisesti heikompi ratkaisu. Mikäli kuitenkin tiedot ovat heikon salasanasuojauksen takana ja palomuurit ovat puutteellisia, kasvaa riski verkon kautta tehtyyn tietomurtoon. Yrityksillä pitää olla joko alan asiantuntijoilta ostettua osaamista tai omat asiantuntijat, jotka huolehtivat varastointiin liittyvien rakenteiden sekä palomuurin kunnossapidosta. Nykyisin useat yritykset pyrkivät varastoimaan tietonsa suurille keskitetyille palvelimille henkilökohtaisten tietokoneiden sijasta. Keskitettyihin palveluihin on huomattavasti vaikeampaa murtautua, kuin yksittäisten tietokoneiden kovalevyille. (Hiltunen, A 2015, 127-128.) Hakkereille vuodetut tiedot ovat mille tahansa yritykselle iso tappio, varsinkin pienen konsultointiyrityksen näkökulmasta. Asiakkaita ei voi ikinä olla liikaa ja tietojen vuotaminen voi johtaa asiakkaiden menettämiseen. Mikäli tiedot ovat vain omalla koneella esimerkiksi varkauden yhteydessä, on varkaalla käsissään yritykselle kuuluvaa luottamuksellista tietoa. Myös pienten yritysten on keskitettävä resursseja tietosuoja-asioihin ja pidettävä luottamukselliset tietonsa hyvin lukittuna.

#### 4 Kotimaan kasvu

Kasvu mikro- ja pienyrityksissä on noussut nykyään tutkijoiden ja monien yritysjohtajien mielenkiinnonkohteeksi, sillä tutkimuksissa on havaittu näiden yritysten olevan merkittäviä taloudellisten suhdanteiden nopeuttajia. Kasvuhalukkuus on ollut erityisen voimakasta nuorissa pienyrityksissä (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2015). Yrityksen kasvun kannalta on tärkeää, että yrityksessä osataan sisäistää käsite kasvunhallinta. Kasvunhallinta on erityisen tärkeää pien- ja startup yritysten nopean kasvun vaiheessa, koska ilman asianmukaista kasvunhallintaa yritys on nopeasti tilanteessa, jossa käytettävissä olevat eivät varat riitä esimerkiksi rekrytointeihin tai mahdollisiin uusiin tilavuokriin. Nopean kasvun aikana on osattava jaotella erilaiset haasteet hallittaviksi kokonaisuuksiksi (Kettunen, 2015).

##### 4.1 Konsultin kehittäminen

Korkealla osaamisella yritys pystyy todistamaan palvelun laatunsa asiakkaille, jotka toivovat saavansa rahoilleensa vastinetta. (Sipilä 2003.) Konsultointiyrityksessä tulee olla korkea tietämys tämänhetkisestä toimialaa vallitsevista trendeistä. Tietämys korostuu erityisesti yritysjohdon konsultoinnissa, jolla on vastuu oman yrityksensä menestymisestä niillä markkinoilla, johon se kuuluu. Korkea osaaminen ja laaja tietotaito takaa parhaan mahdollisen palvelun

asiakkaille. Osaamista ja tietotaitoa voidaan nostaa osallistamalla koulutuksiin, jotka käsittelevät yritysmaailman trendejä. Tapahtumiakin on tarjolla monenlaisia. Digitalisaatio luo erinomaiset mahdollisuudet hankkia tietoa siitä, miten yritysten toimintamallit muuttuvat samalla kun koko maailma muuttuu manuaalisesta jatkuvasti sähköisempään kanssakäymiseen. Kilpailijaseurannalla ja kilpailija-analyyseillä yrityksen on mahdollista pysyä jatkuvasti niin sanotusti etulinjassa, kun mietitään esimerkiksi palvelukehitystyötä. Globaali seuranta nousee kärkeen, kun mietitään kansainvälistymistä. (Hiltunen, E 2017).

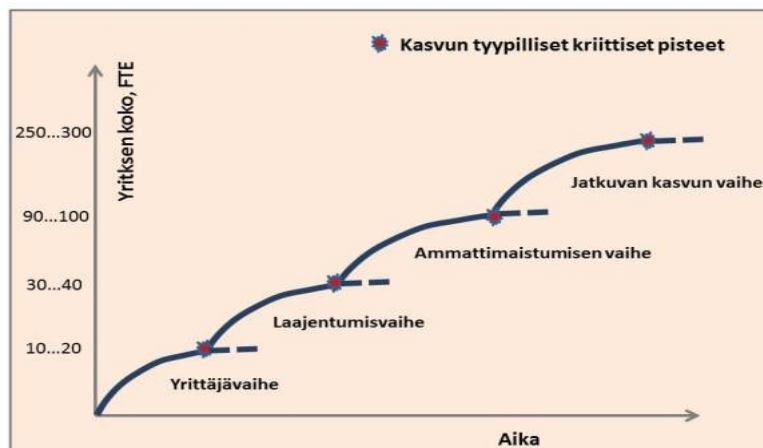
#### 4.2 Kasvustrategiat mikroyrityksissä

Kasvun helpottamiseksi mikro- ja pienyrityksissä on luotu erilaisia kasvustrategioita, joita ovat (1) resurssien etsiminen, (2) yritystoiminnan laajentaminen, (3) nykyisten resurssien käyttäminen ja (4) liiketoiminnan pienentäminen. Mikro- ja pienyrityksistä puhuttaessa uusien resurssien luotaamisella tarkoitetaan lyhyesti kerrottuna uusia työntekijöitä, innovaatioita ja rakenteiden muutoksia, joilla haetaan kilpailijaetua osaamisen parantamisella tai palvelukyvyn parantamista. Liiketoiminnan laajentamisella tarkoitetaan levittäytymistä useammalle liiketoiminnan alueelle. Liiketoiminnan laajeneminen on usein nähtävissä niissä pienyrityksissä, joissa johtaminen on kyvykästä ja innostunutta. Laajenemisella haetaan asiakaskunnan kasvua suurentamalla palvelujen laajuutta tai tuotteiden määrää. Nykyisten resurssien hyödyntämisen hyödyt nousevat esille tilanteessa, jolloin koetaan yrityksessä olevan jo kaikki tarvittavat resurssit kasvuun, mutta niiden kehittämällä voitaisiin optimoida kasvuun vaikuttavat tekijät nähden käytettäviin resursseihin. Liiketoiminnan supistamisella ei niinkään haluta kasvua, koska yritysjohtaja kokee tällöin kasvun olevan enemmän haitaksi kuin hyödyksi. (Toivola, Tornikoski, Tuomi & Varamäki 2008, 35.)

Mielestämme toimeksiantajamme yrityksestä löytyy tarvittava kasvuhaluukkuus, eli tahtotila lähteä kasvattamaan yritystä. Päätellään Ficca Oy:n tahtotilasta teimme siitä, että toimeksiantaja on pyytänyt meitä rakentamaan kasvun tueksi ohjeet ja toimenpide-ehdotukset. Erilaisia kasvustrategioita käsiteltäessä, teimme havainnon, että mielestämme Ficca Oy:n tulisi ottaa huomioon liiketoiminnan laajentaminen, jotta he voisivat tulevaisuudessa keskittyä enemmän myös muuhun kuin yritysjohton konsultointiin. Laajentamisen ohella ehdotamme heille yritykseen uusien resurssien luotaamista, koska he selvästi kärsivät oman henkilökuntansa vähäisestä määrästä.

#### 4.3 Toimeksiantajan lähtötilanne kotimaan kasvuun

Toimeksiantajamme kertoi, että tällä hetkellä he ovat voineet valita asiakkaiden joukosta vain kaikkein tuottavimmat ja kiinnostavimmat, koska heillä on vähäiset resurssit niin henkilökunnan kuin myös varojen suhteen. Kehitysehdotuksissamme käsittelemme enemmän keinoja, joilla Ficca Oy voi jatkossa palvella yhä useampaa asiakasta kerrallaan. Kotimaassa toimeksiantajamme markkina-asema on suhteellisen pieni, kuten myös heidän liiketoimintansa. Tässä kappaleessa käsittelemme keinoja pk-yrityksen kasvua kotimaassa.



Kuvio 4: Kasvun tyypilliset kriittiset pisteet. (Komulainen, V.2017.)

Tutkiessamme yllä olevaa kuvaa, aloimme miettimään, että missä kasvuvaiheessa toimeksiantajamme on kuvan mukaan. Tulimme johtopäätökseen, että Ficca Oy on tällä hetkellä ”yrittäjävaiheen” alkupäässä vaikkakin he ovat käyneet jo läpi ammattimaistumisen vaiheen.

Toimeksiantajamme yhtiössä ei ole toistaiseksi erillistä markkinointi-, mainos- tai viestintätöitä, vaan yhtiön asiakkaat ovat syntyneet yrityksen omistajien laajasta aiemmasta verkostosta ja one to one -kokouksista. Tässä verkostossa on asiakkaina korkeakouluja, keskuskaupakamareita, useiden eri toimialojen yritysten edustajia sekä julkishallinnon päättäjiä. Merkittävänä asiakasryhmänä voidaan pitää yrityskauppoja suunnittelevia ja hankkeita tehneitä pääomasijoittajia. Lisäksi omistajat ovat kuuluneet Business Finland - hankeohjelmien johtoryhmään sekä mentoroivat asiakkaita Kasvu Open-ohjelmissa. Tämän lisäksi yrityksen omistajien luennot kasvusta ja kasvuyrittämisestä ovat lisänneet yhtiön palveluiden kiinnostavuutta ja kysyntää. Yhtiö on siinä mielenkiintoisessa asemassa toistaiseksi, että se voi valita tarkoin asiakkaansa. Yrityksessä kuitenkin tunnustetaan, että kasvu kansainväliseksi keskiuureksi tai suureksi yritykseksi ei onnistu ilman kunnan viestintästrategiaa. Yritys näkee mahdollisena

kasvun suureksi kansainväliseksi yritykseksi, mutta tiedostaa, että kansainvälistyminen aloitetaan lähitulevaisuudessa pienellä mittakaavalla (Laakso, 2019).



Taulukko 3: SWOT-analyysi heikkouksista ja vahvuuksista kotimaassa.



Kuvio 5: Kotimaan kolmen vuoden kasvutavoitteet.

#### 4.4 Markkinointi kotimaassa

Menestyvien yritysten elinkaari on nykyisin huomattavasti lyhyempi. Noin 50 vuotta sitten yritysten keski-ikä oli vielä 75 vuotta, kun nykyisin se on vain noin 15 vuotta. Elinkaari laskee jatkuvasti, ja syynä tähän on huimaa vauhtia kehittyvä digitalisaatio. Kaikki palvelut pyritään sähköistämään tavalla tai toisella ja uusia innovaatioita syntyy jatkuvasti. Digitalisaatio on määrittänyt sen, että menestyäkseen yrityksiä on pystyttävä nykyaikaistamaan toimintamallejaan. Menestyvät yritykset miettivät koko liiketoimintamallinsa uudestaan ja pyrkivät sopeutumaan digitalisaatioon. (Kurvinen & Seppä 2016, 21-23.)

Oman yrityksen asiakaskunta on halpaa ja tehokasta tavoittaa sosiaalisen median välityksellä. Sosiaalisten medioiden suosiota on helppo arvioida juuri näkyvyyden ja kävijämäärien avulla, mutta tärkeintä on kuitenkin oppia tuntemaan oma asiakaskuntansa. Lähtökohtana on ostajapersoonat: millaisia he ovat ja missä kanavissa he viettävät useimmiten aikansa. Tämän kartoituksen tehtyäsi yrittäjän on aika siirtyä kyseisille kanaville asiakkaiden perässä. Eri kanaviin kannattaa liittyä vaikka yksi kerrallaan. Kun yksi kanava toimii halutulla tavalla, on aika laajentaa muille alustoille. (Komulainen 2018, 232.)

Yksi tärkeä pointti markkina-arvon kasvamiselle on hyvä julkisivu eli kotisivut, joiden kehittämisen aloitimme myös toimeksiantajamme yrityksessä. Hyvät kotisivut luovat luotettavan kuvan asiakkaalle ja ne tarjoavat myös hyvän pohjan yritystoiminnan esittelylle aina henkilöistä tarjottaviin palveluihin. Tiedolla johdettu markkinointi nousee esille lähes joka ikisessä markkinointia käsittelevässä tekstissä. Tästä voidaan päätellä asiakkaisiin vetoavan tiedolla perusteltu markkinointi, joka osoittaa tietynlaisen osaamisen olevan tarjolla palvelua markkinovassa yrityksessä.

Sähköpostimarkkinoinnin avulla on hyvä saada uusia asiakkaita tai luoda lisämyyntiä jo olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaan sähköpostin voi saada sosiaalisen median tai aikaisemman kontaktin yhteydessä. Sähköpostia saa käyttää mainontakanavana, mikäli asiakas on antanut siihen suostumuksensa. Sähköpostin avulla saat luotua kätevästi liikennettä nettisivullesi etkä ole niin riippuvainen eri sosiaalisten medioiden näkyvyydestä. Sähköpostimarkkinointi on tutkimusten mukaan jopa 40 kertaa tehokkaampaa kuin markkinointi sosiaalisen median kanavilla. Sähköpostin välityksellä asiakas saa usein mielikuvan juuri heille henkilökohtaisesti lähetetystä viestistä, siksi sähköpostimarkkinointi on niin tehokasta. (Komulainen. 2018. 193-194.) Sähköpostimarkkinointi on varsin kannattavaa etenkin pienyrityksen näkökulmasta. Markkinointibudjetin ollessa hyvin pieni kannattaa luoda myyntiä lisäävää sähköpostimarkkinointia. Toki viestien sisältö täytyy miettiä tarkasti yrityksen imagon mukaan.

#### 4.5 Palveluiden tuotteistaminen

Hyvin tuotteistettu palvelu on aina perinpohjaisesti dokumentoitu ja ohjeistettu. Palvelu tulee dokumentoida niin, että siitä on erotettavissa suunnittelu, menetelmät, hinnoittelu yms. materiaali, kun nämä ovat tehty oikein niin tarpeeksi pätevä henkilö pystyy dokumentoitujen materiaalien avulla tuottamaan palvelua. (Parantainen, 2012. 16)

Palveluiden tuotteistamisella on suuriakin hyötyjä. Palveluiden tuotteistaminen mahdollistaa myynnin paremmalla katteella. Tuotteistuksen tulisi olla keskeinen osa asiantuntijapalveluiden tuotekehitystä. Tuotteistaminen määrittelee palvelut, asettaa tuotteelle vaikuttavuus- ja asiakashyödyt ja varmistaa erilaisten myytyjen palveluiden tulostavoitteiden saavuttamisen. Tuotteistamisella on muitakin hyötyjä kuten organisaation strategian selkeyttäminen, toiminnan laadun paraneminen sekä se varmentaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Palveluiden tuotteistaminen ei ole helppoa, koska palvelut ovat usein erittäin abstrakteja. Jokaisen palvelutuotteen on oltava muunneltavissa, sillä jokainen asiakaskin on erilainen yritysjohdon konsultoinnin alalla. Toiset asiakkaat kiinnittävät huomion itse palveluprosessiin, kun toiselle asiakkaalle tärkeintä on lopputulos. Yksittäisen palvelun tuotteistaminen on onnistunut silloin kun myyty tuote on saavuttanut kaikki laadulliset ja määrälliset tavoitteensa.

Itse aloittaisimme konsultointi ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suunnittelusta. Loisimme ensiksi strategisen pohjan, jonka ympärille alkaisimme rakentamaan tuotteistamista. Tulevaisuudessa yritysjohdon kasvun kannalta on ensiarvoisen tärkeää se, että yrityksellä on selkeä missio ja toiminta-ajatus. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella on suuret hyödyt ja vaikutukset myytävän palvelun katteeseen kohdistuen. Parantainen (2012, 29-55) luettelee kirjassaan neljä pääkohtaa, joita tulee noudattaa suuremman katteen saamiseksi. Käsiteltävät kappaleet ovat nimeltään kilpailijoista erottuminen, paketoit kokonaisuuksia, pelaa monopolia ja poista riskin tunne. Kilpailijoista erottumisen hyödyt tulevat esiin siinä, kun asiakas alkaa perehtymään eri yritysten palvelutuotteisiin. Lähes jokaisella yrityksellä on suhteellisen samoja asioita esitetty asiakkailleen. Joukosta erottuakseen on tuotava ilmi ne piirteet, jotka erottavat sinun yrityksesi kilpailevista yrityksistä. Kilpailijoista erottavat piirteet voivat olla esimerkiksi tyytyväisyystakuu tai erityisen räätälöity palvelu asiakkaille. Asiakas katsoo myös hyväksi sen, että erottelet selvästi eri palvelutuotteesi toisistaan. Kokonaisuuksien paketoimisella tarkoitetaan kykyä muokata omia palveluitaan siten, että asiakas pystyy helposti valitsemaan ostettavan palvelun. Monopolin pelaamisella on kuvailtu tilannetta, jossa sinun yritykselläsi on tarjottavanaan jotain täysin poikkeavaa muista kilpailijoista. Näin ollen ostopäätös massasta kääntyykin sinun yritykseesi, mikäli muut eivät voi tarjota samaa palvelua. Asiakas haluaa riskittömän ostamisen, joten sinun tulee tarjota hänelle mahdollisimman turvallinen ostotapahtuma. Ostamisen riskiä voit poistaa asiakkaalta esimerkiksi kertomalla mitä edellyttät asiakkaaltasi, paljastamalla tuotteen kokonaishinnan, toimittamalla asiakkaalle toimitussällön (mitä kaikkea hänen ostamansa palvelu sisältää) ja konkretisoimalla palvelusi. Eli osoita

asiakkaalle mitä hän saa, jos ostaa sinun palvelusi. Palveluiden tuotteistamisella on mahdollista myös pienentää omia kulujaan, sillä hyvin tuotteistettu palvelu madaltaa muun muassa markkinoinnin kuluja ja ilman sitä myyntityö olisi vaikeampaa.

## 5 Tutkimuksellinen osuus

Tutkimuksellisessa osuudessa esittelemme kohdeyritystä ja sen nykyistä tilannetta. Kerromme tarkemmin, miten olemme toteuttaneet tutkimukset ja hyödyntäneet tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Tässä osuudessa vastaamme myös tutkimuskysymyksiimme sekä arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta. Hyödynämme tutkimuksessamme ja toimeksiantajalle laadittujen kehitysehdotusten ja toimenpiteiden muodostamiseen teemahaastatteluja ja oppimaamme teoriaa.

### 5.1 Määritellyt kehityskohteet

Toimeksiantajamme markkina-asema on vielä suhteellisen pieni ja he toivoivatkin markkina-asemansa vahvistamista, sekä suunnitelmaa markkinoinnin ja myynnin lisäämiseksi. Nykyisellään yrityksen markkina-asema on pieni, mutta heillä on kuitenkin vakaa asiakaskunta. Ficca Oy:n toiveena oli saada pääasiassa koko liiketoiminnan kasvun tueksi kehitysehdotukset. Totesimme kuitenkin heti alkuun, että koska toimeksiantajallamme on yrityksensä palveluksessa vain kaksi henkilöä, niin yrityksen tulee mielestämme kasvattaa myös oman yrityksensä henkilökunnan määrää, jotta asiakaskokemukset eivät kärsisi ja kansainvälisille markkinoille jalkautuminen olisi mahdollista. Toimeksiantajamme toimii tällä hetkellä pääasiassa pääkaupunkiseudulla, koska heillä on selvä resurssipula niin myyntiä ei ole voitu lisätä. Kaikki aika kuluu nykyisten asiakkuuksien palvelemiseen. Ficca Oy:llä on opinnäytetyötä aloitettaessa vain kaksi työntekijää. Kehityskohteisiin määrittelimme myös yrityksen strategiset tavoitteet, jotka jaoin kahteen eri osaan. Ensimmäisenä liiketoiminnan kasvattaminen kotimaassa ja toisena kansainvälisen kaupan lisääminen. Molempia vaiheita on jo aloitettu, joten opinnäytetyöllämme pyrimme nopeuttamaan ja tehostamaan molempia vaiheita antamalla kehitysehdotuksilla.

Toimeksiantajamme tarjoama keskittyy erityisesti muutosjohtamiseen, yritysjohtamiseen ja kansainvälistymiseen. Toimeksiantajamme kilpailueduiksi määrittelimme vahvan osaamisen erityisesti yritysjohtamisen toiminnassa ja kasvuyrityksien kansainvälistymisessä. Ficca Oy kilpailee organisaatiomarkkinoilla, jotka määrittelimme opitun teorian pohjalta polypoliksi. Polypolilla tarkoitetaan markkinatilannetta, jolloin toimiala on kilpailtu, mutta mahdollisuuksia on

vielä uusille ja pienillekin toimijoille (Bergström & Leppänen 2015, 65-74). Muita mahdollisia markkinatilanteita olisi oligopoli ja monopoli. Monopolissa yksi toimija hallitsee koko toimialaa, kun oligopolilla tarkoitetaan markkinoita, joilla on vain muutamia kilpailijoita (Koskinen, 2016).

## 5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksemme on toteutettu keräämällä tietoa ja järjestämällä haastatteluja, jotka yhdessä ovat vaikuttaneet kehitysehdotuksiemme laatimiseen. Kehitysehdotukset ja johtopäätökset on muodostettu ottamalla huomioon opittu teoria koko toimialasta ja pitämässämme haastatteluissa saadut vastaukset. Päätimme aloittaa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ensin ottamalla selvää siitä, että mitkä tekijät muokkaavat asiakaskokemuksia paremmaksi ja minkälaista palvelua asiakkaat konsultointinalalla haluavat. Otimme myös huomioon myyntiä lisääviä ja muita yritystä kasvattavia tekijöitä. Tunnumme omien kontaktiemme välityksellä yritysjohtajia, joihin olimme yhteydessä. Määrittelimme edellä mainitut yritysjohtajat tutkimuksessamme seuraavasti Johtaja A, Johtaja B, Johtaja C, Johtaja D ja Johtaja E. Olimme yhteyksissä kymmeneen yritysjohtajaan, mutta vain viisi heistä oli halukkaita osallistumaan tutkimukseemme. Sovimme kaksi tapaamista ja loput teemahaastatteluista toteutimme Skype välityksellä. Pyrimme valitsemaan haastateltavat monelta eri liiketoimintalalta, jotta tutkimuksemme otanta käsittäisi mahdollisimman laajan asiakaskunnan toimeksiantajamme näkökulmasta. Ennen teemahaastatteluita muodostimme kysymyksiä, joihin halusimme vastauksia ja jotka helpottivat meitä muodostamaan itsellemme näkemyksen palveluista ja asiakaskokemuksista, kysymyksillämme pyrimme saamaan käsityksen myyntikanavista ja siitä, että mistä tyypilliset asiakaskohdeyritykset etsivät toimeksiantajamme tarjoamaa palvelua. Haastateltavat valikoituivat pääkaupunkiseudulla toimivien pienyrityksien johtajista. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli muodostaa meille tietämys eri toimialojen asiakkaiden tarpeista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen. Haastattelut helpottivat meitä muodostamaan kehitysehdotuksia siten, että toimeksiantajamme olisi helpompaa vastata asiakkaidensa toiveisiin ja tarpeisiin. Haastattelut sijoittuivat tammikuun 2020 loppuun.

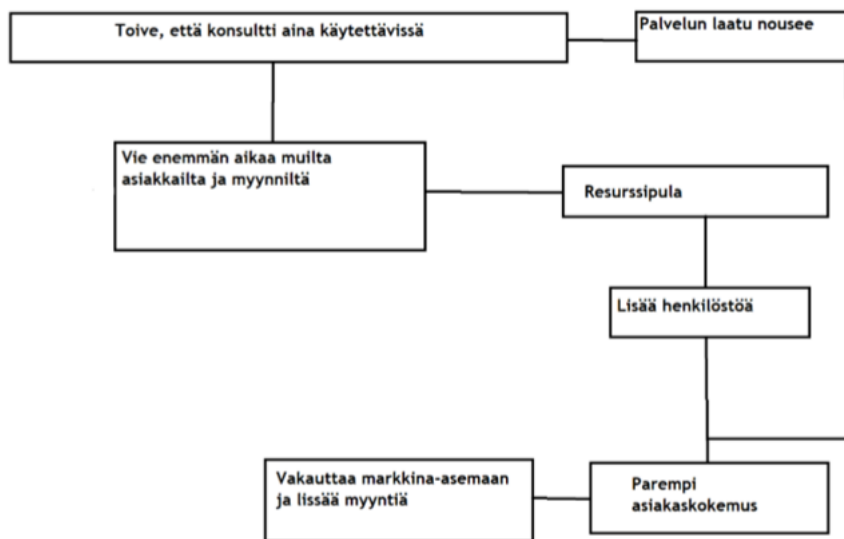
Teemahaastattelut toteutimme asiantuntijahaastatteluiden muodossa ja valitsimme haastateltaviksi toimeksiantajamme näkökulmasta sopivia asiakaskohdeyrityksiä, koska päättelimme heiltä löytyvän oikeita vastauksia moneen aiheeseemme, kuten markkinointiin sekä myyntiin. Ajatuksenamme oli muodostaa kysymyksemme heille niin, että haastattelussa tulee ensimmäisenä ilmi konsultointipalveluiden myynnin lisääminen ja asiakaskohderyhmiin kuuluvien yritysten löytyminen. Oikeiden asiantuntijoiden löytyminen on tärkeää, sillä asiantuntijuus on jo itsessään ilmiönä monimuotoinen. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017.)

Toteutimme noin tunnin pituiset teemahaastattelut, haastatteluihin suostuneiden Johtaja A:n, Johtaja B:n, Johtaja C:n, Johtaja D:n ja Johtaja E:n kanssa. Teemahaastatteluiden alussa esittelimme haastateltaville tutkimusongelmamme ja opinnäytetyömme tämänhetkisen tilanteen. Kerroimme keräävämmme toimeksiantajallemme tietoa, johon perustuen muodostamme toimenpide-ehdotuksia, joita toimeksiantajamme voi hyödyntää yritystoimintaa laajentaessaan. Normaali olosuhteissa olisi varmasti vaikeaa löytää haastateltavia, joilla riittää aikaa tai kiinnostusta osallistua tämän tapaisiin haastatteluihin ilman vastapalvelusta, mutta tunnemme nämä johtohahmot henkilökohtaisella tasolla, joten he halusivat auttaa opinnäytetyömme toteutuksessa. Kerroimme kuitenkin tutkimuskysymyksemme haastateltaville, jotta he pystyivät muodostamaan meille vastauksia, jotka auttavat opinnäytetyössämme. Muodostimme teemahaastatteluille useita teemoja, jotka olivat palvelu, myynti, tulevaisuus ja markkinointi.

Teemahaastattelut etenivät jokainen eri järjestyksessä, kuten teemahaastatteluilla on tapana, sillä haastattelun eteneminen määrittää kysymysten järjestyksen. Teemahaastattelu sijoittuukin muodollisuudessaan johonkin lomakkeen tai avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene muotoiltujen kysymysten kautta vaan ennalta suunniteltuihin teemoihin pohjautuen. Teemahaastattelu on astetta rakenteellisempi kuin avoin haastattelu, koska siinä edetään joustavasti teemoihin pohjautuen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45-49; Eskola & Suoranta 2000, 86-87). Valitsimme teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksemme, koska se on tutkimusmenetelmänä helposti muokattava eikä erittäin tarkkoja ja jäykkiä kysymyksiä tarvittu tutkimuksemme toteuttamiseksi.

Haastattelujen jälkeen siirryimme tiedon suodattamisen vaiheeseen, eli vaiheeseen, jossa erottelemme käytettävän haastattelumateriaalin materiaalista, jota emme koe hyödylliseksi, tätä kutsutaan litteroinniksi. Saimme litteroitua oleellisimmat ja tärkeimmät asiat saaduista vastauksista. Vastanneiden Johtajien/omistajien vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analysointi on kuvattu paremmin sen omassa kappaleessaan. Johtajien A, B, C, D ja E vastauksien perusteella saimme litteroitua vastaukset suurimpaan osaan tutkimuskysymyksistämme. Saadusta materiaalista nousi esille erityisesti markkinointikanavien hyödyntäminen ja palvelun laatu. Palvelun laadulla tarkoitettiin etenkin sitä, että jokainen vastannut haastateltava toivoi konsultin olevan oman yrityksensä täysipäiväisessä käytössä aina prosessin alusta prosessin täydelliseen lopettamiseen. Tämän jälkeen etenimme vaiheeseen, jossa aloitimme muokkaamaan kehitysehdotuksia toimeksiantajallemme. Kehitysehdotuksemme on muodostettu tutkimalla pienen konsultointiyrityksen asiakaskunnan antamien vastauksien perusteella muodostetusta kuvasta. Teemahaastattelujen kulku on esitetty tarkemmin niiden omassa kappaleessaan ”5.3 Johtajien haastattelut”. Teemahaastattelun ohjeistuksen mukaan teemahaastatteluissa on tarkoituksena nostaa esille keskeiset aiheet ja teemat (Vilkkä 2015, 124). Kysymyksiemme teemat olivat markkinoiden nykytila, tulevaisuus, sekä kehitys. Lisäksi

kysyimme toimeksiantajaltamme heidän valmiudestaan ja halukkuudestaan lisätä henkilöstönä resursseja. Muodostimme saatujen vastauksien perusteella esimerkiksi taulukoita toimenpide-ehdotuksien rakentamisen helpottamiseksi. Teemahaastattelujen esimerkkikysymyksiä on esitetty liitteenä ”Liite1”. Teemahaastatteluista saatujen tuloksien litteroimisen jälkeen kävimme läpi litteroinnin tulokset sekä opiskelemamme teorian pohjalta tehdyt huomiot. Yhdistimme haastattelujen tuloksia ja teoriaa, josta muodostimme tutkimuskaavioiden avulla valmiita kehitysehdotuksia, jotka edesauttavat kasvua. Kasvamisen ohella päätimme, että asiakaskokemuksien ei tule kärsiä, joten muodostimme toimenpide-ehdotukset niin, että ne palvelevat molempia tarpeita tulevaisuudessa paremmin eli yrityksen kasvua ja asiakkaiden palvelukokemuksia.



Kuvio 6: Esimerkki toimenpide-ehdotuksen muodostaminen.

### 5.3 Johtajien haastattelut

Haastateltavat valikoituivat henkilökohtaisten kontaktiemme avulla. Pyrimme valitsemaan haastateltavat johtajat, jotka olisivat mahdollisimman monella eri liiketoiminta-alalla toimivia yritysjohtajia. Näin saimme mahdollisimman laajan otannan tutkimusta varten. Kaksi johtajista halusi pysyä anonyyminä, joten päätimme, että jokainen haastateltava saa meiltä lupauksen anonyymiydestä. Haastateltavat valikoituivat kolmelta eri liiketoiminta-alalta, jotka olivat: Kaupan ala, logistiikka-ala ja tekniikan ala. Seuraavaksi esittelemme pääpuolisesti haastattelujen kulun.

### Johtaja A

Ensimmäinen haastateltavamme toimii pk-yrityksen toimitusjohtajana. Yrityksen liiketoiminta-ala on tekniikan ala. Haastateltava osoitti suurta mielenkiintoa tutkimustamme kohtaan ja innostui aiheesta enemmän, kun olimme esitelleet opinnäytetyömme tutkimusongelman ja työn sen hetkisen tilan. Haastattelussa kävi ilmi, että tämä yritys ei ole vielä käyttänyt konsultointipalveluita, mutta harkitsevat käyttävänsä koska he ovat suunnitelleet kasvattavansa yritystoimintaansa. Haastateltavan kertomasta ei jäänyt epäselväksi, että minkälaista konsultointipalveluiden tulisi hänen mielestään olla. Hän painotti toivovansa palvelun olevan laadukasta ja että konsultti olisi heidän käytettävissään koko kasvuprosessin alusta loppuun. Hän kertoi myös odottavansa konsultilta enemmänkin neuvontaa ja tukea, kuin suoranaisia vastauksia ongelmakysymyksiin.

Kysyessämme, että mitä markkinointikanavia hän käyttäisi etsiessään konsultinpalveluita, hän kertoi pääasiassa kyselevänsä omilta kontakteiltaan apua ja etsivänsä tietoa internetistä. Sosiaalisen median kanavien käyttö oli hänen mielestään myös hyvä, mutta vaikeaa hyödyntää, koska mainonta menee usein ohi. Havaitimme, että haastateltava oli innostunut myös kansainvälistymisestä, hänen kysyessään kansainvälistymisen toimenpiteistä meiltä. Haastattelu pidettiin Skypen välityksellä.

### Johtaja B & Johtaja C

Molemmat johtajat toimivat kaupan alalla, joten raportoimme heidät yhden otsikon alla. Molemmat johtajat kertoivat heidän liiketoimintansa pohjautuvan vain Suomen markkinoille, eivätkä he koe kansainvälistymisen koskettavan juuri heitä. Johtaja B kuitenkin totesi, että kansainvälistyminen on kiinnostava aiheena, mutta enemmän hän kokee tarvitsevansa konsultin apua juuri kotimaan kasvussa ja liiketoimintansa johtamisessa. Johtaja B:llä on yrityksessään juuri menossa brändi- ja organisaatiomuutokset, joihin hän on käyttänyt konsultinapua. Johtaja B osasi arvostaa palvelussa, sitä, että hänen käyttämänsä konsultti on paneutunut oman alansa liiketoimintaan ennen yhteistyön aloittamista. Pääsimmekin kysymykseemme palvelunlaadusta ja Johtaja B kertoi, että nuorena toimitusjohtajana hän haluaa palvelun olevan laadukasta ja konsultin tulee olla avoin ottamaan kysymyksiä vastaan jatkuvasti ja olta- van täysin yhden yrityksen palveluksessa. Johtaja C:n haastattelu meni enemmänkin kysymyksestä kysymykseen vuoropuheluna, mutta saimme poimittua keskustelusta pääpiirteet. Johtaja C kertoi etsivänsä käyttämänsä konsulttipalvelut netistä, mutta myös omien kontaktiensa välityksellä. Molemmat johtajista totesivat, että palvelun laatu määräytyy lopputuloksesta, mutta myös siitä, että kokeeko asiakas konsultin olevan ”läsnä”. Havaitimme haastatteluista, sen että asiakaskuntien tarpeet määrittävät paljolti myös asiakasyrityksen kokemuk-

sesta (mitä nuorempi yritys tai yrittäjä, niin sitä enemmän apua tarvitaan). Johtajan C kertomasta päätelimme, että yrityksen palvelussa olevan konsultin yleensä huomaa olevan ”väärä” tai ”oikea” vasta yhteistyön alkamisen jälkeen.

#### Johtaja D

Johtaja D toimii toimitusjohtajana logistiikan alan yrityksessä. Haastateltava kertoi hänen yrityksensä käyttävän konsulttipalveluita, mutta vain taloudellisissa asioissa, joissa tarvitaan apua päätöksentekoon. Kerroimme haastateltavalle tutkimusongelmastamme ja esittelimme oppinäytetyömme. Aloitimme haastattelun esittämällä kysymyksen konsultointipalvelun laadusta, sillä keskustelumme ajautui suuntaan, jolloin kävimme haastattelukysymykset hieman eri järjestyksessä, kuin Johtaja A:n, Johtaja B:n ja Johtaja C:n kanssa. Palvelunlaadusta Johtaja D kertoi toivovansa saavansa palvelua konsultilta, jolla on kokemusta yritystoiminnasta ja aikaa panostaa vain heidän yritykseensä kerralla.

Havaitimme keskustelusta, että Johtaja D etsisi konsultointipalveluita netistä ja sosiaalisesta mediasta (kuten Linked In). Kysyimme myös, että mitä keinoja hän suosittelee myynnin lisäämiseen toimeksiantajamme konsultointiyrityksessä. Hän kertoi keinoksi hyvän markkinoinnin, tuotteistetut palvelut sekä hintakilpailun. Kun esittelimme toimeksiantajamme tilannetta Johtajalle D:lle, niin hän kannatti kansainvälistymisen aloittamisen pienellä mittakaavalla ensin jostakin lähellä sijaitsevasta Euroopan maasta. Kulttuurierot eivät olisi tällöin kovinkaan suuret.

#### Johtaja E

Johtaja E oli varannut haastattelulle vain 15 minuuttia. Tämän takia kysyimme kysymyksemme lyhyesti, saaden myös melko lyhyet vastaukset. Saimme kuitenkin vastauksista helpposti litteroimalla hyviä seikkoja, joita hyödynsimme sisällönanalyyssissämme.

### 5.4 Tutkimusmenetelmät

Luimme teoksen, jossa kerrottiin kehittämistyössä olevan tärkeää käyttää useampaa tutkimusmenetelmää ja, että on otettava huomioon kaksi kulmakiveä: Mitä tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään (Ojasalo & Moilanen 2014, 40). Käytimme tutkimusmenetelminämme teemahaastatteluita tutkimustulosten saamiseen ja niitä hyödynnettiin muun muassa käyttämällä SWOT-analyysijä, tutkimuskaavioita ja havainnointia. Teemahaastattelun lisäksi käytimme menetelmänä lukemaamme teoriaa. Rakentaessamme kehitysehdotuksia Ficca Oy:lle, käytimme SWOT-analyysiä jokaisen mieleen tulleen kehitysehdotuksen tarkasteluun, jotta pystyimme varmistamaan sen hyötysuhteen. Valikoimme saaduista tuloksista parhaat kehityseh-

dotuksiemme pohjaksi. SWOT-analyyseillä pystytään huomaamaan yhden tekijän olevan samaan aikaan uhka sekä mahdollisuus (Vuorinen 2013, 88). Lisäksi lukemamme teorian pohjalta muodostimme itsellemme kuvan konsultointialan kilpailutilanteesta ja mahdollisista tulevaisuuden näkymistä. Muodostimme toimeksiantajalle toimitettavat toimenpide- ja kehitysedotukset yhdistelemällä haastatteluista saatuja tuloksia ja lukemaamme teoriaa.

### 5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti & validiteetti

Pyrimme tutkimuksemme tuottamaan mahdollisimman tarkkoja ja todenmukaisia tuloksia. (Kananen 2012, 164-166) kuvaakin tutkimuksen luotettavuuden perustuvan tarkkaan dokumentointiin koko aineiston ja käytettyjen menetelmien osalta. Reliabiliteetin eli luotettavuuden parantamiseksi pyrimme kuvaamaan käyttämämme menetelmät, saadut tulokset sekä analysoinnin vaiheet tarkasti ja siten, että tutkimuksemme on myös mahdollisesti muiden hyödynnettävissä tulevaisuudessa. Alkuperäinen ideamme oli toteuttaa tutkimuksemme ilman haastatteluja, mutta koska haastattelujen toteuttaminen oli mahdollista, niin päädyimme ratkaisuun, jossa hyödynsimme opittua teoriaa sekä haastateltavien kokemuksia tutkimustulosten ja kehitysehdotustemme pohjalla. Tarkka tutkimusvaiheiden kuvaus helpottaa myös opinäytetyömme tutkimuksen kulun arvioimista. Tutkimuksemme luotettavuus on tarkka, mutta se käsittelee vain konsultointialan nykyistä tilannetta.

(Vilka 2015, 193) kertoo, että tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten yhteneväisyyttä tutkittavaan asiaan. Tutkimuksemme on jokseenkin pätevä, koska käytettyjen menetelmien osalta voidaan todeta teoriapohjan lisäävän validiteettia tutkimuksemme. Toteutettujen teemahaastatteluiden osalta voidaan todeta niiden lisäävän validiteettia, niiden tutkimuskohteen eli tulevaisuuden asiakaskunnan tarpeiden osalta. Haastattelujen tuloksien voidaan todeta olevan vain jokseenkin päteviä, koska otantamme oli erittäin pieni ja se käsitti vain muutamia asiakaskohdeyrityksiä.

### 5.6 Analysointi sisällönanalyysillä

Hyödynsimme opinäytetyössämme seuraavaksi mainittuja sisällönanalyysin työvaiheita. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja ja litteroidaan. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaisesti tekstin analysointia, jossa tutkitaan valmiita tekstimuotoisia aineistoja. Tutkimuksen aineistot saavat olla lähes mitä vain: tieteellisiä teoksia, artikkeleita jne. Sisällönanalyysin avulla halutaan rakentaa tutkittavasta ilmiöstä tiivis kuvaus, joka yhdistää tulokset laajaan kontekstiin ja aihetta käsitteleviin muihin tuloksiin. (Tuomi &

Sarajärvi 2002, 104-106.) Tutkimuksemme analysointi perustuu deduktiiviseen eli teoriapohjaiseen analysointimalliin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 98-100) Kertovatkin tämän analysointi mallin sisältävän enemmänkin teoreettisia kytkentöjä, kuin sen pohjautuvan suoraan teoriaan. Deduktiivisessa analysointimallissa kerrotaan yhdistyvän teoria ja kokemukset.

Sisällönanalyyseissä hyödynsimme saamiimme haastattelu vastauksia, jotka oli kirjoitettu puhtaaksi. Aloitimme sisällönanalyysin ryhmittelyvaiheen, jossa erittelimme haastatteluiden vastauksien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, jotta saimme muodostettua kokonaiskuvan asiakastarpeista ja niiden muokkaamisesta. Asiakastarpeiden määrittelyn jälkeen aloimme muodostamaan erilaisia keinoja tarpeiden täyttämiseksi.

## 6 Tutkimustulokset ja tulosten analyysit

Pyrimme siis tutkimuksellamme löytämään vastauksia kysymyksiimme toimeksiantajamme toimialasta ja rakentamaan yleispätevän ohjeistuksen konsultointiyrityksen kasvun avustamiseksi. Aloitimme litteroimalla saaduista vastauksista tärkeimmät piirteet ja kirjoittamalla vastaukset puhtaaksi. Tärkeimpiä piirteitä oli palvelun laatu ja oikean konsultointiyrityksen löytyminen. Vastauksista pystyimme päättämään, että erityisen tärkeää pienelle pääkaupunkiseudulla toimivalle konsultointiyritykselle olisi löytää oikeat markkinointikanavat sekä palvelun laadun takaaminen. Toiveena kolmella viidestä haastatellusta Johtajasta/omistajasta oli, että konsultti pysyisi aina tavoitettavissa koko prosessin alusta loppuun asti. Nostimme myös esille mielestämme tärkeän piirteen, joka oli jatkuva asiakaskohderyhmien toimialojen muuttuminen, kuin myös konsultointi toimialan muuttuminen ja kehittyminen. Kuullessamme geneerisesti valittuja asiakasyrityksien vastauksia aloimme vastauksien perusteella rakentamaan kehitysehdotuksia SWOT-analyyseiden ja tutkimuskaavioiden avulla. Analyysien ja tutkimuskaavioiden avulla pyrimme muodostamaan saaduista vastauksista kehitysehdotuksia Ficca Oy:lle. Otimme myös huomioon lukemamme teorian ja toimeksiantajamme haastattelut.

### 6.1 Markkinointi ja oikeat kanavat

Jokaisessa haastattelussamme tuotiin esille näkyvyys ja minkälaista näkyvyyden toivotaan olevan tulevaisuudessa. Toimeksiantajan yrityksen toimitusjohtaja kertoi tällä hetkellä markkinoinnin tapahtuvan vain vanhojen kontaktien välityksellä, mikä on mielestämme suurin syy siihen, että yrityksen asiakaskunta on vielä kuitenkin suhteellisen pieni. Markkinoinnilla pystyttäisiin lisäämään yrityksen näkyvyyttä. Kuitenkin on otettava huomioon oikeiden markkinointikanavien löytyminen. Asiakasyritysten johtajien mukaan markkinointi ei voisi olla nyky-

päivänä pelkästään ”FaceToFace”-tyylillä toteutettua vaan mainonta tulisi suorittaa esimerkiksi erilaisten tilaisuuksien ja sosiaalisen median kautta. Asiakkaat kertoivat myös hakukoneoptimoinnin ja kotisivujen merkityksen, sillä nykypäivänä myös yritystasolla etsitään paljon tietoa internetistä. Palvelua myyvän yrityksen tulee olla tietoinen siitä, mitä asiakasyritys tekee.

Yksi mielenkiintoisimmista haastatteluista tapahtui Johtaja A:n kanssa, sillä hän toi esille näkökulman, jota emme ottaneet aluksi huomioon ollenkaan, palveluiden tuotteistamisen. Palvelun tuotteistamisesta etsimme tietoa kirjoista ja mainitsimmekin omassa kappaleessaan palveluiden tuotteistamisen tärkeyden, koska tämä helpottaa, tehostaa myyntiä ja luo asiakkaan päätöksen teosta helpompaa, kun mietitään, että minkälainen palvelu halutaan ostaa. Oikein tuotteistetut palvelut nousevat oikeuksiinsa erityisesti kotisivujen ja sosiaalisen median välityksellä.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yrityksen verkostot ovat valmiiksi laajat</li> <li>-Yrityksen vahva osaaminen</li> </ul>	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kilpailu alalla on kovaa, joten erottuminen on hankalaa ilman kunnollista markkinointia</li> <li>-Olemassa oleva markkinointistrategia on heikko</li> <li>-Yritykseltä puuttuu kotisivut sekä näkyvyys sosiaalisessa mediassa</li> <li>-Monella kilpailijalla jo etulyöntiasema näkyvyyden suhteen (Nettisivut, sähköpostimarkkinointi, Google optimointi ja sosiaalisen median näkyvyys)</li> </ul>
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oikein kohdistetun markkinoinnin avulla mahdollisuus kasvattaa asiakaskuntaa sekä lisätä myyntiä</li> <li>-Markkinointi sosiaalisen median välityksellä halpaa eikä syö liikaa resursseja</li> <li>-Uusi markkinointistrategia luo mahdollisuudet liikevaihdon sekä tulosten kasvattamiseen</li> </ul>	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Markkinointiin käytetty liiallinen aika voi viedä liikaa aikaa myyntityöltä (Toimeksiantajallamme on vain kaksi työntekijää)</li> <li>-Vääriin markkinointikanaviin keskittymisellä erittäin pienet hyödyt (Resursseja kuluu eikä uusia asiakkaita tule)</li> </ul>

Taulukko 4: SWOT-analyysi Markkinoinnin lisääminen Ficca Oy:ssä.

## 6.2 Palvelun laadun takaaminen johtaa resurssien lisäämiseen

Palvelun laatu ei varsinaisesti ole ollut huonoa toimeksiantajamme yrityksessä, mutta koska Ficca Oy toivoo kasvua tulevaisuudelta, on heidän otettava huomioon kasvun tuomat haasteet. Yksi kasvun mukanaan tuoma haaste on se, että asiakaskunnan kasvaessa, myös palvelun laatu kärsii, mikäli yrityksellä ei ole käytössään enempää resursseja kuin nykyinen kaksi työntekijää. Mielestämme yrityksen pitää tulevaisuudessakin pitää linjansa laadukkaan palvelun tarjoajana ja heidän pitää ottaa huomioon resurssien vähyyt tulevaisuudessa.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resursseja tällä hetkellä sopivasti, jotta liiketoiminta pysyisi ennallaan</li> <li>-Palvelun laatu pystytty säilyttämään nykyisessä mittakaavassa</li> </ul>	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Myynnin kasvattaminen vaikeaa resurssien puutteen takia</li> <li>-Liiketoiminta ei kasva nykyisillä resursseilla, koska aikaa ei riitä markkinointiin tai myyntiin</li> </ul>
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resurssien lisäämisellä lisätään myyntiä ja markkinointia, jotka osaltaan johtavat liiketoiminnan kasvamiseen ja näkyvyyden lisäämiseen</li> <li>-Useampia asiakkaita voidaan palvella samalla laadulla kuin aikaisemmin</li> </ul>	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uudet palkatut resurssit eivät täytä vaatimuksia</li> <li>-Varoja käytettävä enemmän palkkoihin ja muihin juokseviin menoihin</li> </ul>

Taulukko 5: SWOT-analyysi Resurssien lisääminen.

## 6.3 Asiakasyritysten liiketoiminta-alat

Haastatteluissamme nousi esiin perehtyminen asiakasyritysten liiketoimintaan. Kaksi haastatelluista oli käyttänyt aikaisemmin isojen konsultointiyritysten palveluita. Palveluita käyttäessään he olivat huomanneet, että konsultit eivät olleet perehtyneet asiakasyritysten liiketoimintaan tai liiketoiminta-alaan juurikaan ollenkaan. Neuvoja annettiin vain geneerisellä eli yleisellä tasolla liiketoiminnan johtamisesta, ilman perehtymistä asiakasyritykseen. Kumpikin asiakasyritys oli purkanut sopimuksen konsulttien kanssa, koska eivät kokeneet saavansa haluamaansa palvelua. Teimme johtopäätöksen, joka nojautuu osaltaan aikaisempaan alaotsikkoon, jossa puhuttiin palvelun laadusta. Tämäkin johtaa samaan lopputulokseen eli resurssien

lisäämiseen. Palvelun laadun mahdollistamiseksi tarvitaan enemmän aikaa jokaiselle konsultille palvella ja perehtyä asiakasyrityksiin ja heidän liiketoimintaansa.

#### 6.4 Konsultointi markkinoiden muuttuminen

Tehdyissä tutkimuksissa on kerrottu, että konsultointiyrietykset ja niiden koko toimiala muuttuu tulevaisuudessa huomattavasti. On otettava huomioon koko maailman ja erityisesti liiketoimintojen kulkeutuminen jatkuvasti enemmän ja enemmän internetiin. ” The world of consulting has been transformed by digital technology. Much like the organizations they counsel, consulting firms have had to transform themselves and their employees to provide the fast, profitable, and quality innovation clients demand” (Financial Services Storytelling 2017.)

Keskustelimme aiheesta toimeksiantajamme kanssa ja luimme artikkelin, jossa kerrottiin, että perinteinen liikkeenjohdonkonsultointi on muuttunut tai muuttumassa teknologiaan perustuvaan konsultointiin. (Vanne 2017.) Ficca Oy:ssä on pyritty rinnastamaan nykyteknologia perinteiseen konsultointiin. Toimeksiantajamme kanssa käydyn keskustelun ja lukemamme edellä mainitun artikkeliin perustuen pystyimme tekemään johtopäätöksen, että nykyään teknologian johtamissa liiketoimintaympäristöissä on myös konsulttien otettava huomioon ja rakennettava digitaalisia palveluita ja käytäntöjä. Toimeksiantajamme kertoi myös, että heidän on paremmin tuotteistettava heidän palvelunsa, jolloin palvelua on helpompi myydä ”projektituotoisesti” loppukäyttäjälle, koska he uskoivat, että asiakkaat haluavat jatkossa enemmän palvelukokonaisuuksia. (Laakso 2019)

Muita merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkeen liiketoimintaan on esimerkiksi ekologisuus, digitalisaatio ja tulevaisuuden megatrendit, joita on seurattava ja otettava jatkuvasti huomioon, jotta yritys pysyy kehityksen kärjessä ja mahdollisesti pystyisi jopa ennakoimaan tulevaisuudessa tapahtuvia asioita.

Markkinoihin vaikuttaa osaltaan myös mahdolliset kansainväliset katastrofit, kuten vuonna 2020 maailmanlaajuisesti jylläävä pandemia COVID-19 virus. Tämän kaltaisia katastrofeja ei voida ennakoita, mutta niihin voidaan varautua. COVID-19 on jokaisen yrityksen päättäjien mielessä tälläkin hetkellä, mutta tämä vaikuttaa varmasti myös asiakasyritysten ostovoimaan konsultointialalla. Konsultointiyrityksiin pandemiat ja muutkin vastaavat tapaukset vaikuttavat ostovoiman heikkenemiseen, jolloin myös asiakkaat eivät halua käyttää varojaan mihinkään ylimääräiseen.

## 7 Ficca Oy:n kehitysehdotukset

Toimitusjohtajan haastattelun perusteella muodostimme käsityksen yrityksen nykytilanteen markkinoinnista. Markkinointiin ei juurikaan ole yrityksessä panostettu, vaan myynti on tapahtunut henkilökohtaisten kontaktien välityksellä ja lähes aina niin, että asiakas on ottanut yhteyttä toimeksiantajaamme. Mielestämme Ficca Oy:n tulisi markkinointistrategiassaan ottaa käsittelyyn erityisesti oikein kohdistettu markkinointi, jotta he voisivat määritellä asiakaskuntansa ja tavoittaa lisää asiakkaita ja näillä keinoilla lisätä myyntiä ja kasvattaa liikevaihtoa. Markkinointistrategian päivittäminen myös kohdistaisi matalat resurssit niin, että niistä saataisiin paras mahdollinen tuotto. Sosiaalisen median markkinoinnilla toimeksiantajamme pystyisi tavoittamaan lisää kohdeyleisöä. Yksi olennainen osa markkinointia on myös jätetty pois nykyisestä markkinointistrategiasta ja mielestämme se määrittää suuresti asiakkaalle minkälainen yritys on kyseessä- verkkosivut. Nykyään yrityksiä on mahdollista pienelläkin ja tai olemattomalla rahoituksella rakentaa itselleen verkkosivut. Verkkosivuilla tulisi olla yritysesittely, mahdolliset tuotteistetut palvelut, hinnastot sekä henkilökunnan esittelyt ja verkkosivujen tulisi olla helposti lähestyttävät ja helppokäyttöiset.

### Toimialan/kilpailija-analyysit

Toimialan ja kilpailun seuranta mahdollistaa kehityksen kärjessä pysymisen ja tämä on mielestämme elintärkeää kasvuun pyrkivälle yritykselle. Yrityksen tulisi olla kehityksen kärjessä, jotta sen olisi mahdollista vastata jatkuvasti muuttuviin kysynnän tarpeisiin ja muovautuviin asiakaskohteisiin. Muita jatkuvasti seurattavia tekijöitä, joita tulisi seurata ovat teknologian kehitys, globalisaatio ja digitalisaatio. Kilpailija-analyysit tulisi tehdä, koska niillä saadaan suuri hyöty, kun mietitään sitä, että miten erottua kilpailijoista ja mihin tulisi panostaa, jotta tämä toimialalla erottuminen olisi mahdollisimman hyödyllistä.

### Kansainvälistyminen ja kotimaan markkina-aseman vahvistaminen

Toimeksiantajallamme on jo joitakin kansainvälisiä asiakkaita, mutta tulimme yhdessä lopputulokseen, jossa toimeksiantajan ja meidän mielestämme kansainvälistymiseen tulisi panostaa, mutta se vaatii valmistautumista ja eri kulttuureihin tutustumista. Tällä hetkellä toimeksiantajamme haluaisi kasvattaa liiketoimintaansa Ruotsiin tai Norjaan, mutta ennen varsinaista tiedon jalkauttamista heidän tulisi ottaa selvää erityisesti säädöksistä ja otettava selvää kilpailutilanteesta kohdemaassa, jotta he pystyvät vastaamaan kilpailuun. Toimeksiantajallamme on kylläkin hyvät lähtökohdat viennin aloittamiselle, koska toimeksiantajalla on kokemusta paljon yrityksen kansainvälistämisestä. Kansainvälistyminen tulee olemaan hidasta ja

mielestämme parhaat lähtökohdat ulkomaiden markkinoille siirtymiseen on aloittaa yhdestä naapurivaltiosta, jossa jo alustavasti tiedetään olevan vahva asiakaskunta. Toimeksiantajamme tulisi kasvattaa resurssejaan kahdesta henkilöstä esimerkiksi neljään henkilöön ja sijoittaa puolet käytettävissä olevista henkilöresursseistaan naapurivaltion markkina-aseman vahvistamiseen. Kansainvälistymisessä koemme hyödylliseksi paikallisten markkinointipalvelujen hyödyntämisen, koska tällöin on mahdollista aloittaa markkinointi lähtökohdasta, josta asiakkaiden eroavaisuudet kotimaan ja ulkomaan välillä ei pääse vaikuttamaan suuresti. Ensimmäisenä mielestämme pitäisi keskittyä kuitenkin kotimaan yritystoiminnan kasvattamiseen. Kotimaan markkina-asema on jo hyvä ja yritykselle onkin kertynyt mainetta hyvänä, mutta pienenä palveluntoimittajana. Kotimaassa yrityksellä olisi mahdollista laajentaa myyntiä siten, että he laajentaisivat palvelumyyntiä erityisesti muutosjohtamisen suuntaan. Kotimaan markkinoilla tulisi lisätä myyntiä ja panostaa siihen, koska tällä hetkellä toimeksiantajamme on hoitanut myynnin omien kontaktien välityksellä. Myyntiä voisi lisätä osallistumalla tapahtumiin ja markkinoimalla yritystä enemmän halutuille kohderyhmille ja oikein kohdistetulla markkinoinnilla. Asiakaskohtaamisten määrää tulisi siis lisätä. Tuotekehityksellä ja erityisesti palvelun tuotteistuksella voitaisiin lisätä myyntiä ja myynti helpottuisi erityisesti kotimaassa, koska palvelun tuotteistaminen mahdollistaisi paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen.

#### Kansainvälistymisen toimenpiteet

Yrityksen tulee hakea julkista rahoitusta kansainvälistymiseen, jolla on tarkoitus rahoittaa palvelukonseptin tuotekehitys- ja tutkimustyötä kausien 2020-2023 aikana. Toiseksi kehitystä rahoitetaan yhtiön omasta taseesta. Yrityksessä tulisi aloittaa GAP-analyysin tekeminen suunniteltujen kohdemarkkinoiden osalta. Ensimmäisenä valittuna maana on Britannia, jossa yhtiöllä on jo entuudestaan hyödynnettäviä verkostoja ja asiakkaita. Vaihtoehtoisia kasvumalleja tarkennetaan laaja-alaisesti ja myös franchising malli saattaa tulla kysymykseen. Franchising mallilla tarkoitetaan tässä tapauksessa yritysfuusioita jo jonkun suuremman yrityksen kanssa. Myös Ruotsi, Norja, Tanska ja Hollanti ovat suunnittelutyön alla. Ydinviestiä ja arvolutausta kohderyhmän asiakkaille joudutaan vieläkin tarkentamaan erityisesti siinä vaiheessa, kun yhtiö kansainvälistyy. Kohdemarkkinoiden osalta yritys vaatii vielä lisäselvityksiä siitä että, missä ja miten asiakas tavataan ja ostopäätös tehdään. Kansainvälistymistä ja erityisesti muutosjohtamisessa tukevia teknologioita, jolla sitoutetaan yrityksiä asiakkaita onnistumaan muutoksessa, ollaan parhaillaan kehittämässä omia alusta- ja mobiilisovelluksia. Lisäksi integroidutaan ja tullaan hyödyntämään markkinoilla tunnettuja tuotteita kuten Cornerstone, Claned sekä Nooa- platformin ratkaisuita. Cornerstone tuo alan ammattilaisten näkökulmaa erilaisiin käytännön asioihin, joita vaaditaan liiketoiminnan onnistumiseen (Cornerstone 2020). Nooa- platform tarjoaa apua digitaalisten palveluiden kehittämiseen niin että, kaikkien

osapuolten (työntekijät, johtajat) odotukset täyttyvät (Behappy Co. 2020). Toimeksiantajamme tarvitsee nimenomaan opastusta digitaalisella puolella. Claned tarjoaa laajan skaalan erilaisia verkkokursseja käyttäjien tarpeiden mukaisiksi (Claned 2020). Erilaisilla verkkokursseilla omaa osaamistaan pääsee kokeilemaan veloitusta vastaan. Jakelutiestrategia teknologian levittämiseksi suunnitellaan kauden 2020 aikana. Brändiarvon kasvattaminen: Yhtiön vahvan kasvuyrittämisen osaaminen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa tulee olemaan myös yhtiön strategiassa keskeisessä mietinnässä. Tähän tiivistyy myös merkittävä osa viestintästrategiasta, kuten myös tähän kiinteänä osana kuuluva somestrategia.

### Resurssien lisääminen

Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakasyritykset toivovat konsulteilta aikaa. Tämä tarkoittaa, että he ovat asiakkaan käytössä jatkuvasti aina kun heitä tarvitaan esimerkiksi päätöksenteossa. Tämä johtaa siihen, että yrityksellä tulee olla käytössään enemmän henkilöresursseja, jotta asiakkaat eivät koe palvelunlaadun heikkenemistä. Jokaisen konsultin on kuitenkin mahdollista tällöin palvella vain tiettyä määrää asiakkaita. Haastattelututkimusten tulosten mukaan palvelunlaadun takaaminen lisää myös osaltaan myyntiä, koska saadusta hyvästä palvelusta lähtee sana kiertämään, mikä lisää myyntiä, mutta osaltaan myös markkinoi yritystä ja luo positiivista yrityskuvaa.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta tutkimuksesta

Konsultoinnin toimiala on jatkuvasti kasvava ja yksittäisiä toimijoita on maailmanlaajuisesti yli 700 000 kappaletta. Markkinat tällä toimialalla on määritetty olevan polypolisessa tilanteessa, eli kilpailua on paljon, mutta tilaa löytyy vielä uusille ja nuorille toimijoille. Konsulleille on kysyntää paljon ja asiakkaiden tarpeet vaihtelevat suuresti. Tästä syystä todettiin, että mikäli konsultointialalla toimivien on mahdollista laajentaa palvelujaan, niin tämä kannattaa tehdä. Palvelun laajentamisen hyödyt nousevat esiin, kun yhä useampi asiakas löytää toimijan.

Koko konsultointiala on kehittyvä toimiala. Toimialan kehitykseen vaikuttavat yleinen maailmantilanne, digitalisaatio sekä asiakaskohdeyritysten liiketoimintojen muuttumiseen liittyvät tekijät. Yleinen uskomus on, että tulevaisuudessa koko konsultointiala siirtyy hiljalleen mobiilimpaan toimintamalliin erilaisten sovellusten kautta. Konsultointiyritysten tulisi kuitenkin kehittää keinot, jotka mahdollistavat läsnäolon mobiilisti, jotta asiakasyritykset eivät kärsi palvelunlaadun heikkenemisestä.

Ficca Oy:n markkinaosuus on nykyisellään pieni, mutta heidät tunnetaan toimialalla vahvana toimijana. Näkyvyyden lisäämisestä olisi heille paljon hyötyä, koska esimerkiksi kotisivujen ja sosiaalisen median mainonnan avulla heidän asiakaskuntansa erityisesti Suomessa kasvaisi. Asiakaskunnan kasvaminen lisäisi heidän myyntiänsä ja lopuksi varallisuutta, jolla palkataan lisää henkilöstöä yritykseen, jossa on suuri henkilöstövaje. Markkinoinnin osuutta tulee Ficca Oy:ssä kasvattaa, koska yrityksen kasvu nykytilanteesta vaatii näkyvyyttä. Kansainvälistymisen toimenpiteet on jo aloitettu Ficca Oy:ssä. Teorian pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä todettiin, että kansainvälistyminen kannattaa aloittaa pienellä mittakaavalla esimerkiksi naapurivaltioista Ruotsista ja Norjasta. Kansainvälistymisessä suositellaan hyödynnettäväksi paikallisia asiantuntijapalveluita. On suositeltavaa myös tehdä laskelmat riskien ja monien juoksevien kulujen hallitsemiseksi, tällä vältetään yllättävät kulut tai riski menettää naapurivaltioista liiketoiminta kokonaan. Tutkimuksessa todettiin, että vakuuttavimmat keinot kasvattavat pk-yrityksen ja pienen konsultointiyrityksen liiketoimintaa on markkinointiin panostaminen, ajanhermolla pysyminen, laajan kilpailijaseurannan käyttöönotto, hyvin tuotteistetut palvelut sekä oikean kasvustrategian muodostaminen. Muut kasvuun vaikuttavat tekijät liittyvät liiketoiminta-alaan, asiakkaisiin, varallisuuteen ja motivoituneisuuteen.

Opinnäytetyössä käytettiin apuna kahta tutkimusmenetelmää, tiedon keräämistä ja teemahaastatteluja. Kahden menetelmän käyttö oli välttämätöntä, jotta pääsimme tavoitteeseemme oman tietopohjan kehittämistä. Teemahaastatteluja käytettiin kehitysehdotusten muodostamisen tukena.

## Lähteet

## Painetut

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015 Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Ellwood, I. 2014. Marketing for growth. Lontoo: Profile books.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Suomi.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hollensen, S. 2012. Essentials of Global Marketing. Englanti: Pearson.
- Hollensen, S. 2016. Global Marketing. Englanti: Pearson.
- Hyvärinen, M. Nikander, P & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Suomi: Vastapaino.
- Juslen, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin: hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Knupfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. 10. painos. Alma Talent.
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2b-markkinoinnin & myynnin pelikirja 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parantainen, J. 2012. Tuotteistamisen perusteet: tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. 2. painos. Espoo: Ediste.
- Salacuse, J.W. 2004. The global Negotiator: Making, managing, and mending deals around the world. Englanti: ST Martin's Press.
- Sipilä, J. 2003. Asiantuntija palveluiden tuotteistaminen. Suomi: Sanoma Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint.
- Verlander, E. 2012. The practice of professional consulting. New York: Wiley.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Juva: Bookwell.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## Sähköiset

BeHappy Co. 2020. Digital Transformation Case Study. Viitattu 26.4.2020. <https://nooa.be-happy.co/>

Business Finland. 2018. Rahoituspalvelut. Viitattu 24.4.2020. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/>

Claned.com. 2020. Claned is the best solution for your learning. Viitattu 26.4.2020. <https://claned.com/>

Cornerstone.com. 2020. About us. Viitattu 26.4.2020. <https://www.cornerstone.com/The-Firm/About-Us>

Economist Intelligence Unit. 2020. Competing across borders How cultural and communication barriers affect business. Viitattu 23.4.2020. [https://www.observatoireplurilinguisme.eu/images/Economique\\_et\\_social/Economie\\_des\\_langues/competing-across-borders\\_en\\_reduit.pdf](https://www.observatoireplurilinguisme.eu/images/Economique_et_social/Economie_des_langues/competing-across-borders_en_reduit.pdf)

Finnvera. Pk-yrityksen vientikauppojen rahoitus. Viitattu 25.4.2020. <https://www.finnvera.fi/vienti/pk-yrityksen-vientikauppojen-rahoitus>

Hernekoski, P. 2010. Kansainvälinen markkinointi hyvin suunniteltu puoliksi tehty. Viitattu 8.4.2020. <https://www.dagmar.fi/uutisarkisto/kansainvalinen-markkinointi-hyvin-suunniteltu-puoliksi-tehty/>

Koskinen, J-P. 2016. Oligopoli ja monopolistinen kilpailu (Mankiw & Taylor, Ch 17). Viitattu 1.3.2020. <https://docplayer.fi/4077293-11-oligopoli-ja-monopolistinen-kilpailu-mankiw-taylor-ch-17.html>

Kadziolka, A. 2017. Pienen yrityksen markkinointi pikkubudjetilla. Viitattu 16.4.2020. <https://www.bisneskoulu.fi/pienen-yrityksen-markkinointi-pikkubudjetilla/>

Kaplan, S. 2017. The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted. Viitattu 12.4.2020. <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html>

Kettunen, S. 2015. Kasvu on kaaoksen johtamista. Viitattu 11.4.2020. <https://blog.kauppa-lehti.fi/viivan-alla/kasvu-on-kaaoksen-johtamista>

Komulainen, V. 2017. Kasvu muuttaa yritystä, miksi siis yksi johtamismalli riittäisi. Viitattu 12.5.2020. <https://kasvunlasikatto.wordpress.com/2017/01/18/kasvu-muuttaa-yritysta-miksi-siis-yksi-johtamismalli-riittaisi/>

Liike-elämän ja johdon konsultit. 2017. Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes. Viitattu 12.4.2020. <https://www.ljk.fi/konsultointi-yli-kolmen-miljardin-bisnes/>

McMillan, J. Sheridan, P. Yu, C. & Harakas, D. Financial Services Storytelling. 2017. Consulting in the Digital Age. Viitattu 5.2.2020. <https://medium.com/the-future-of-financial-services/future-of-consulting-competitive-landscape-a315a48a51cf>

Nestim. 2018. What is consulting 4.0? Where is it coming from? How is it different, or is it different at all?. Viitattu 8.4.2020. <https://medium.com/@nestim/what-is-consulting-4-0-where-is-it-coming-from-how-is-it-different-or-is-it-different-at-all-343263df91ea>

Parti, H. 2019. Kasvuyritykset sietävät riskiä ja panostavat kasvuun. Viitattu 10.4.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/blogi/kasvuyritykset-sietavat-riskia-ja-panostavat-kasvuun>

Pykäri, M & Vuori, L. 2020. Palveluviennissä on potentiaalia. Viitattu 11.2.2020. <https://www.palta.fi/palvelualat-suomessa/palveluviennissa-on-potentiaalia/>

Sironen, S. 2018. Toteuta kansainvälinen markkinointistrategia monikielisenä - 3 hyvää syytä. Viitattu 9.4.2020. <https://www.galimatias.com/blog/kulttuuri-kieli-kansainvalisyys-liiketoiminta-0>

Tajani, A & Hahn, J. 2014. Pk-yritysten kansainvälistymisen tukeminen. Viitattu 25.4.2020. [http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0003.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0003.03/DOC_1)

Toivola, T. Tornikoski, E. Tuomi, L & Varamäki, E. 2008. Rohkeasti kasvuun. Viitattu 13.4.2020. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97124/rohkeasti\\_kasvuun\\_verkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97124/rohkeasti_kasvuun_verkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2015. Nuorten kasvavien yritysten merkitys menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Viitattu 26.4.2020. [https://tem.fi/documents/1410877/2768022/Nuorten\\_kasvavien\\_yritysten\\_merkitys\\_menestystekijat\\_ja\\_yritystukien\\_rooli\\_kasvun\\_ajurina/55df72e7-2b9b-4607-8640-394d76ae2dc4/Nuorten\\_kasvavien\\_yritysten\\_merkitys\\_menestystekijat\\_ja\\_yritystukien\\_rooli\\_kasvun\\_ajurina.pdf%20Ty%C3%B6-%20ja%20Elinkeinoministeri%C3%B6%202020](https://tem.fi/documents/1410877/2768022/Nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijat_ja_yritystukien_rooli_kasvun_ajurina/55df72e7-2b9b-4607-8640-394d76ae2dc4/Nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijat_ja_yritystukien_rooli_kasvun_ajurina.pdf%20Ty%C3%B6-%20ja%20Elinkeinoministeri%C3%B6%202020)

Vanne, P. 2019. Teknologia muuttaa myös konsultointia - "Hyvä konsultti näkee ensimmäisten ennakkoluulojen ohi". Viitattu 24.4.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/teknologia-muuttaa-myo-konsultointia-hyva-konsultti-nakee-ensimmaisten-ennakkoluulojen-ohi/1c36625f-9c7b-3f70-a92c-c938bb2302af>

Yrittäjät.fi. 2015. Mistä pk-yritys saa rahaa? - Katso yhdeksän eri mahdollisuutta. Viitattu 8.4.2020. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/495181-mista-pk-yritys-saa-rahaa-katso-yhdeksan-eri-mahdollisuutta#67070ab5>

Yrittäjät.fi. 2019. Opas kansainvälistymiseen. Viitattu 25.4.2020. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>

Yrittäjät.fi. 2019. Opas kansainvälistymiseen. Viitattu 8.4.2020. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/rahoitus-ja-vakuudet-318610#>

Yrittäjät.fi. 2020. Yrittäjän rahoitus. Viitattu 8.4.2020. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/jasenpalvelut/jasenedut-2020/yrittajan-jasenedut-rahoitus-617226>

Öhman, L. & Viljanen, M. 2019. Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen. Viitattu 25.3.2020. <http://www.lamkpub.fi/2019/06/06/pienten-ja-keskisuurten-yritysten-kansainvalistyminen/>

Julkaisemattomat

Laakso, J. 2019. Toimitusjohtajan haastattelu 30.12.2019. Ficca Oy. Espoo

#### Kuviot

Kuvio 1: Viennin kasvu 2000-luvulla. (Pykäri, M & Vuori, L. 2020.).....	10
Kuvio 2: Ficca Oy:n kasvusuunnitelma. ....	13
Kuvio 3: Yrityksen pääomalajit. (Knupfer & Puttonen 2018, 32.).....	16
Kuvio 4: Kasvun tyypilliset kriittiset pisteet.(Komulainen,V.2017.) .....	20
Kuvio 5: Kotimaan kolmen vuoden kasvutavoitteet.....	21
Kuvio 6: Esimerkki toimenpide-ehdotuksen muodostaminen.....	27

#### Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi kansainvälinen yritystoiminta. ....	11
Taulukko 2: Kahden henkilön kulut Ruotsissa.....	17
Taulukko 3: SWOT-analyysi heikkouksista ja vahvuuksista kotimaassa.....	21
Taulukko 4: SWOT-analyysi Markkinoinnin lisääminen Ficca Oy:ssä. ....	32
Taulukko 5: SWOT-analyysi Resurssien lisääminen.....	33

## Liitteet

Liite 1: Asiakasyritysten teemahaastatteluiden kysymykset .....	45
---	----

Liite 1: Asiakasyritysten teemahaastatteluiden kysymykset

**Teema: Palvelu**

Mitkä ovat sellaisia piirteitä, joita toivotte konsultointipalveluita tarjoavalta yritykseltä?

Miten uskoisitte asiakkaiden, kuten te löytävän teille oikean konsultin?

Mitkä tekijät määrittelevät saadun palvelunlaadun?

**Teema: Myynti**

Minkälaisia tarpeita eri asiakassegmenteillä on?

Minkälaista huomioitavaa konsultointiyritys X:ällä olisi teidän mielestänne, jotta myyntiä voitaisiin lisätä

**Teema: Tulevaisuus**

Mitä tekijöitä konsulttien tulisi ottaa huomioon nyt ja tulevaisuudessa?