

OPINNÄYTETYÖ

Sade-Maria Tuominen

Heidi Pasma 2013

**MYNNIN ULKOISTAMINEN POHJOIS-
SUOMESSA**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA
Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

MYNNIN ULKOISTAMINEN POHJOIS-SUOMESSA

Heidi Pasma ja Sade-Maria Tuominen

2013

Toimeksiantaja Lapland Sales Academy

Ohjaaja Pirkko Tervonen

Hyväksytty 2013

Työ on verkkosivulla kopioitavissa opiskelijakäyttöön.



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Opinnäytetyön tiivistelmä

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Heidi Pasma Sade-Maria Tuominen	Vuosi	2013
Toimeksiantaja	Lapland Sales Academy		
Työn nimi	Myynnin ulkoistaminen Pohjois-Suomessa		
Sivu- ja liitemäärä	68+1		

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa myynnin ulkoistamisen tunnettavuutta sekä kiinnostusta myynnin ulkoistamiseen pohjoissuomalaisissa yrityksissä. Työssä selvitettiin, mitä myynnin ulkoistaminen käsitteenä tarkoittaa ja mitkä ovat myynnin ulkoistamisen edut ja haasteet. Opinnäytetyö tehtiin Lapland Sales Academy -hankkeelle ja opinnäytetyön pohjalta hankkeessa olisi tarkoituksena muodostaa myynnin ulkoistamisen opas.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään aluksi ulkoistamisen ja myynnin teoriaa yleisellä tasolla. Tämän jälkeen keskitytään myynnin ulkoistamisen teoriaan ja myynnin ulkoistamisen prosessiin, jotka on muodostettu myynnin ja ulkoistamisen teorian pohjalta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimustapaa. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, joka toteutettiin Webropol-ohjelman avulla. Kyselyssä tietoa kerättiin monivalinta-, asteikko- ja avoimilla kysymyksillä. Tutkimusaineistoa kerättiin Pohjois-Suomen alueella toimivista yrityksistä. Kysely lähetettiin sähköpostitse satunnaisotannalla valituille yrityksille.

Tutkimustulosten mukaan myynnin ulkoistaminen on Pohjois-Suomessa toimiville yrityksille vielä melko tuntematon käsite, eikä myyntiä tai myynnin prosesseja ole kohderyhmään kuuluvissa yrityksissä juuri ulkoistettu. Myynnin ulkoistaminen ei herätä yrityksissä kielteisiä ajatuksia, mutta aiheesta tarvittaisiin enemmän tietoa myynnin ulkoistamisen tarjoamista hyödyistä sekä ohjausta myynnin ulkoistamisen toteuttamiseen. Myynnin ulkoistamisen opas tulisi yrityksille tarpeeseen ja helpottaisi monia yrityksiä myynnin suunnittelussa sekä toteutuksessa.

Avainsanat myynnin ulkoistaminen, myynti, myyntiprosessi, ulkoistaminen, ulkoistamisprosessi

Author	Heidi Pasma Sade-Maria Tuominen	Year	2013
Commissioned by	Lapland Sales Academy		
Subject of thesis	Outsourcing the sales function in Northern Finland		
Number of pages	68		

The goal of this thesis is to study the familiarity of outsourcing the sales function and to find out the amount of interest towards it in enterprises around Northern Finland. This thesis has determined outsourcing the sales function as a term and investigated its benefits and challenges. The output is going to be used in creating a guide book about outsourcing the sales function. The principal of the thesis is Lapland Sales Academy.

The theoretical section of this thesis includes discussion of the general theories of outsourcing and sales function. After that the focus is on the theory of outsourcing the sales function and the process which has been formed, based on the theories about sales function and the outsourcing process.

The quantitative method has been used as the research. The research was executed as electrical enquiry by using the program Webropol. The enquiry collected information by asking multiple choice, scale and open questions. The research material was collected from enterprises located in Northern Finland and the enquiry was sent by e-mail to enterprises selected by the random sample method.

According to the research results the term “outsourcing the sales function” is quite unknown among enterprises operating in Northern Finland. Among the target group the sales function, or parts of the sales process, had not been outsourced in many cases. The term does not arouse negative attitudes, but more information about its benefits and execution of the process would be required. A guide book for enterprises planning to outsource the sales function would be beneficial and it would help many firms in planning the sales process and executing the plan.

Key words the sales function, outsourcing, outsourcing the sales function, outsourcing process, sales process

SISÄLTÖ

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
2 ULKOISTAMINEN	4
2.1 ULKOISTAMISEN KÄSITE	4
2.2 ULKOISTAMISPÄÄTÖS	7
2.3 ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAASTEET	11
2.3.1 <i>Ulkoistamisen hyödyt</i>	11
2.3.2 <i>Ulkoistamisen haasteet</i>	13
3 MYYNTI	17
3.1 YLEISTÄ MYYNNISTÄ	17
3.1.1 <i>Myynti 4 P:n mallin osana</i>	18
3.1.2 <i>Myyntin merkitys yritystoiminnassa</i>	19
3.2 MYYNTITYÖ JA SEN JOHTAMINEN	20
3.3 MYYNTIPROSESSI	22
3.4 MYYJÄN ROOLI MYYNTITYÖSSÄ	25
4 MYYNNIN ULKOISTAMINEN	26
4.1 MYYNNIN ULKOISTAMISEN TEORIAA	26
4.2 MYYNNIN ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAASTEET	28
4.2.1 <i>Myyntin ulkoistamisen hyödyt</i>	28
4.2.2 <i>Myyntin ulkoistamisen haasteet</i>	29
4.3 MYYNNIN ULKOISTAMISEN PROSESSI	31
4.3.1 <i>Hankkeen perustaminen ja valmistelu</i>	32
4.3.2 <i>Tarjousprosessi ja sopimusneuvottelu</i>	33
4.3.3 <i>Prosessin haltuunotto, käynnistys ja hallinnointi</i>	36
5 MYYNNIN ULKOISTAMINEN POHJOIS-SUOMESSA	40
5.1 TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT	40
5.1.1 <i>Tutkimusaineisto</i>	40
5.1.2 <i>Tutkimusmenetelmät</i>	41
5.2 TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
5.2.1 <i>Kyselyn rakenne</i>	45
5.2.2 <i>Yritysten taustatiedot</i>	46
5.2.3 <i>Myyntin tavoitteiden saavuttaminen ja toimintojen ulkoistaminen</i> 51	
5.2.4 <i>Toimintojaan ulkoistaneet yritykset</i>	51
5.2.5 <i>Toimintojen ulkoistamisesta pidättäytyneet yritykset</i>	57
5.2.6 <i>Ristiintaulukointi ja sen tulokset</i>	60
6 POHDINTA	64
LÄHTEET	69
LIITE	73

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Ulkoistamisen muodot (valtionvarainministeriö 2009)	7
KUVIO 2. 4 P:n malli (Kotler 1999, 131–143).....	18
KUVIO 3. Markkinointiviestintä (Leppänen 2007, 46)	19
KUVIO 4. Myyntiprosessin vaiheistus (Rope 2003, 59)	24
KUVIO 5. Ulkoistamishankkeen vaiheet (Jalanka ym. 2003, 14)	32
KUVIO 6. Yrityksen sijainti seutukunnittain	46
KUVIO 7. Yrityksen toimiala.....	47
KUVIO 8. Yrityksen elinkaaren vaihe	48
KUVIO 9. Yrityksen liikevaihto € (ilman kansallisia tytäryhtiöitä).....	49
KUVIO 10. Vakituisten työntekijöiden määrä toimipisteessä.....	50
KUVIO 11. Ulkoistettuja toimintoja.....	52
KUVIO 12. Ulkoistetut myynnin osa-alueet.....	53
KUVIO 13. Ulkoistamiskumppanien lukumäärä	56
KUVIO 14. Syitä toimintojen ulkoistamisesta pidättäytymiselle.....	57
KUVIO 15. Syitä myynnin ulkoistamiseen.....	58
KUVIO 16. Kolme tärkeintä tekijää toimittajaa valitessa	59
TAULUKKO 1. Liikevaihdon vaikutus ulkoistamiseen.....	61
TAULUKKO 2. Elinkaaren vaiheen vaikutus ulkoistamiseen	61
TAULUKKO 3. Ulkoistamiskumppaneiden määrän suhde myynnin tavoitteiden saavuttamiseen	62
TAULUKKO 4. Toimintojen ulkoistamisen suhde myynnin tavoitteiden saavuttamiseen	62

1 JOHDANTO

Menestyäkseen kiristyvässä kilpailutilanteessa kansallisilla ja globaaleilla markkinoilla tulee yrityksellä olla jonkinlainen kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Myynti ja myyntityö ovat kaupanteon ydintoimintoja ja vaikka myynnin yhteydessä kuullaan puhuttavan paljon markkinoinnista, ei tämä tarkoita myynnin olevan merkityksettömämpi. Myyntiä tarkasteltaessa perusajatuksena voidaan pitää yrityksen pyörivän myynnillä. Ilman asiakasta ei myöskään ole myyntiä. (Rope 2003, 9–13.) Myynti on myös vuorovaikuttamista, joka tekee myynnin toteuttamisesta erityisen haastavaa. Yritys ja sen henkilöstö eivät voi onnistua ja hallita kaikkia toimintansa osa-alueita itsenäisesti, joten joidenkin asioiden hoitamiseen tulisi palkata sellaisia henkilöitä tai yrityksiä, jotka taitavat kyseiset asiat paremmin (Kotler 2005, 179).

Opinnäytetyömme aiheena on myynnin ulkoistaminen Pohjois-Suomen alueella. Idean opinnäytetyönaiheeksi saimme Lapland Sales Academy-projektin projektipäälliköltä Pirkko Tervoselta. Lapland Sales Academy eli LSA on Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyöprojekti, jossa ovat mukana Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut sekä Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hankkeen rahoittajana toimii Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (Lapland Sales Academy 2012a.)

LSA-hankkeen tarkoituksena on luoda Pohjois-Suomen alueelle elinkeinoelämän tarpeita vastaavia myynnin koulutuksen ja kehittämisen innovaatiopalveluita ja toisaalta myös kehittää Lapin korkeakoulukonsernin opiskelijoille myynnin koulutusta. (Lapland Sales Academy 2012b.) Lyhyesti sanottuna voidaan kuvata LSA-projektia hankkeeksi, jonka tarkoituksena on lisätä myyntityön arvostusta, kehittää myyntiosaamista ja auttaa yrityksiä kasvattamaan liikevaihtoaan. Projektin tavoitteena on kehittää pysyvä ja kestävä toimintatapa, jonka tulisi olla työelämälähtöinen myyntikoulutus ja samalla yritysten ja oppilaitosten yhteistyö. (Lapland Sales Academy 2012c.)

Opinnäytetyömme pohjalta on tarkoitus toteuttaa opas myynnin ulkoistamisesta ohjaamaan myynnin ulkoistamista suunnittelevia yrityksiä. Käsitteenä

myynnin ulkoistaminen on melko tuntematon, eikä myynnin ulkoistamiselle löydy virallista määritelmää. Ihmiset eivät yleensä käsitteen pohjalta osaa muodostaa mielikuvaa ja hahmottaa, mitä käsite oikeastaan pitää sisällään.

Opinnäytetyömme pohjalta luotava opas myynnin ulkoistamiseen tulee olemaan tarpeellinen työkalu myynnin ulkoistuksesta kiinnostuneille yrityksille. Oppaassa pyritään kuvaamaan myynnin ulkoistamisen eri askeleet mahdollisimman selkokielellisesti ja tuomaan esille myynnin ulkoistamisen etuja. Koska myynnin ulkoistamisen käsitettä ei tunneta laajalti, on aihe ajankohtainen yritysten kannalta. Myynnin toimintoja on kuitenkin yrityksissä ulkoistettu jo pitkään. Spesifioitua kirjallisuutta aiheesta ei juuri ole, mutta muutamia aiheitamme sivuavia opinnäytetöitä on tehty. Tutkimusprosessiin lähtiessämme löysimme useita yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia myynnin ulkoistamispalveluita. Tämä työ on siis selkeästi ajankohtainen ja kiinnostava osa-alue myynnistä.

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tutkimuksella on aina oltava tehtävä, joka pyritään saavuttamaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa selkeä kuva myynnin ulkoistamisesta käsitteenä ja kuvata myynnin ulkoistamisen prosessi. Opinnäytetyömme päätutkimusongelmaksi muodostui myynnin ulkoistamisen käsitteen kuvaaminen. Osatutkimusongelmia olivat myynnin ulkoistamisen prosessin kuvaaminen, myynnin ulkoistamisen tarve ja kiinnostus sekä hyödyt ja haasteet.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella Webropol-ohjelman avulla. Valitsimme tämän tutkimusmenetelmän saadaksemme mahdollisimman paljon vastauksia koko Pohjois-Suomen alueelta. Aiheesta tehtiin yhteistyössä kaksi opinnäytetyötä, joista toisessa tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastatteluina.

Opinnäytetyössämme käsitellään ensiksi ulkoistamisen ja myynnin teoriaa pohjustamaan myynnin ulkoistamisen teoriaa sekä myynnin ulkoistamisen prosessin kuvausta. Myynnin ulkoistamisen teorian jälkeen siirrytään käsittelemään saatuja tutkimustuloksia, joiden pohjalta viimeisessä kappaleessa tehdään havaintoja.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistamisen käsite

Ulkoistaminen (outsourcing) tarkoittaa sitä, että yritys antaa jonkin oman toimintansa tehtäväkokonaisuuden toisen yrityksen hoidettavaksi (Pirnes–Kukkola 2002, 217). Tämä ei ole virallinen määritelmä, sillä Suomen lainsäädännössä ulkoistamista ei ole lainkaan määritelty (Kiiha 2002, 3). Alihankinnan ja ulkoistamisen raja on hyvin häilyvä ja Pajarinen (2001, 6) on määritellyt käsitteet niin, että alihankinnalla tarkoitetaan jonkin tuotannon välipanoksen ostamista ulkopuoliselta yritykseltä ja ulkoistamisella jonkin tarvittavan toiminnon ostamista ulkopuoliselta yritykseltä itse tekemisen sijasta.

Ulkoistaminen ei ole uusi ilmiö, sillä sitä on harjoitettu teknologian ja resursien osalta jo 1960-luvulla (Kiiskinen–Linkoaho–Santala 2002, 11). Ulkoistaminen on yleistynyt liike-elämässä viimeisen 20 vuoden aikana. Yrityksissä alettiin tehdä arvioita siitä, onko edullisempaa hankkia vastaava tuote tai palvelu toiselta yritykseltä, kuin tuottaa se itse. Vaikka lyhyellä aikavälillä itse tuottaminen olisi edullisempaa, se ei välttämättä olisi sitä pitkällä aikavälillä. Halu keskittyä ydintoimintoon ja pääomien vapauttaminen kannustivat yrityksiä yhä laajempaan toimintojen ulkoistamiseen. (Valtionvarainministeriö, 2009.)

Nykyään ulkoistaminen on yleistynyt toimintatapa ja tärkeä osa monen yrityksen liiketoimintaa. Sillä voidaan turvata nopea uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Ulkoistus on yritysten käyttämä toiminto, jolla voidaan muun muassa vähentää kuluja ja se onkin tehokas säästömetodi, kun sitä sovelletaan oikein. Osan toiminnoista yritys voi tuottaa itse, osan yhdessä ulkopuolisen toimittajan kanssa tai osan voi siirtää suoraan ulkopuolisen toimittajan tehtäväksi. (Kiiskinen ym. 2002, 22.)

Alun perin ulkoistaminen oli lähes aina strateginen päätös. Nykyään ulkoistuspalvelut ovat pitkälle tuotteistettuja ja hyvin yleisessä käytössä. Tukitoimintojen ulkoistaminen on tämän päivän yrityksille melko arkipäiväistä, eikä enää välttämättä strateginen päätös. Teknologian kehityksen myötä ei ole enää järkevää, että jokainen yritys tekee samat suuret tekniset panostukset

tuottaakseen yksittäisiä palveluita vain omaan käyttöönsä. (Kiiskinen ym. 2002, 22.)

Kiiskisen ym. mukaan (2002) on olemassa kahdenlaisia palvelunhankintamalleja, valikoiva ja täydellinen ulkoistus. Valikoivassa ulkoistamisessa perinteiset ulkoistamiskohteet ovat yksittäisiä toimintoja tai suppeahkoja palvelukokonaisuuksia, kuten kiinteistönhuolto- ja toimistopalveluja tai taloushallinnon rutiinitoimintoja. Valikoivasta ulkoistamisesta tekee hankalan vaihtoehdon se, että lukuisten eri ulkoistamiskumppaneiden valvominen ja ulkoistussuhteiden vaaliminen vievät kalliita resursseja ja työtunteja itse ydintoiminnolta. (Kiiskinen ym. 2002, 78–79.)

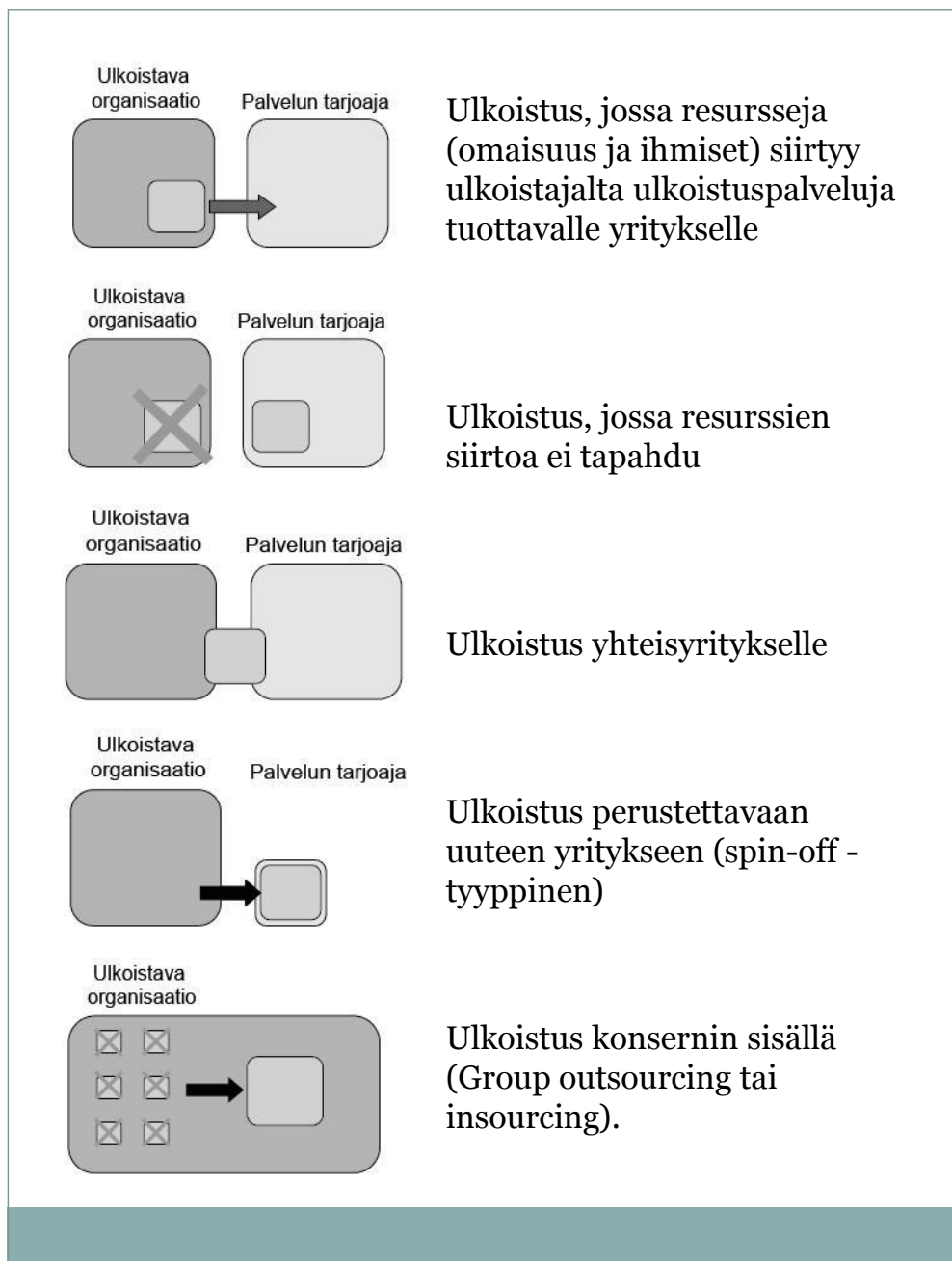
Kun kyseessä on täydellinen ulkoistus, on ulkoistamisen kohteena kokonainen toimintaprosessi palvelutoimittajalle, joka puolestaan saattaa ulkoistaa osatoimintoja edelleen. Täydellisessä ulkoistamisessa etuna ulkoistajalle on valvonnan työtaakan väheneminen. Toimittaja on sitoutunut ja tilaajan neuvotteluvoima on suuri. Vaarana on kuitenkin, että osapuolet jäävät omien sopimustensa vangeiksi, eivätkä pysty uudistumaan muuttuvien markkinoiden tahdissa. Muutamista haittapuolistaan huolimatta täydellinen ulkoistaminen on varovasti yleistynyt. (Kiiskinen ym. 2002, 78–79.)

Kiihan (2002, 1–3) mukaan *”ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä”*. Elementteistä toinen on sopimussuhde ja toinen on ulkoistettavan toiminnon lopettaminen ulkoistavassa yrityksessä, sekä mahdollisten tuotantovälineiden siirto ja myynti ulkopuoliselle yhtiölle. Ulkoistus voi sopimuksen lisäksi perustua joko yhteisomistukseen tai pelkästään ulkoistussopimukseen. Tässä teoriassa ulkoistaminen jaetaan neljään eri ulkoistustyyppiin, jotka ovat joint venture outsourcing, simple outsourcing, transfer outsourcing ja group outsourcing.

Joint venture outsourcingissa ulkoistava yritys perustaa palveluntarjoajayrityksen kanssa yhdessä uuden yhtiön, joka tulevaisuudessa huolehtii ulkoistettavasta toiminnosta. Yrityksen ulkoistaessa jonkin toiminnon yrityksestä myymättä liiketoimintoa ulkoistajayhtiölle, puhutaan simple outsourcingista. Sopimusulkoistaminen, jossa ulkoistajayritys myy omaisuutta ulkoistamisen yhteydessä on nimeltään transfer outsourcing. Group outsourcingilla tarkoite-

taan sitä, että yritys perustaa tytäryhtiöön tai konserniin uuden yksikön, johon ulkoistetaan yrityksessä aikaisemmin hoidettu toiminto. (Kiiha 2002, 1–3.)

Valtionvarainministeriön (2009) Internet-sivuilta lainatussa kuviossa yksi muodot on jaettu viiteen eri kategoriaan. Kuviossa ulkoistaja tarkoittaa toimeksiantajaa ja palveluntarjoaja on yritys, joka ulkoistajan lukuun tuottaa palvelua.



Kuvio 1. Ulkoistamisen muodot (Valtionvarainministeriö 2009)

Hannu Pirnesin ja Eemil Kukkolan (2002, 218) teoksen Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja mukaan yleisimpiä ulkoistamisen kohteita yrityksessä ovat:

- Henkilöstöpalvelut: henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, rekrytointi, koulutus ja niin edelleen
- Taloushallinto: kirjanpito, laskutus, reskontrat, perintä ynnä muut
- Asiakaspalvelu: call center ja asiakasneuvonta
- Logistiikkapalvelut: varastointi, keräily, kuljetus ja laskutus
- Internet-palvelut: sähköisten kauppapaikkojen ylläpito ja sisällön tuottaminen Internet-palveluihin
- Myynti- ja markkinointi: suoramarkkinointi, puhelinmyynti, mainonta ja niin edelleen
- Kiinteistö- ja paikkatietojen ylläpito ja hallinta
- Dokumenttienhallintapalvelut: arkistointi ja dokumenttien hallinta
- Tietotekniikkapalvelut, käyttöpalvelu, hallinta ja valvonta ynnä muut

2.2 Ulkoistamispäätös

Yrityksen toiminnot voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Ydintoiminnot kannattaa pitää itsellä ja kehittää niitä sisäisinä toimintoina. Ydintoiminto on toiminto, joka liittyy saumattomasti organisaation perustehtävään eli missioon, eli siihen toimintoon, jota varten organisaatio on olemassa. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolelle. Kun määritellään yritystoiminnan ydintoimintoa ja pohditaan, mitä toimintoja kannattaa ulkoistaa ja mitä pitää omissa käsissä, tulee yrityksessä pohtia oman yrityksen kilpailuetuja muihin vastaaviin yrityksiin verrattuna. On mietittävä ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mikä heille tuottaa arvoa, mitkä ovat yrityksen asiakkaiden tarpeet ja miten niihin vastataan. Yrityksellä voi olla myös joku tietty alue, jolla tuottavuus on ylivertainen, jol-

loin sitä ei kannata ulkoistaa, vaan pitää yrityksen sisällä. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)

Toinen ryhmä on ydintoimintoja tukevat toiminnot. Ne voidaan ulkoistaa, mutta yhteisyökumppani on valittava hyvin harkiten, sillä näissä toimissa tarvitaan luottamuksellisia tietoja ja yhteistyökumppaneiden keskinäinen luottamus on tärkeää. Tällaisia ydintoimintoja tukevia toimintoja ovat esimerkiksi asiakashankinta ja jotkin jälkimarkkinointitoiminnot. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)

Kolmas ryhmä on standardit tukitoimet, kuten palkkahallinto, kirjanpito, vartiointi tai siivous. Nämä ovat yleisiä yritystä tukevia toimintoja, jotka eivät liity yrityksen liikeideaan. Ne ovat täysin ulkoistettavissa ja näiden tehtävien ulkoistaminen on lisäksi erittäin yleistä. Standardien tukitoimien ulkoistamisessa voi käyttää ulkopuolisia, kaupallisesti saatavilla olevia vakiopalveluja. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)

Ennen varsinaisen ulkoistamisprosessin käynnistämistä, tulee ulkoistaminen suunnitella huolellisesti. Yksi tärkeimmistä tarkastelun kohteista ovat taloudelliset luvut ja niistä kannattaa muodostaa laskelmat. Taloudellisen analyysin tarkoituksena on minimoida riskit ja maksimoida joustavuus. (Karlöf 2004, 204–205.) Aluksi on kuvailtava yrityksen nykyistä taloudellista tilannetta mahdollisuuksien mukaan käyttämällä jo yrityksessä käytössä olevia tunnuslukuja ja hyödyntämällä taloudellisia käsitteitä (Jalanka–Salmenkaari–Winqvist 2003, 12). Tämän jälkeen laaditaan vastaava analyysi toivotusta tilanteesta kaikkien valmistelujen suorittamisen jälkeen. Vertailun pohjalta voidaan arvioida ulkoistamisprosessin kannattavuutta rahallisesti. Kustannusarvioinnissa on otettava huomioon arvon tuottaminen asiakkaalle, tuottavuus, vaihtoehtojen saatavuus, yhteiskustannusten kattaminen, sekä vaikutus kilpailuetuihin. (Karlöf 2004, 204–205.)

Ulkoistamisen psykologiset vaikutukset on muistettava huomioida niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Näiden vaikutusten kartoittamiseen hyvä keino on pyytää yrityksissä toimivia työntekijöitä ensin arvioimaan, miten keskittyminen ydintoimintaan heidän mielestään vaikuttaa asiakkaan saamaan arvoon ja tuottavuuteen. On mahdollista perehtyä myös vastaaviin aiempiin ulkoistamisprosesseihin muissa yrityksissä ja tutustua näissä yrityk-

sissä koettuihin vaikutuksiin. Yrityksen omien työntekijöiden osalta on arvioitava, kuinka paljon lisäpanostusta ulkoistaminen vaatisi heiltä ja vaikuttaisiko se nykyisten työntekijöiden työnkuvaan. (Karlöf 2004, 203–205.)

Henkilökunta voi suhtautua ulkoistamissuunnitelmiin hyvinkin vastahakoisesti, sillä ulkoistaminen voi vaikuttaa ikävällä tavalla yrityksen työntekijöiden työsuhteisiin. Työtehtävän ulkoistamisen myötä työtehtävä usein poistuu yrityksen sisältä ja kyseistä tehtävää suorittaneen työntekijän työsuhde muuttuu tai mahdollisesti jopa purkautuu. Tällöin on huolehdittava, että työsuhteisiin liittyviä lakeja noudatetaan ja ammattiyhdistysten vaatimukset täyttyvät. Paras tilanne olisi, jos kyseessä olevalle työntekijälle löytyisi yrityksen sisältä uusi työtehtävä tai että työntekijä voisi jatkaa omassa tehtävässään palveluntarjoajan alaisuudessa. (Karlöf. 2004, 200.)

Valitettavan usein yrityksen ollessa taloudellisissa vaikeuksissa kustannussäästöjä tehdään vähentämällä henkilökuntaa. Tämä kuitenkin aiheuttaa usein ikävän tapahtumasarjan, josta viime kädessä yritys kärsii entistä enemmän. Henkilöstössä säästettäessä usein palvelun laatu heikkenee, jolloin asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluihin. Asiakkaiden tyytymättömyys aiheuttaa paineita työpaikalla, jolloin työilmapiiri kärsii. (Leppänen 2007, 135–139.)

Tyytymättömyys asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa useimmiten lisää entisestään palveluiden laadun heikkenemistä. Yleensä tilannetta pyritään korjaamaan lisäkustannuksia aiheuttavalla mainonnalla, joka ei useinkaan lisää asiakasmäärää. (Leppänen 2007, 135–139.) Johdon tulisi keskittyä henkilöstövähennysten sijaan ensisijaisesti asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys on avain asiakasuskollisuuteen ja sen ylläpitämiseksi tarvitaan ammattitaitoista henkilökuntaa hoitamaan tehtäviä ja pitämään palveluiden laatu hyvänä. (Leppänen 2007, 142–143.)

Ulkoistamista suunnittelevan yrityksen kannattaa pohtia myös ulkoistamisen vaikutuksia yritystoiminnan joustavuuteen ja muuntautumiskykyyn. Ulkoistamisen jälkeen yrityksen voi olla vaikeaa muuttaa toiminnan volyymia omien tarpeidensa mukaiseksi sopimusten ollessa liian pitkäaikaisia tai sitovia. Mikäli sopimukset on kuitenkin laadittu huolellisesti ja yritys on jättänyt itselleen

mahdollisuuden purkaa sopimus tarvittaessa, voi palveluntarjoajien käyttäminen parantaa toiminnan joustavuutta tuomalla liikkumavaraa miehitykseen ja kapasiteettiin. (Karlöf 2004, 206.)

Yrityksellä voi olla useita syitä toiminnon ulkoistamiseen. Syitä voivat olla esimerkiksi toiminnan tilanne tai ympäröivät olosuhteet, palveluiden tarjonta tai toimialan luonne. Yritys ei yleensä lähde ulkoistamaan myyntiään, mikäli tavoitteet on saavutettu. Ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä tulisi yrityksessä selvittää, mistä tavoitteista jälkeen jääminen on johtunut. Ongelma tulisi kartoittaa yrityksen sisällä omaa henkilökuntaa käyttäen ulkopuolisten tahojen käyttämisestä aiheutuvien kulujen välttämiseksi. Yksi tärkeimpiä ulkoistamisen syitä on ulkoistavan yrityksen halu keskittyä omaan ydintoimintoonsa. (Kiiskinen ym. 2002, 21.)

Muiden ympäröivien tukitoimintojen ulkoistaminen palveluntarjoajalle mahdollistaa johdon keskittymisen todellista voittoa tuottavaan toimintaan, eikä huomiota ja resursseja tarvitse jakaa monelle osa-alueelle. Toinen syy ulkoistamiselle ovat kustannussäästöt. Yrityksellä on ulkoistamisen myötä mahdollisuus toiminnan tehostamiseen. Myös työvoimaa voidaan käyttää tehokkaammin, kun ulkoistava yritys ei ole enää suoraan sidoksissa työntekijöihin, vaan nämä toimivat palveluntarjoajan alaisuudessa. Tällöin yrityksellä ei ole velvollisuutta pitää työntekijöitä työllistettynä, kun työvoiman tarve on vähäistä. Yrityksellä on mahdollisuus käyttää tehokkaampia työmenetelmiä, kun käytössä on palveluntarjoajan erikoistunut ammattitaito ja laitteisto. Joissain tapauksissa käytössä on ulkoistavan yrityksen omat välineet. Näin voi olla järjestelyissä, joissa palveluntarjoaja toimii palvelun ostajan tiloissa, kuten esimerkiksi siivoaja. (Jalanka ym. 2003, 11.)

Toiminnan ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto myös silloin, kun yrityksellä ei ole jonkin palvelun tai tuotannon osan vaatimia tiloja tai kalustoa. Yritys ei välttämättä kykene tai halua investoida tiloihin, järjestelmiin tai omaan osamiseen, joita toiminnon tuottaminen vaatisi. Esimerkkinä voisi olla tietokonefirma, joka ostaa joitakin osia valmistamiinsa koneisiin toiselta valmistajalta, sillä osan tuottaminen itse vaatisi erikoisosaamista tai aiheuttaisi suhteettoman suuria kuluja. On myös mahdollista, että yritys haluaa kokonaan luopua

jostakin toiminnasta tai tuotannon osasta esimerkiksi tilanpuutteen vuoksi. (Jalanka ym. 2003, 11.)

2.3 Ulkoistamisen hyödyt ja haasteet

2.3.1 Ulkoistamisen hyödyt

Kuten jo aiemmin tekstissä todettiin, yrityksillä on usein muutamia ydintoimintoja, joiden kehittäminen ja hyödyntäminen ovat niiden kilpailukyvyn ja menestyksen perusta. Nämä ydintoiminnot vaativat erityisosaamista, kokemusta ja vankkaa tietopohjaa. Tällaiset toiminnot yrityksen tulee pitää itsellään ja tukitoimintojen ulkoistamisen myötä yritykselle jää enemmän aikaa ja resursseja keskittyä tuloksen kannalta olennaisten toimintojen kehittämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 87.) Vaikka yritykset pitäisivät itsellään ydinosoamisen jo muutamien toimintojen ulkoistaminen tuo mukanaan monia etuja, kuten lisää tehokkuutta, joustavuutta, uudenlaista kokemusperäistä tietoa sekä tukea jatkuvalle kehittämistoimelle. Ulkoistaminen antaa ulkoistavalle yritykselle mahdollisuuden keskittyä ydintoimintonsa ja parhaiten hyödyntää omaa osaamistaan. (Pirnes–Kukkola 2002, 217–218.)

Yksi ulkoistamisen hyödyistä on joustavuuden lisääminen. Yrityksellä on laajat mahdollisuudet valita toimittaja tarpeidensa mukaan useiden palveluntarjoajien joukosta. Ulkoistavalla yrityksellä on mahdollisuus vaihtaa toimittajaa, mikäli yhteistyö ei toimi tai markkinat sitä vaativat. (Kiiskinen ym. 2002, 89.) Ulkoistamisen myötä joustavuus lisääntyy myös kapasiteetin ja miehistön osalta. Esimerkiksi pienellä alle kymmenen hengen yrityksellä on paljon pienemmät mahdollisuudet mittavan laitteiston hankkimiseen jotain tiettyä tuotannon osaa varten, kuin siihen erikoistuneella palveluntarjoajalla. Yhden yrityksen ei ole tarkoituksenmukaista hankkia kalliita laitteita vain omaan käyttöönsä. Palveluntarjoajan avulla henkilöstön määrän säätely on helpompaa, sillä palveluntarjoaja voi sijoittaa tehtävää hoitamaan tarvittavan määrän työntekijöitä aiheuttamatta palvelun ostajalle velvollisuuksia tai sitoumuksia työntekijöitä kohtaan. (Axelsson–Wynstra 2002, 68.)

Yrityksen tunnettavuuden ja yrityskuvan parantaminen kuuluu onnistuneen ulkoistamisen tavoitteisiin. Valitessaan yhteistyökumppaneiksi uskottavia, menestyneitä ja laadukkaita yrityksiä, parantaa ulkoistaja samalla myös

omaa imagoaan. Kun yritys palkkaa yleisesti luotettavana pidettävän vartiointiyrityksen vartiotehtäviin tai tunnetun työpaikkaravintoloitsijan hoitamaan kahviotaan, se nostaa työpaikan kiinnostavuutta henkilöstön keskuudessa ja kohottaa uskottavuutta kumppanien parissa. Jos tietokonevalmistaja ostaa osat ansiokkaalta alihankkijalta, tuotteen brändi voimistuu laadun parantumisen myötä. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Ulkoistamisen ja ulkoistamiskumppaneiden kautta yritys voi löytää ja tavoittaa uusia markkina-alueita, asiakasryhmiä ja asiakkuuksia. Uusia kanavia aukeaa uusien ulkoistamiskumppaneiden verkostojen kautta ja ulkoistava yritys pääsee alueille, joille sillä ei yksinään olisi mahdollisuutta päästä. Verkostoitumisesta on hyötyä myös palveluntarjoajalle, sillä palvelun ostajan laajentuminen kasvattaa myös palveluntarjoajan liiketoimintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin paranee ulkoistamisen myötä. Muuttuvat tarpeet voivat ilmetä joko makroympäristöstä (poliittinen, taloudellinen, yhteiskunnallinen tai teknologinen toimintaympäristö) tai mikroympäristöstä (asiakkaat, toimittajat, uudet tulokkaat, korvaavat tuotteet ja ratkaisut tai kilpailu). Toimintaympäristön dramaattiset tai äkilliset muutokset vaativat yritykseltä nopeaa reagointikykyä. Ympäristölainsäädäntö saattaa esimerkiksi yhtäkkiä kieltää jonkin raaka-aineen käytön. Tällaisessa tilanteessa olisi hyödyllistä, että kieltoa koskevaa raaka-ainetta sisältävän tuotteen valmistus on ulkoistettu siihen erikoistuneelle yritykselle, jolla on aikaa seurata muutoksia ja reagoida niihin nopeasti. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Kysynnän muutoksiin reagoiminen on myös helpompaa ulkoistettujen toimintojen kautta. Kysynnän kasvaessa yrityksen on nostettava tuotantokapasiteettiaan säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Toisaalta, kun kysyntä on alhaista, olisi yrityksen kannattamatonta ylläpitää matalaa käyttöastetta. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Tukitoimintojen ulkoistaminen erikoistuneelle palveluntarjoajalle johtaa usein toiminnallisiin parannuksiin, kuten nopeampaan, täsmällisempään, virheettömämpään ja tuottavampaan toimintaan ja palvelun laadun parantamiseen.

Tämä on seurausta palveluntarjoajan osaamisesta ja suorituskyvystä omalla, kapealla toiminnan osa-alueellaan. Palveluntarjoajayrityksillä on mahdollisuus ja motivaatio palkata ja kouluttaa alan parhaat työntekijät, hyödyntää ajanmukaisimpia menetelmiä ja laitteistoja sekä virittää palveluntuotantokoneisto äärimmilleen. Niille tukitoiminnon suorittaminen ostavan yrityksen puolesta on ydintoiminto. (Kiiskinen ym. 2002, 90.)

Yksittäisen yrityksen on vaikeaa ylläpitää tarvittavaa osaamista ja ammattitaitoa kaikilla tarvitsemillaan osa-alueilla. Aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä. Siksi ulkoistamisen avulla yrityksellä on mahdollisuus käyttää ulkopuolista erikoisosaamista. Teknologia kehittyi niin valtavan nopeasti, että vain siihen erikoistuneet yritykset pysyvät kehityksen mukana. Tällöin on järkevämpää ostaa teknologiapalvelu tällaiselta erikoistuneelta yritykseltä, kuin pitää yrityksen omilla palkkalistoilla insinööriä, joka vaatii jatkuvaa kouluttamista ja kovaa palkkaa. Yrityksellä voi olla haalittuna itselleen sellaista materiaalia, tietoa tai laitteistoja, joita se ei itse osaa täysin hyödyntää. Tällöin kannattaa käyttää ulkopuolista konsulttia, joka auttaa saamaan niistä kaiken hyödyn irti. (Kiiskinen ym. 2002, 92–93.)

2.3.2 Ulkoistamisen haasteet

Ulkoistamiseen liittyy myös joitakin haasteita. Kuten jo aiemmin todettiin, usein ulkoistamisella tavoitellaan parempaa kustannustehokkuutta. Ulkoistamista harkittaessa tulisi kyseenalaistaa, tuottaako toiminnan siirtäminen paikasta toiseen todellista säästöä, esimerkiksi palvelun siirtyessä kauemmas palvelun käyttäjästä. Säästäminen ei ulkoistamisella ole mahdollista, mikäli palveluntarjoajalla on käytössään samat menetelmät ja reunaehdot, kuin ulkoistavalla yrityksellä. Erikoistuneen palveluntarjoajan kustannusrakenne on erilainen kuin sisäisen toiminnan kulurakenne. Mittakaava- ja käyttöasteiden ansiosta valmistuksen yleiskustannukset jakautuvat suuremmalle tuotantomäärälle ja ovat näin ollen yksikköä kohti pienemmät. Ulkoistamisen myötä muuttuvia kuluja siirtyy kiinteiksi kuluiksi ja menojen ennustettavuus paranee. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Yrityksen ydintoimintojen kohdalla ulkoistaminen ei ole järkevää. Toiminnan delegoiminen oman organisaation ulkopuolelle luonnollisesti heikentää yri-

tyksen ohjausmahdollisuuksia ulkoistettavan toiminnon osalta. (Jalanka ym. 2003, 11.) Toimittajalle voidaan asettaa ehtoja ja tulosvaatimuksia, mutta lopulta toimittaja itse päättää, miten toiminnan suorittaa. Tässä piilee vaara, että toimittaja ei ota huomioon asiakasyrityksen arvoja tai toiveita ja toimii niiden vastaisesti. Tällöin on mahdollista, että asiakasyrityksen imago saa kolhuja palveluntarjoajan toiminnan seurauksena. Palveluntarjoajan jäädessä jälkeen sovituista tavoitteista, ei ulkoistaminen ole ollut kannattavaa ja sopimussuhteen jatkamista tulisi harkita tarkoin. (Kiiskinen ym. 2002, 95.)

Hyvän ja syvän toimittajasuhteen kääntöpuoli on liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta. Muutosvalmiuden ja muutoshallintakyvyn paraneminen ovat ulkoistamisen hyviä vaikutuksia, mutta vaikutus voi olla myös päinvastainen. Palveluntoimittajakin pyrkii jatkuvasti kasvattamaan omaa liiketoimintaansa, joten se pyrkii edistämään palvelutoiminnan volyymia, joko syventämällä nykyistä palvelua tai laentamalla uusiin palvelukokonaisuuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.)

Palvelunostajalle voi olla helppoa ja houkuttelevaa tukeutua tuttuun ja luotettuun palveluntarjoajaan uusien toimintojen ulkoistamisessa. Pian saatetaan olla tilanteessa, jossa ulkoistaminen on suoritettu voimassaolevien päämäärien vastaisesti tai vastoin sovittuja valintakriteerejä. Toimittajan neuvotteluvoima kasvaa niin suureksi, että organisaation muutosvalmius heikkenee ja mahdollisuuksien hyödyntämiskyky huononee. Tämän takia jokainen uusi palvelusopimus tulee huolellisesti analysoida ja punnita. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.)

Ulkoistamisen onnistuminen on hyvin epätodennäköistä, mikäli yritys ei tunne oman toimintansa kustannuksia. Jotta ulkoistamisen vaikutuksia voitaisiin ennustaa, tulee yrityksen pystyä tarkastelemaan muutoksia myös rahallisesti, olivatpa muutokset positiivisia tai negatiivisia. Rahallisten arvioiden luominen on erityisen tärkeää varsinkin ulkoistamisen suunnittelu- ja aloitusvaiheessa. (Jalanka ym. 2003, 11.)

Ulkoistaminen voi vaatia suuriakin alkuiinvestointeja tulevaisuudessa saatavan tuoton saamiseksi. Luultua suuremmat ulkoistamisesta aiheutuvat kustannukset ovat monelle yritykselle kompastuskivi. Kustannustekijöitä on mo-

nenlaisia ja niihin sisältyy monia riskejä. Ulkoistavan yrityksen on syytä tutustua hyvin palvelumarkkinoihin, jotta se osaisi neuvotella itselleen kilpailukykyiset ehdot sopimuksia laadittaessa. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Toinen kustannusarviovirheitä aiheuttava tekijä on palvelun siirrosta aiheutuvat logistiikkakustannukset, jotka usein aliarvioidaan. Kuluja muodostuu siirtymävaiheen kertaluontoisista palkkioista, muista kuluista sekä ulkoistetun toiminnon hallinnasta aiheutuvista suorista, jatkuvista kustannuksista. Kolmantena kustannusten aiheuttajana ovat ulkoistettavan toiminnon kytkökset yrityksen sisällä. Eri toiminnot voivat olla riippuvaisia toisistaan ja jos toinen näistä ulkoistetaan, voi toisen toimintakykyiseksi saattaminen aiheuttaa yritykselle suuria kuluja. Esimerkkinä palkanlaskenta, joka voi huonosti suunnitellun ulkoistamisen seurauksena aiheuttaa sen, että yrityksen on joka tapauksessa kirjattava työntekijöiden tunteja ja palloitettava tietoa palveluntarjoajalle tai hankittava kallis, automatisoitu tietojärjestelmä tiedonsiirtoa varten. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Toimittajasuhteiden ylläpitäminen vaatii perehtymistä ja huolellisuutta. Ulkoistavalla yrityksellä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa palveluntarjoajan toimintamalliin ja palvelusisältöön, mikä tekee hankalaksi omiin prosessimuutoksiin sopeutumisen ja omien asiakkaiden muuttuvien tarpeiden noudattamisen. Liian pitävät ja pitkät sopimukset voivat johtaa kehityksen hidastumiseen ja liikkuvuuden vähenemiseen ja jopa kehitys- ja liiketoimintamahdollisuuksien menettämiseen. Siksi sopimusta laadittaessa on aina varmistuttava, että ulospääsytie sopimuksesta on olemassa. Nopeatkin toimittajavaihdot voivat huonosti hoidettuna aiheuttaa saatavuuskatkoja esimerkiksi raaka-aineissa. Ulkoistavan yrityksen on löydettävä tasapaino näiden kahden ääripään väliltä. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Kuten minkä tahansa sopimuksen, myös ulkoistamiskumppanuuden on perustuttava luottamukseen. Luottamustekijät on otettava huomioon jo potentiaalisten palveluntuottajien neuvotteluissa sekä jatkuvassa jokapäiväisessä toiminnassa. Yhteistyötä tekevät yritykset joutuvat mahdollisesti luovuttamaan toisilleen luottamuksellista tietoa itsestään jo neuvotteluvaiheessa. Ulkoistettavan toiminnon tarkoitus, laajuus ja tavoitteet on pystyttävä kuvaamaan riittävän tarkasti. (Jalanka ym. 2003, 12–13.)

Luottamussuhteen syntyyn vaikuttaa sekä yritys, että sen alaisuudessa työskentelevät ihmiset. Yhteistyön alkaessa on ensin oltava luottamus, sen jälkeen on laadittava yhteiset säännöt ja vasta viimeisenä sopimukset. Yhteistyöhön on panostettava, jotta se saadaan toimivaksi heti alussa, sillä kerran ulkoistettua toimintoa on vaikeaa ottaa takaisin. Yhtenä ulkoistamissuhteen onnistumiseen vaikuttaa sopimuskumppaneiden voimatasapaino. Mikäli yritykset ovat voimaepätasapainossa toisiinsa nähden, voi vahvempi käyttää hyväksi heikomman muuttuneita olosuhteita. Tasapainoisen suhteen edellytyksenä ovat tasavertaiset osapuolet ja molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyösuhde. (Jalanka ym. 2003, 12–13.)

Ulkoistamisen myötä yritys voi kokea osaamisenenetyksiä. Henkilöstöä voi irtautua yrityksestä joko palveluntarjoajan palkkalistoille tai kokonaan toiseen yritykseen. Tällöin organisaatio menettää arvokasta tietotaitoa, jota on vaikeaa saada takaisin tai opettaa uusille työntekijöille. Osaamisen säilyttäminen osittain yrityksen sisällä on tärkeää. On vaikeaa valvoa sellaista toimintoa, jota ei itse ymmärrä lainkaan. Ammattitaitoinen toimittaja on tässäkin mielessä tärkeä, sillä toimittaja hoitaa suurimman osan työstä ja osaa antaa tarvittavat, selkeät raportit toimeksiantajan luettavaksi. (Jalanka ym. 2003, 11.)

3 MYyntI

3.1 Yleistä myynnistä

Liiketoiminnan keskeisin ydin on kaupanteko. Kaupanteon ydin on myyminen. Kauppaa on tehty aina kautta historian eikä kaupanteon merkitys ole ajan kuluessa kadonnut. Käsite myynnistä on laajentunut ja nykyään myynnin rinnalla puhutaan usein myös markkinoinnista. (Rope 2003, 9.) Usein markkinointi edeltää aktiivista myyntivaihetta, mutta voi myös kulkea myynnin rinnalla tai jopa jatkaa myyntiprosessia (Mattila–Rautiainen 2010, 18).

Nyky-yhteiskunnassa vuorovaikutus on tärkeässä asemassa ja ilman hyviä vuorovaikutustaitoja on haastavaa saada itseään ja omaa työpanostaan kaupaksi ja omia ajatuksia hyväksytyksi. Myyntiä tulisi siis jokaisen osata ammattiin katsomatta selvittääkseen nyky-yhteiskunnan kasvaneista vaatimuksista. (Rope 2003, 9.) Myynti on se, joka maailmaa ja etenkin yritystoimintaa pyörittää, mutta ilman asiakkaita ei ole myöskään myyntiä (Rope 2003, 13). Yritys elää tai kuolee siitä, mitä myy (Donaldson 2007, 4). Myynnin käsitteelle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää ja siksi se voidaankin kuvata hyvin moniulotteisesti.

Opinnäytetyömme käsittelee myynnin ulkoistamista, mutta myynnin kanssa hyvin läheisessä suhteessa olevaa markkinointia on mahdotonta jättää mainitsematta käsiteltäessä myynnin teoriaa. Myynnillä ja markkinoilla on omat prosessinsa, mutta myynnin strategiset valinnat johdetaan markkinointistrategioista. Markkinoinnin tehtävänä on luoda suuntaviivat myynnille, myynnin ollessa liiketoiminnan perustana. Myynnin tulee siis pystyä esittämään edellytyksiä ja vaatimuksia markkinoinnilta myynnin eri prosesseihin (Laine 2008, 28).

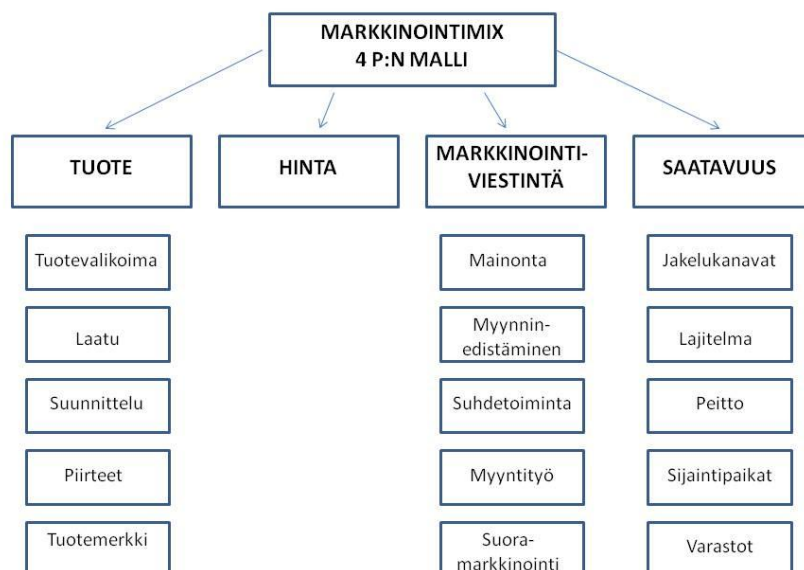
Vaikka siis myynti ja markkinointi kulkevat toinen toisensa rinnalla, ei yritystoiminnassa niitä tulisi erotella käytännön työssä. Koska opinnäytetyössämme käsitellään nimenomaan myynnin ulkoistamista, on myynnin osiota rajattu siten, että keskitymme syvällisemmin myyntityön prosesseihin ja myynnin johtamiseen, emme niinkään markkinointiin ja muihin myynnin tukitoimintoihin.

3.1.1 Myynti 4 P:n mallin osana

Kotler esittelee teoksessaan *Muuttuva markkinointi* (1999, 131) 4 P:n mallin, jossa määritellään markkinoinnin kilpailukeinot:

- Tuote (Product)
- Hinta (Price)
- Markkinointiviestintä (Promotion)
- Saatavuus (Place)

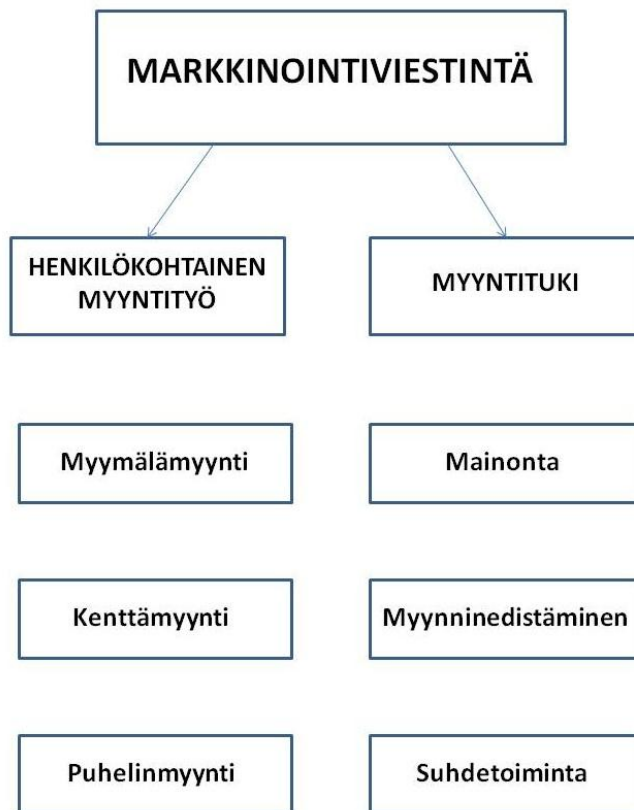
Alla olevassa kuviossa kaksi kuvataan markkinoinnin kilpailukeinot. Kuten kuviosta näkee, myyntityö on yksi markkinointiviestinnän osa-alue. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan niitä viestintäkeinoja, joiden avulla yritys pyrkii tavoittamaan kohdeyleisönsä. Näitä keinoja ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö sekä suoramarkkinointi. (Kotler 1999, 143.)



Kuvio 2. 4 P:n malli (Kotler 1999, 131–143)

Asiakaslähtöinen myynti-teoksessaan Leppänen (2007, 46) erottelee markkinointiviestinnän kahteen osa-alueeseen mukailien Lahtisen ja Isoviidan *Markkinoinnin perusteet -teosta* (2004, 118). Molemmissa teoksissa myyntityön on katsottu olevan osa yrityksen markkinointiviestintää.

Alla olevassa kuviossa kolme myyntityö on jaettu myymälä-, kenttä- ja puhelinmyyntiin. Myyntituen toimintoihin kuuluvat mainonta, myynninedistäminen sekä suhdetoiminta. Markkinointiviestintä on yksi markkinointimixin osa-alue ja yksi yrityksen kilpailukeinoista. (Leppänen 2007, 46.)



(mukaiituna Lahtinen – Isoviita. 2004, 118)

Kuvio 3. Markkinointiviestintä (Leppänen 2007, 46)

3.1.2 Myynnin merkitys yritystoiminnassa

Usein sanasta myynti muodostuu mielikuva henkilökohtaisesta myyntityöstä, vaikka henkilökohtainen myyntityö on vain yksi myynnin osa-alue (Rope 2003, 14). Ropen (2003, 13) mukaan termillä myynti on kaksi merkitystä, tavoitemerkitys sekä työmerkitys. Työmerkityksestä puhuttaessa puhutaan yleensä henkilökohtaisesta myyntityöstä. Tavoitemerkityksellä tarkoitetaan myynnin tavoittelua ja sitä, mitkä keinot luovat perustan myynnin toteuttamiselle. Tavoitemerkityksestä puhuttaessa myyntiviestintä on olennainen käsite

ja myyntiviestintää tarkasteltaessa voidaan todeta myynnin olevan yksi osa viestintäkeinojen yhteisprosessia. (Rope 2003, 13.)

Myyntityön synnyttämiseksi tarvitaan henkilökohtaisen myyntityön lisäksi myös muita viestintäkeinoja, koska ei ole tuloksellisesti järkevää unohtaa mainontaa ja markkinointia myynnin tukitoimintoina. Vaikka itse myyntityö on yrityksen toiminnoissa yleensä suuressa osassa, tulee myyntiä miettiä myös myynnin johdon näkökulmasta. Myynnin johto asettaa myyntityölle raamit, joiden puitteissa myyntityötä toteutetaan. (Rope 2003, 14.)

3.2 Myyntityö ja sen johtaminen

Ropen (2003, 117) mukaan yrityksen myynti ei koskaan suju hyvin ilman toimivaa myynnin johtoa, joka määrittelee tavoitteet ja varmistaa kaikkien myynnin edellytystekijöiden olevan kunnossa. Yrityksen ja sen toiminnan kannalta on ensisijaisen tärkeää asettaa toiminnalle realistiset tavoitteet. Samoin yrityksellä tulisi olla strategia, jotta tulisi voida kehittää jatkuvasti vastaamaan muuttuvien olosuhteiden vaatimuksiin. Strategian ja sen tavoitteiden pohjalta tulisi saada tavoiteltuja tuloksia, kuten tyytyväisiä omistajia ja asiakkaita sekä motivoituneita työntekijöitä. (Nieminen–Tomperi 2008, 46–47.)

Ilman hyviä edellytyksiä myyntityön tekemiseen, ei myyntihenkilöstöllä ole pohjaa tulokselliselle toiminnalle (Lahtinen–Isoviita–Hytönen 1994, 91). Donaldsonin (2007, 4) mukaan yrityksen työntekijöiden tehtävänä on pyrkiä yritysjohtoon asettamiin päämääriin, johdon hoitaessa suunnittelun, organisoinnin, ohjauksen, henkilöstöhallinnan sekä myynnin toimenpiteiden prosessit.

Ropen (2003, 117) mukaan myynnin johtamisen osa-alueet ovat:

- Myynnin suunnittelu
- Myynnin organisointi
- Motivointi
- Myynnin seuranta

Yrityksen toiminnassa myynnin suunnittelu on avainasemassa, sillä onnistuminen myynnissä edellyttää tehokasta suunnittelua. Hyvän suunnittelun pohjalta myyntitavoitteiden toteutuminen on myös helpommin seurattavissa.

Myynnin suunnittelun ja myyntiennusteiden avulla luodaan tulostavoitteet tuotteittain, kohderyhmittäin, alueittain sekä myyjittäin. (Rope 2003, 118.) Myynnin suunnittelu antaa toiminnalle suuntaviivat ja samalla helpottaa myös myyntihenkilöstön työskentelyä asettaen haasteita myyntityöhön. Myynnin suunnittelun tavoitteena on parantaa yrityksen toimintakykyä muuttuvissa markkinatilanteissa. (Vahvaselkä 2004, 212.)

Tavoitteet on ensisijaisesti pyrittävä saavuttamaan ja niitä on pidettävä toiminnan päämääränä. Erityisesti menestyjien on havaittu asettavan itselleen korkeita tavoitteita sekä selkeitä mittareita helpottamaan arvioimista, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy. Ensisijaisen tärkeää tavoitteita asetettaessa on rehellinen ja realistinen arviointi oman yrityksen ja sen työntekijöiden resursseista. Voidaan katsoa tavoitteen olleen oikeanlainen, jos tavoite saavutetaan. (Nieminen–Tomperi 2008, 52.)

Tutkimuksien pohjalta voidaan sanoa vahvasti tavoiteorientoituneiden myyjien ja myyntitiimien onnistuvan ja menestyvän kunnianhimottomia myyjiä paremmin (Nieminen–Tomperi 2008, 62). Mikäli tavoitteet alitetaan tai toisaalta ylitetään suuresti, on tavoitteen asettelussa useimmiten epäonnistuttu. Mikäli tavoitteet on ylitetty reilusti, kyseessä voi olla myös yllättävä kysynnänkasvu, johon ei suunnitteluvaiheessa osattu varautua. Myynnin johto ja esimiehet ovat ensisijaisesti tulostavuuksissa yrityksen myynnistä ja asiakkuuksien arvosta. Voidaan siis sanoa, että myynnin johtaminen on tärkeässä asemassa myyntiä suunniteltaessa ja se luo päämäärät ja tavoitteet myynnille. (Vahvaselkä 2004, 210.)

Myynnissä onnistuminen vaatii johdolta suunnittelua ja myyntistrategiaa, joiden avulla myynnille asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan keskittymällä hoitamaan oikeita asioita. Myyntistrategian sisältö johdetaan markkinointistrategiasta, joka taas johdetaan liikeideasta. (Leppänen 2007, 49–50). Myyntistrategian tarkoituksena on määritellä ne keskeiset tekijät, joiden avulla uskotaan saavutettavan kannattavaa kasvua ja menestystä. Myyntistrategian luomiseksi tarvitaan markkinatuntemusta, myyntiorganisaation rakenteen vaikutuksen ymmärtämistä oikeiden päätösten tekemiseksi, henkilöstön sekä osaamisen kehittämistä ja oikeanlaiset prosessit ja järjestelmät. (Nieminen–Tomperi 2008, 75–76.)

Myyntien johto on valtavan haasteen edessä laatiessaan myyntistrategiaa, mutta strategian täytäntöönpano ei ole yhtään helpompi vaihe. Usein täytäntöönpano voi jäädä toteuttamatta kokonaan, jolloin hyvin laadittu suunnitelma ja siihen käytetyt resurssit menevät hukkaan. (Rubanovitsch–Aalto 2010, 44–49.)

Myyntistrategian pohjalta luodaan asiakassegmentointi, joka taas auttaa resurssien kohdentamisessa oikeisiin kohteisiin. Myyntien suunnittelu pitää sisällään myös asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman sekä uusasiakashankinnan. Segmentoinnin lähtökohtana tulee olla asiakkaiden erilaisuus (Storbacka–Blomqvist–Dahl–Haeger 2003, 39). Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on lajitella asiakkuudet myyntien näkökulmasta mielekkäällä tavalla, auttaa myyntiä tarjoaman määrittelyssä ja kohdentamisessa sekä auttaa myyjää ja myyntien johtoa näkemään markkinat kokonaisuutena. Lyhyesti sanottuna voidaan sanoa segmentoinnin auttavan yrityksen tuote- ja palveluratkaisujen kohdentamisessa. (Nieminen–Tomperi 2008, 77–78.)

Hyvin suunniteltu ja hyvin johdettu myynti synnyttää myntien kasvua ja onnistumisia. Parhaimmassa tapauksessa johto on kyennyt kasaamaan myyntitiimin, jossa jokainen jäsen on oikeassa roolissa ja tahtoo hyödyntää sekä jakaa osaamistaan. Tällainen tiimi olisi ideaali myntien johdon käytettäväksi, mutta myös tällaiselle ideaalitiimille tulisi johdon osata asettaa oikeanlaisia myyntitavoitteita mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Harvoin kuitenkaan yritys onnistuu suunnitellusti kaikilla osa-alueilla ja näin ollen yrityksessä voidaan tarvita apua myntien suunnittelussa tai kenties jopa myntien toteutuksessa. (Nieminen–Tomperi 2008, 111.)

3.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin käsite liittyy myyntityön tekemiseen olennaisesti, koska prosessimaisesti tehty työ lisää myyntityön tehokkuutta (Kokonaho 2011, 25). Itse prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden muodostamaa tapahtumasarjaa, joka voidaan toistaa, kerrata ja mallintaa (Alanen–Mälkiä–Sell 2005, 65–66.) Prosessissa tehtävää suorittava henkilö voidaan tunnistaa roolin perusteella ja rooli taas osoittaa henkilön vastualueen, johon kuuluvat tietyntyyppiset tehtävät. Esimerkkinä tästä myyntiprosessi, jossa

jokaisella henkilöllä on oma vastualueensa. Myyntiprosessissa tehtävää suorittavan henkilön rooli on myyjä. (Sahi 2006.)

Itse myyntityö sisältää monia asiakkuuksia ja myyntiprosesseja, joten myyntihenkilön ammattitaito ja prosessimainen toimintatapa säästävät aikaa ja parantavat myyntityön tehokkuutta. Nykyään yritystoiminnan ja myyntihenkilöstön tukena olevien tietojärjestelmien avulla voidaan hallita ja seurata niin myyntityötä kuin asiakkuuksiakin. (Kokonaho 2011, 25–26.)

Asiakkaan tekemä myönteinen ostopäätös on myyntiprosessin kulmakivi (Leppänen 2007, 51). Myyntiprosessissa on useita eri vaiheita ja toimenpiteenä myynti on monivaiheinen prosessi (Rope 2003, 59). Katsottaessa myynnin ja markkinoinnin yhteispeliä myyntiprosessissa voidaan sanoa markkinoinnin hoitavan pitkän aikavälin tavoitteita, kun taas myynnin tehtävänä on hoitaa lyhyen aikavälin tulosta ja hyödyntää kilpailuetuja (Mattila–Rautiainen 2010, 26). Myyntiprosessin kesto vaihtelee yrityksestä ja sen toiminnasta riippuen, minuuteista jopa useisiin vuosiin, mutta etenee useimmiten saman kaavan mukaan. (Vahvaselkä 2004, 135.)

Ropen (2003, 60) mukaan myynnin vaiheissa ilmenevät ongelmat johtuvat yleensä siitä, että edeltävää vaihetta ei ole tehty kunnolla tai vaihe on jäänyt jopa kokonaan tekemättä. Myyjä pyrkii asiakkaan myönteisen ostopäätöksen muodostamiseen kartoittamalla asiakkaan tilanteen ja tarpeet, jonka jälkeen pyrkimyksenä on vakuuttaa asiakas siitä, että myyjän tarjoama ratkaisu on se, jonka asiakas tarvitsee (Alanen ym. 2005, 65).

Myyntityö voidaan jakaa asiakkaan ja myyjän osalta seuraaviin muotoihin:

- Myynti yritykseltä asiakkaalle (business to customer – myynti)
- Myynti yritykseltä yritykselle (business to business – myynti)
- Myynti asiakkaalta yritykselle (customer to business – myynti)
- Myynti kuluttajalta kuluttajalle (consumer to consumer – myynti)

(Alanen ym. 2005, 29.)

Myyntityöhön kuuluu olennaisesti uusasiakashankinta eli potentiaalisten uusien asiakkaiden etsiminen (Rope 2003, 56). Näitä potentiaalisia asiakkaita kutsutaan myös leadeiksi tai liideiksi. Käytännössä liidejä etsitään asiantuntijan avulla, joka ottaa yhteyttä mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Uusia liidejä yritykset saavat erilaisissa tapahtumissa, kuten koulutuksissa ja messuilla tai vaikkapa olemassa olevan asiakkaan kautta, mutta myös maksullisista tietokannoista. (Kokonaho 2011, 31–32.)

Liidit jaetaan kuumiin, lämpimiin, haaleisiin, viileisiin ja kylmiin liideihin riippuen asiakkaan kiinnostuksen tasosta. Mahdollisten uusien asiakkaiden kartoitusta voidaan tehdä niin yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun sekä yritys­kiinnostavuuden kannalta. (Rope 2003, 56.) Liidien hankinta on yritystoiminnan kannalta tärkeää, sillä hyväksytty liidi mahdollistaa myyntiprojektin aloittamisen (Laine 2008, 28).

Myyntiprosessia kuvataan eri teoksissa eri tavalla ja siitä onkin monta eri näkökulmaa. Tässä kappaleessa kuvaamme myyntiprosessin Ropen (2003) mukaan. Kuten kuviossa neljä Rope (2003, 59) esittää, myyntiprosessin vaiheita ovat valmisteluvaihe, myyntikeskusteluvaihe, tarjousvaihe, kaupan päättäminen sekä asiakkuuden jälkihoito.



Kuvio 4. Myyntiprosessin vaiheistus (Rope 2003, 59)

Myynti­valmisteluvaihe pohjustaa koko myyntitapahtuman sisällön, joten ilman yksityiskohtaista valmistelua koko myyntitapahtuma on tyhjän päällä. Erityisesti kuluttajien kanssa toimiessa on erittäin tärkeää ymmärtää asiak-

kaan tarpeet, jotta myyntiä asiakkaan kanssa osattaisiin toteuttaa oikealla tavalla ja tyyllä. Toimittaessa yritysmarkkinoilla on syytä selvittää yritystietojen lisäksi keskeisiä taustatietoja, joilla on vaikutus myyntiin ja sen toteutukseen. (Rope 2003, 60–68.)

Myyntikäynnissä ja – tapaamisessa avauskeskustelu ja ensivaikutelma ovat keskeinen osa. Tarjousvaiheessa myyjäosapuolen tulisi muistaa tarjouksen olevan myynnillinen mahdollisuus sekä huomioida tarjouksen olevan yksi tehokkaan ja osaavan myyntiviestinnän osa. (Rope 2003, 69–76.) Kaupan päättämävaiheessa Ropen (2003, 76) mukaan myyjän ja esittelijän toisistaan erottaa kyky saada kauppa päätökseen. Esittelijöille riittää usein pelkän myönteisen ilmapiirin luominen, mutta myyjä haluaa saattaa tehtävänsä loppuun ja kaupan solmittua (Rope 2003, 76). Kaupan solmimisen jälkeen on erityisen tärkeää huolehtia asianmukaisesta asiakassuhteen jälkihoidosta (Rope 2003, 80).

3.4 Myyjän rooli myyntityössä

Myynti on yksi keskeisimmistä tekijöistä niin yrityksen kuin yksilönkin menestyksessä (Rope 2003, 9). Myynti voidaan nähdä myös taitavana asiakkaan psykologisena ohjaamisena myyjän intressien mukaan siten, että asiakkaassa pyritään herättämään tarve tuotteeseen tai palveluun ja ettei asiakkaalle jää oloa, että tuote on myyty hänelle vastoin hänen tahtoaan (Rope 2003, 10). Myyntityöhön kuuluu olennaisesti myyjän ja asiakkaan välinen yhteydenpito (Leppänen 2007, 60).

Myynti ei ole opeteltujen myyntipuheiden toistoa, vaan taitolaji, jossa taitava myyjä lukee asiakasta ja tekee argumenttinsa asiakkaan reagoinnin pohjalta. Myynnin aikaansaamiseksi tarvitaan muutakin, kuin osaavia myyntineuvottelijoita, kuten markkinointia ja mainontaa, joiden pohjalta itse myyntityötä asiakkaan kanssa päästään toteuttamaan. (Rope 2003, 10–13.) Ensivaikutelma on usein asiakassuhteessa kaikkein tärkein ja sitä on vaikeaa muuttaa enää jälkikäteen. Asiakas pitää tärkeänä myyjän asiantuntijuutta, mutta myös luottamus on ensisijaisen tärkeässä roolissa. (Nieminen–Tomperi 2008, 101.)

4 MYNNIN ULKOISTAMINEN

4.1 Myynnin ulkoistamisen teoriaa

Aiemmin opinnäytetyöraportissa on käsitelty myynnin ja ulkoistamisen teoriaa pohjustamaan itse tutkimuksen aihetta, myynnin ulkoistamista. Ankara kilpailu, eritoten globaaleilla markkinoilla, on saanut yritysjohtajat harkitsemaan uusia tapoja ajatella liiketoiminnan johtamista ja organisointia. Myynnin osa-alueen pitäisi olla merkittävä perusosa liiketoiminnan suunnittelussa ja myynnin tulisi olla ennakkoluulottomasti harkittu. Ennakkoluulottomuudella viitataan siihen, että yrityksissä on havahduttu ajattelemaan myynnin osa-aluetta uudesta näkökulmasta. Myyntiä halutaan tehostaa, siihen halutaan panostaa ja asiakkaan ostoprosessia halutaan ymmärtää. Vaikka edellä mainitaankin globaalit markkinat, on kilpailu ankaraa myös kotimaan markkinoilla, niin koko maan laajuisesti, alueellisesti kuin paikallisesti. (Anderson–Trinkle 2005, 191.)

Tiivistetysti myynnistä voidaan sanoa, ettei yritys pyöri ilman myyntiä. Vaikka yrityksellä olisi taustalla hyvä suunnitelma, hinnoittelu, markkinointi ja odottamaton valmistuskyky, ovat ne merkityksettömiä, mikäli asiakas ei osta (Anderson–Trinkle 2005, 191). Edellä mainittujen osa-alueiden hyvä hallinta luo myynnin onnistumiselle puitteet ja niitä ei myynnin merkityksestä huolimatta tule nähdä vähäpätöisinä osa-alueina. Jos kaikkien asiakkaiden arvot sekä ostokäyttäytyminen olisivat samanlaiset ja he ostaisivat yhtä paljon ollen siten yhtä kannattavia, ei markkinointia ja muita tukitoimintoja tarvittaisi lainkaan (Storbacka ym. 2003, 39).

Kilpailu ostavista asiakkaista on kovaa lukuun ottamatta tilanteita, joissa yrityksen tarjoama palvelu tai tuote on ainutlaatuinen eli kilpailua ei ole. Asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen on oleellinen asia, mikäli myyntiprosessissa halutaan onnistua eli tehdä kauppaa. Haasteena tässä kohtaa onkin se, vastaako yrityksen myyntiosaaminen näitä vaatimuksia. Myynnin johdon haasteena on löytää myyntitiimiinsä myynnin ammattilaisia tai henkilöstöä, jolla on aitoa halua kehittyä myynnin ammattilaiseksi. (Rubanovitsch–Aalto 2010, 44–49.)

Myyntin ulkoistaminen on suhteellisen tuore asia yritys kentällä, joten tutkittua tietoa aiheen tiimoilta on erittäin vähän. Myyntin ja ulkoistamisen teoriaa tutkineena sekä pohjoissuomalaisille yrityksille tehdyn kyselyn myötä olemme luoneet oman käsityksemme myyntin ulkoistamisesta saatujen vastausten pohjalta. Mielestämme myyntin ulkoistamisella tarkoitetaan myyntiprosessin yhden tai useamman vaiheen teettämistä palveluntarjoajalla. Palveluntarjoaja voi olla esimerkiksi yrityksen ulkopuolinen taho, tytäryhtiö tai palveluntarjoajan kanssa yhdessä perustettu yritys. Tämän opinnäytetyöraportin perustana käytetyssä kyselyssä olemme määrittäneet myyntin ulkoistamisen osa-alueiksi mainonnan, Internet-markkinoinnin, myyntihenkilöstön vuokrauksen, verkkokaupan ylläpitämisen, uusasiakashankinnan, myyntin tuen sekä myyntimateriaalien tekemisen.

Myyntistrategiassa määritellään mitä ja miten tehdään, jotta päästään myynnille asetettuihin tavoitteisiin. Monet tekijät vaikuttavat siihen, tekeekö yritys myyntin strategiassa päätökseen toteuttaa myyntinsä itse vai ostetaanko myyntipalvelu palveluntarjoajalta. Muun muassa pula osaavasta myyntihenkilöstöstä, oman myyntiosaamisen puutteet ja resurssipula ovat saaneet yritykset ulkoistamaan tai harkitsemaan myyntin osa-alueiden ulkoistamista. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Yrityksen toiminnot voivat vaikeutua tai monimutkaistua uusien vaatimusten, käytäntöjen tai teknologian kehityksen myötä. Tällöin saattaa käydä niin, että oma osaaminen on riittämätön. Mikäli toiminto ei ole yrityksen ydintoiminto, voi ilmetä haluttomuutta oman osaamisen kehittämiseen. Tällöin yksi vaihtoehto on ulkoistaminen, jonka avulla oman yrityksen kilpailukykyä ja osaamista pyritään kehittämään. Kun tehtäviä hoitaa juuri tähän toimintoon erikoistunut osaaja, on ulkoistajayrityksellä mahdollisuus lisätä omaa osaamistaan. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Vaikka yrityksen myyntin johdossa tehtäisiin päätöksiä muutoksista, on niitä usein hankalaa saada toimimaan. Ihmisillä on luontainen muutosvastarinta. On opittuja tapoja, joista ei tunnesyistä johtuen haluta luopua. Opitut tavat ja rutiinit tuovat turvallisuuden tunnetta, jonka takia tavoista voi olla hyvinkin vaikeaa päästä eroon. Toisena esteenä muutoksissa voidaan pitää ihmisten taipumusta ajatella omia asioitaan sen sijaan, että keskityttäisiin kuuntele-

maan puhujaa ja hänen asiaansa. Ongelmaksi voi myös muodostua väärä tulkinta eli ymmärretään väärin esitetty ehdotus. (Leppänen 2007, 64–68.)

Etsittäessä yhteistyökumppaneita tai asiakkaita on muistettava huomioida kulttuurien väliset erot kaupanteossa ja neuvottelutaktiikassa. Suomalaiset eivät ilmaise itseään kovinkaan avoimesti, joka voi toisen kulttuurinedustajan mielestä vaikuttaa jopa vihamielisyydeltä tai ylimielisyydeltä. Onkin siis tärkeää valita yhteistyökumppanit siten, ettei väärinkäsityksiä pääsisi syntymään kulttuurien välisissä suhteissa. (Leppänen 2007, 103–104.)

4.2 Myynnin ulkoistamisen hyödyt ja haasteet

4.2.1 Myynnin ulkoistamisen hyödyt

Myynnin ulkoistamisen päätös tehdään jonkin hyödyn saavuttamiseksi. Yritys, joka on ulkoistanut myyntiprosessin vaiheiden hoitamisen palveluntarjoajalle, voi hyötyä monin tavoin ulkoistamisesta. Mikäli yrityksen myynti on organisoitu siten, että myynti hoidetaan muiden töiden ohella, voi myyntityö kärsiä. Yrityksessä ei ole aikaa keskittyä myyntityön tekemiseen täysipainoisesti, kun työntekijät keskittyvät yrityksen ydintoimintojen suorittamiseen. (Pirnes–Kukkola 2002, 217–218.)

Kun myyntityötä tekevä henkilö ei ole myynnin asiantuntija, voi myyntityössä ilmetä ongelmia, kuten

- Yrityksen asiakashankinta on kohdennettu väärin
- Yritys käyttää vain yhtä myyntikanavaa
- Myyntityö annetaan kokemattomimmalle työntekijälle
- Henkilöstö ei ole halukas ja motivoitunut myyntityön tekemiseen
- Yritys ei tavoita ostopäätöksistä päättäviä henkilöitä.

(Rope 2003, 10–13.)

Myyntityöhön erikoistunut asiantuntijayritys omaa useimmiten laajan asiakaspohjan. Asiantuntijayritys käyttää useita erilaisia myyntikanavia, tekee asiakassegmentointeja ja kohdentaa myynnin älykkäästi. (Sahlsten 2013, 20–22.) Hyvä palveluntarjoaja keskittyy myyntityön tekemiseen täysipainoisesti ja myyntihenkilöstö koostuu asiantuntijoista. Näin ollen myyntityön tu-

lokset voivat olla oman tekemiseen verrattuna paremmat ja toiminta kustannustehokkaampaa. (Storbacka ym. 2003, 15–16.)

Kilpailukykyisen yrityksen tulisi suhtautua asiakkaisiinsa ennakoivasti siten, että yritys olisi aina askeleen edellä asiakastaan. Yrityksen tulisi siis käyttää hyväksi asiakastuntemustaan ennakoidakseen asiakkaan eri tilanteet ja pyrkiä tekemään asiakassuhde mahdollisimman vaivattomaksi asiakkaan kannalta katsottuna. Kilpailukykyisellä yrityksellä tulisi olla jotain ainutlaatuista tarjottavaa asiakkaalle. (Storbacka ym. 2003, 15–16.) Yrityksen tulisi myös sisäistää, ettei uskollisia ja kannattavia asiakkaita saada pelkästään nokkelilla tempuilla (Storbacka ym. 2003, 21).

Kun myynti ulkoistetaan ulkopuolisen yhtiön hoidettavaksi, muuttuvat kiinteät kustannukset muuttuviksi, mikäli ulkoistaja maksaa palveluntarjoajalle ainoastaan saavutetuista tuloksista. Tästä on hyötyä eritysti aloilla, joilla on suuria kausivaihteluita myynnissä tai yrityksille, joiden toiminta ei ole vakiintunutta ja tulevaisuutta on vaikeaa ennustaa. Ulkoistamisella voidaan siis pyrkiä muuttamaan yrityksen kustannusrakenteen ja näin ollen tuomaan vakautta yrityksen talouteen. Parhaassa tapauksessa palveluntarjoaja voi olla erittäin joustava. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Tarvittaessa nopeasti lisävolyymiä myyntiin, voi se onnistua palveluntuottajalta paljon nopeammin oman yrityksen toimintoihin verrattuna. Aloilla joilla kausivaihtelut ovat merkittäviä, on nopea reagointi erittäin tärkeää. Kun yritys on ulkoistanut myyntinsä tai osan myyntiprosessista, jää yritykselle enemmän aikaa keskittyä ydinosaamiseensa ja toiminnan jatkuvuuden kehittämiseen. Ulkoisen asiantuntijan käytössä etuna on nopea myyntitoiminnan ja asiakashankinnan käynnistäminen. Itse tehtynä näiden toimintojen käynnistäminen voi viedä huomattavasti enemmän aikaa, jolloin ei pystytä keskittymään ydintoimintoihin niiden vaatimalla tavalla. (Kiiskinen ym. 2002, 89.)

4.2.2 Myynnin ulkoistamisen haasteet

Yritysten on syytä huomioida tutkimuksissa selville saatu asia; tyytyväiset asiakkaat eivät ole välttämättä aina uskollisia. Toimittajaa vaihtaneista asiakkaista 60–80 prosenttia toteaa olleensa aiempaan toimittajaansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Syynä toimittajan vaihtamiseen on ollut hinta tai kilpai-

lijan uusi tuote, joka antaa asiakkaalle parempaa arvoa. Muita syitä toimittajan vaihtamiseen ovat olleet vaihtelunhalu ja yrityksen välinpitämättömyys. (Storbacka ym. 2003, 61.)

Toisaalta tutkimuksissa on myös todettu etteivät myöskään tyytymättömät asiakkaat aina vaihda toimittajaa, sillä eivät usko tilanteen paranevan uuden toimittajan myötä tai asiakas ei jaksakaan etsiä uutta toimittajaa ja nähdä vaivaa asian suhteen. Saadut tutkimustulokset herättävät ajatuksia asiakkaita ja heidän tyytyväisyydestään. Sen sijaan, että mietitään kuinka asiakkaat saadaan pidetyksi tyytyväisinä, tulisi keskittyä myös siihen, miten tyytyväiset asiakkaat saadaan pidetyksi asiakkaina. (Storbacka ym. 2003, 61.)

Myyntiä ulkoistettaessa on yhteistyökumppaneiden keskeinen luottamus keskeinen elementti. Väärä valinta ulkoistamiskumppanin suhteen voi vaikuttaa koko yrityksen liiketoimintaan negatiivisesti, heikentäen kannattavuutta ja asiakasyrityksen imagoa. Ulkoistettaessa myynti luotettavalle ja ammattitaitoiselle asiantuntijayritykselle asiakasyrityksen imago kohentuu. Imagon kohentuminen tuo yritykselle synergiahyötyä myös yrityksen muissa toiminnoissa. Ulkoistamiskumppania valittaessa uskottavuus ja luottamus voivat olla jopa osaamista tärkeämpiä ominaisuuksia. (Mattila–Rautiainen 2010, 182.)

Mikäli myynti ulkoistetaan kokonaisuudessaan, herää luonnollisesti kysymys oman myyntihenkilöstön kohtalosta. Yrityksen päättyessä ulkoistamaan myyntinsä, on vaihtoehtoina oman myyntihenkilöstön suhteen:

- Siirto muihin tehtäviin yrityksen sisällä
- Siirto vanhoina työntekijöinä palveluntarjoajan palvelukseen
- Irtisanominen

(Karlöf. 2004, 200.)

Ulkoistamisen jälkeen voidaan yrityksessä tulla siihen tulokseen, ettei ulkoistaminen ole ollut yritykselle kannattava. Mikäli myynti halutaan kotouttaa takaisin oman yrityksen henkilöstön hoidettavaksi, on haasteena menetetyt myyntiosaamisen takaisinsaanti. Yleisesti ajatellaan ulkoistamisen tuovan joustavuutta yritystoimintaan. Mikäli tehtävä ulkoistetaan joustamattomalle suurelle toimijalle, ei ulkoistamisella välttämättä saavuteta tavoiteltua jous-

vuotta. Suurilla toimijoilla on useita asiakkaita ja toimintaa pyöritetään liukuhihna-tyyppisesti. Kun toiminta on rutinoitunutta, voi reagointi markkinamuutoksiin, myyntihenkilöstön määrämuutokseen tai muihin vastaaviin asioihin olla hitaampaa, kuin hoidettaessa myynti itsenäisesti oman yrityksen sisällä. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

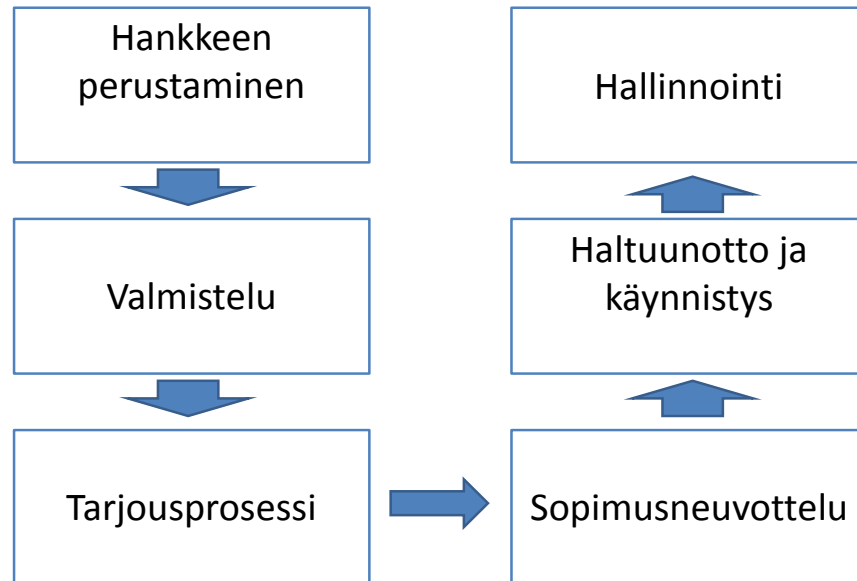
Erityisesti nopeasti muuttuvilla ja kehittyvillä aloilla yritys voi väärän palveluntarjoajan valinnan vuoksi jäädä jälkeen kilpailijoistaan (Karjalainen–Maijala–Lindgren 1999, 28). On huomioitava, etteivät kaikki suuret toimijat ole joustamattomia, vaan erikoistuminen antaa mahdollisuuden seurata markkinoiden kehitystä oikea-aikaisesti. Oikean ulkoistamiskumppanin valitseminen vaikuttaa ratkaisevasti liiketoiminnan joustavuuteen. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Yhtenä syynä myynnin ulkoistamiselle on pyrkimys kustannussäästöihin. Vaikka palveluntarjoajan toiminta olisi tehokkaampaa ja heillä olisi valmiiksi potentiaalisia asiakkaita ja muita resursseja, joita ulkoistaja yrityksellä ei ole, ei myynnin ulkoistaminen välttämättä tuo säästöjä. Palveluntarjoaja pyrkii tekemään toiminnalla rahaa, joten saavutettujen myyntitulosten lisäksi palveluntarjoaja perii katteen tai palkkion. Myyntiä ei ole järkevää ulkoistaa pelkästään mahdollisten kustannussäästöjen vuoksi. Mikäli yritys aikoo ulkoistaa myyntiään, tulee hyötyjä ja haasteita punnita ennen myynnin ulkoistamisen päätöksen tekemistä. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

4.3 Myynnin ulkoistamisen prosessi

Myynnin ulkoistamisprosessin kulmakivi on selkeä ulkoistamisstrategia. Kun laaditaan suunnitelmaa siitä, mitä toimenpiteitä tullaan tekemään, tulisi huolellisesti verrata oman ratkaisun ja ulkoistamisen etuja ja haasteita. Yrityksissä tulisi etukäteen päättää, ketkä ovat prosessin vastuuhenkilöt oman organisaation sisällä. (Jalanka ym. 2003, 28.)

”Ulkoistamisen toimintasuunnitelma voi näyttää samalta, kuin muussakin muutostyössä” (Karlöf 2004, 207). Huolellinen valmistelu ja alkuselitykset rajausten, toiminnan, nykyisen suoritustason, tavoitetason ja aikataulujen osalta on tärkeää (Jalanka ym. 2003, 28). Hankkeen tarkoituksesta ja lähtökohdista riippuen vaiheiden painotus vaihtelee. Jalanka ym. (2003, 14) ovat jakaneet ulkoistamisprosessin kuvion viisi esittämällä tavalla:



Kuvio 5. Ulkoistamishankkeen vaiheet (Jalanka ym. 2003, 14)

4.3.1 Hankkeen perustaminen ja valmistelu

Yrityksen suunnitellessa myynnin ulkoistamista on aluksi mietittävä, mikä on yrityksen omista strategisista lähtökohdistaan myynnin ulkoistamisen tarve ja mikä olisi mahdollisesti ulkoistamisen kohteena oleva myynnin osa-alue. Organisaation rajat muodostuvat ulkoistamisen yhteydessä uudelleen ja yrityksessä on päätettävä, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan muualta. Lähtökohdista ulkoistamiselle voi olla myös operatiiviset ongelmat, kuten myyntityön laatu tai kustannustaso. Mikäli tarkasteluiden johdosta todetaan, että ulkoistamisvaihtoehto vaikuttaa lupaavalta, määritellään ulkoistamisen lähtökohdat, rajaukset ja tavoitteet sekä käynnistetään hankkeen valmisteluvaihe. (Jalanka ym. 2003, 14–15.)

Ulkoistamisprosessin valmisteluvaiheen tarkoituksena on pohtia myynnin, tai sen osien ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tässä vaiheessa käydään läpi hyötyjä ja haasteita, joita on käsitelty tarkemmin edellä kappaleessa 2.3 Ulkoistamisen hyödyt ja haasteet. Valmisteluvaiheessa muodostetaan ulkoistamisesitys, jonka pohjalta johtoporras tekee viimeisen ulkoistamispäätöksen. Ulkoistamisesityksessä on kuvattu mikä on ulkoistettava myynnin toimintokokonaisuus ja mitkä ovat odotetut muutokset toiminnon tulokseen, miten tämän myynnin toiminnon ulkoistaminen vaikuttaa

yrittäjien toimintaan ja mitkä ovat sen hyödyt ja haasteet. Samassa yhteydessä esitetään myös alustava projektisuunnitelma aikatauluineen ja resursseineen. (Jalanka ym. 2003, 16.)

On tärkeää, että tunnusluvut tavoitteiden seurantaan määritetään jo valmisteluvaiheessa, jotta yhteistyön tuloksia voidaan seurata. Parhaiten tulosten seurannassa palvelevat sellaiset tunnusluvut, jotka ovat olleet jo aiemmin yrityksellä käytössä. Uusia tunnuslukuja on tällöin helppo verrata ulkoistamista edeltäneisiin lukuihin. (Jalanka ym. 2003, 12.)

4.3.2 Tarjousprosessi ja sopimusneuvottelu

Kun valmisteluvaiheen esitys on hyväksytty johdolla, voidaan alkaa etsiä sopivaa palveluntarjoajaa. Valinnassa voidaan käyttää pisteytystä, tarjouskilpailutusta tai näiden yhdistelmää. Pisteytyksessä palveluntarjoajia arvioidaan muiden ominaisuuksien kuin hinnan perusteella. Tarjousprosessiin kuuluu tarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen, tarjouksen teko ja vertailu, sekä toimittajan valinta. (Jalanka ym. 2003, 19.) Myyntiään ulkoistava yritys on prosessissa asiakkaana ja ulkoistamispalveluita tarjoava yritys myyjänä. Myyjän on saatava vakuutettua ostaja siitä, että palvelu on ensiluokkaista ja että palvelu sopii juuri tämän yrityksen käytäntöihin. Asiakkaan on pystyttävä hyötymään tarjotusta palvelusta niin, että sen ulkoistaminen tosiaan on kannattavaa. (Leppänen 2007, 135–139.)

Axelssonin ja Wynstran (2002, 87) mukaan toimittajaa valitessa tulisi ottaa huomioon muun muassa maantieteellinen sijainti. Jotta yhteistyö ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä olisi kannattavaa, tulee resurssien ja laitteistojen olla kohtuullisella etäisyydellä ja teknisen vaihtokaupan sujuvaa, jotta logistiikka ei aiheuta tarpeettomia lisäkuluja yhteistyölle. Tehokkaan toimittajasuhteen luomiseen kuluva aika myös usein aliarvioidaan. Myyntitoiminnon ulkoistamisen kaltainen laaja organisaatiomuutos on vaikeaa toteuttaa onnistuneesti nopealla aikataululla. (Axelsson–Wynstra 2002, 87.)

Tekemässämme kyselyssä toimittajaa valitessa tärkeiksi asioiksi nousivat palvelun hinta, toimittajan maine, teknologiset resurssit ja osaaminen, toimittajan toimialatuntemus, joustavuus sekä aiempi kokemus. Ensisijaisen tärkeää asiakasyrityksen kannalta katsottuna on, että palveluita tarjoava yritys

arvostaa asiakkaan mielipiteitä ja noudattaa asiakasyrityksen arvoja. Mikäli yhteistyö sujuu ongelmitta ja tuloksia saadaan aikaan, ei asiakasyrityksellä ole syytä katkaista ulkoistamissuhdetta. Tämä on molempien yhteistyökumppaneiden edun mukaista. (Storbacka ym. 2003, 23–24.)

Palvelunostajan tyytyväisyys tai tyytymättömyys voi johtua itse palveluprosessista tai palvelun sisällöstä. Asiakas tekee loppupäätelmänsä tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä vertailemalla odotuksiaan ja kokemuksiaan. Jos palvelu on antanut asiakkaalle sen, mitä hän odotti, on asiakas tyytyväinen. Asiakkaan pettymys tai tyytymättömyys johtuu siitä, että odotukset ovat olleet saatuja kokemuksia suuremmat. Asiakkaan saaminen tyytyväiseksi edellyttää palveluita tarjoavalta yritykseltä panostusta, ammattitaitoa sekä kykyä huolehtia laadusta. (Leppänen 2007, 135–139.)

Mikäli asiakas ostaa myyjältä uudelleen, on asiakas mitä ilmeisimmin ollut tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun, myyjän tarjoamaan ratkaisuun ja toimintaan ja parhaimmassa tapauksessa kaikkiin näihin. Aina on kuitenkin mahdollisuus, että asiakas ostaa myyjältä uudelleen, koska korvaavaa tuotetta ei ole saatavilla muualta. Johdon tulisi kiinnittää huomiota erityisesti asiakastyytyväisyyteen ja miettiä, miksi asiakas ostaa tarjottuja ratkaisuja ja toisaalta kuinka sitoutunut asiakas on tarjottuihin ratkaisuihin. Tärkeintä asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on selvittää ne tekijät, joihin asiakas on tyytyväinen ja joiden pohjalta yhteistyö syntyi. Yhtä tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on myös se, mitkä asiat asiakkaan ja myyjän välisessä suhteessa eivät toimi. (Nieminen–Tomperi 2008, 109–110.)

Käytännössä palveluntarjoajan etsiminen tapahtuu markkinaselvityksen tekemisellä. Aluksi on käytävä läpi omat liikesuhteet. Hyviä tietolähteitä ovat myös myyntiin erikoistuneet konsultit. Potentiaalisia palveluntarjoajia voidaan myös hakea seuraamalla ilmoituksia alan lehdistä ja Internetistä tai tiedustelemalla alan järjestöistä. Myös alan yritysten mainokset, vuosikertomukset ja verkkosivut voivat olla mahdollisia tiedonlähteitä. Tarvittaessa potentiaalisille palveluntarjoajille lähetetään lisätietopyyntöjä. Kerättyjä tietoja hyväksikäyttäen valitaan yritykset, joille lähetetään neuvottelu- tai tarjouspyynnöt. Prosessin kuormittavuuden vuoksi sopiva lukumäärä tarjouspyynnön vastaanottajien määräksi on noin kolme kappaletta. (Jalanka ym. 2003, 20.)

Tarjouspyynnöillä selvitetään palveluntarjoajien hintataso ja paras tulos saavutetaan käyttämällä yksikköhintaveloitusta. Ulkoistajalla on tarjouspyyntöjä laatiessa oltava selkeä käsitys siitä, mitä palveluja tarvitaan ja millä tavalla tuotettuna. Ulkoistavan yrityksen on kyettävä määrittelemään toivotut tulokset ja minkä tyyppistä yhteistyötä haetaan. Tämä voi olla hyvin haastavaa, sillä sama asia voidaan kuvailla ja ymmärtää monella eri tavalla. Ulkoistajan on oltava rehellinen tarjouspyyntöä laatiessaan, sillä luottamuksen rakentuminen alkaa jo tässä vaiheessa. (Jalanka ym. 2003, 22–23.)

Tarjouspyynnössä tulisi käydä läpi ainakin toimintaympäristö ja – malli, ulkoistamisen lähtökohdat ja tavoitteet, ulkoistettava tuote tai palvelu, tehtävät työt, suoritemäärät, säännöt ja aikataulut, yhteydenpito, toimintakulujen käsittely, siirtyvät resurssit, hinnoittelu-, hinnantarkistus- ja laskutusperiaatteet sekä tarjousprosessin vaiheet ja aikataulu. Mitä enemmän yksityiskohtia tarjouspyyntöön sisällytetään, sitä tarkemmalla tarjouksella palveluntarjoaja voi vastata. Tarjouskilpailun perusteella valitaan toimittaja, jonka kanssa aloitetaan sopimusneuvottelut. (Jalanka ym. 2003, 22–23.)

Tarjouspyynnön saaneet palveluntarjoajat vastaavat pyyntöön tarjouksella, joka on voimassa vähintään yhden kuukauden. Tarvittaessa tarjouksen voimassaoloaikaa tulisi voida pidentää. Tarjoajille olisi hyvä varata tapaamisaika, jossa he voivat esitellä tarjouksensa, sekä yhteinen tilaisuus, jossa he voivat esittää tarjouspyyntöön liittyviä kysymyksiä ja tarkistaa tulkintaansa aiheesta. Myös tarjouksen pyytäjällä on tällöin mahdollisuus muodostaa tarkempi käsitys palveluntarjoajista ja molemminpuolinen luottamus voi joko kasvaa tai heikentyä. On realistista lähteä liikkeelle siitä, että kaikkia yksityiskohtia ei ole mahdollista määritellä tarjouksessa, vaan suuri osa sovitaan vasta sopimusneuvotteluissa. (Jalanka ym. 2003, 23–24.)

Kun paras tarjous on löytynyt ja yhteistyö todettu mahdolliseksi tehdään osapuolien kesken aiesopimus. Aiesopimus määrittelee sopimusneuvottelujen aikataulut, sekä tietojen luottamuksellisuuteen ja kustannusten jakoon liittyvät asiat. Aiesopimuksen muodostamisen jälkeen, ennen sopimusneuvotteluiden alkua, on osapuolilla mahdollisuus perehtyä kumppanin toimintaan ja tarkistaa annettujen tietojen oikeellisuus. (Jalanka ym. 2003, 25–26.)

Itse sopimusneuvottelujen tarkoitus on viimeistellä kaikki tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat. Yllätysten välttämiseksi kustannus- ja palvelutasot on määriteltävä täsmällisesti. Sopimuksen täytyy olla kattava, jotta toimittaja ei käytä omaksi edukseen sopimukseen jääneitä aukkoja. Huonosti laaditun sopimuksen vuoksi järjestetyt täydennysneuvottelut voivat tulla ulkoistajalle kalliiksi. (Barthélemy 2003, 90.)

Hyvä sopimus pohjautuu kannustimiin, jolloin yhteistyön molemmat osapuolet tavoittelevat samaa lopputulosta. Sopimuksen on oltava tasapuolinen, jotta osapuolet eivät käytä toisiaan hyväkseen. Vaikka sopimus olisi tehty asiakkaan eduksi, se voi kääntyä asiakasta vastaan palvelun laadun heikentyessä. Jos kyseessä on pidempikestoinen yhteistyö, sopimuksen tulee olla myös joustava, jotta toimintaa voidaan sopeuttaa ympäristön muutoksiin ja kehitykseen. (Barthélemy 2003, 90.)

Neuvotteluissa myös laaditaan haltuunottosuunnitelma aikatauluineen. Jotta yhteistyö käynnistyisi sujuvasti, on tehtävänjako oltava selvillä. Haltuunottosuunnitelma sisältää ainakin yhteistyökumppaneiden roolit, miten ja milloin sovitut vastuut ja velvoitteet, sopimukset ja omaisuuserät siirtyvät omistajalta toiselle, sovitut, tarpeelliset katselmukset ja inventoinnit, kriisitilanteiden hallintaohjeistuksen, sekä viestintä- ja tiedotussuunnitelmat. (Jalanka ym. 2003, 25–26.)

Tärkeimpinä asioina sopimusneuvotteluissa on palvelusopimuksen muodostaminen ja siihen liittyvän toimintaohjeen laatiminen sekä yksiselitteisten toiminnan mittaustapojen ja tavoitearvojen määrittäminen. (Jalanka ym. 2003, 25–26.) Palvelusopimus on ulkoistajan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritellään asiakkaalle tarjotun palvelun taso. Sillä pyritään varmistamaan tarjotun palvelun laatu sekä selkeyttämään molempien osapuolten toimenkuvia. Kun asiakasyrityksen odotukset on määritetty, on palveluntarjoajan helpompi varata resursseja palvelulle. (Kautto 2009.)

4.3.3 Prosessin haltuunotto, käynnistys ja hallinnointi

Kun myynnin ulkoistamisesta on tehty sopimukset, tulee ulkoistavan yrityksen järjestää tiedotustilaisuus kaikille, joita ulkoistaminen koskettaa. Haltuunotto voidaan suorittaa jo tiedotustilanteen aikana, tai hieman myöhem-

min. Haltuunottoa ei kuitenkaan kannata viivyttää, sillä se pidentää henkilöstön epätietoisuustilaa, joka puolestaan aiheuttaa epäluottamusta ulkoistamisprosessia kohtaan. (Jalanka ym. 2003, 27.)

Tiedotus on syytä järjestää niin, että ulkoistava osapuoli ilmoittaa, mitä on sovittu ja miten se vaikuttaa kuulijoihin, jonka jälkeen palveluntarjoaja kertoo mitä seuraavaksi tapahtuu ja vastaa mahdollisiin kysymyksiin. Jotta haltuunotto sujuisi mutkattomasti, se yleensä edellyttää, että toimintatavat eivät muutu merkittävästi. Tämä onkin usein mahdollista toiminnan jatkuessa samoissa tiloissa. Haltuunoton yhteydessä käydään läpi myös etukäteen sovitut katselmoinnit, inventoinnit ja omaisuuden siirrot. Kun toiminta on saatu alkuun, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, eli kehittämiseen ja tuotantoon. (Jalanka ym. 2003, 27.)

Kunnollinen henkilöstöasioiden hoitaminen on tärkeää myynnin ulkoistamisen yhteydessä, sillä työntekijät saattavat pitää ulkoistamista heidän henkilökohtaisten myyntitaitojensa aliarvioimisena ja näin ollen vastustaa muutosta. Prosessin etenemisestä tulee tiedottaa avoimesti, jotta väärät huhut eivät pääse leviämään. Ulkoistettavan toiminnon kannalta tärkeät työntekijät on tunnistettava ja pidettävä motivoituna, jotta heidät saadaan pysymään yrityksen sisällä, eikä syntyisi osaamismenetyksiä. Työntekijöiden luottamus työpaikkansa pysyvyyteen on säilytettävä, jotta heidän epävarmuutensa ei johtaisi tuottavuuden alenemiseen. Myös palveluntarjoajan alaisuuteen siirtyvien työntekijöiden motivaatio ja halu sitoutua on keskeistä ulkoistamisprosessin onnistumisen kannalta (Barthélemy 2003, 91.)

Ulkoistamisprosessin onnistuminen vaatii taidokasta johtamista ja toimivia viestintäkanavia. Hallinnointivaiheessa seurataan, että operatiivinen toiminta suoritetaan sovitun mukaisesti. Tässä vaiheessa tarvitaan yhteistyön alussa määriteltäviä mittareita ja seurantatapoja. On tärkeää, että osapuolille on selvää, kuka hallinnoi mitä osiota ja millä periaatteilla. Palveluntarjoajalla tulee olla selkeä kuva siitä, kuka ulkoistajan osalta huolehtii sopimuksen hallinnosta ja päivittäisistä asioista, tekee tilauksia palveluntarjoajalta ja vastaa oman yrityksensä osalta sopimuksen ehtojen täyttymisestä. (Jalanka 2003, 27–28.)

Myös ulkoistajalla tulee olla selkeä kuva yhteistyön rooliasta. Yritykseen tulee muodostaa ulkoistamisprojektin vaatimat hallintoelimet ja näihin edustajat. Kummallakin osapuolella tulisi olla omat ohjausryhmänsä, jotka kokoontuvat palavereihin ajoittain yhdessä ja erikseen. Ohjausryhmä hyväksyy mahdolliset muutokset ja investoinnit, ratkaisee eteen tulevat ongelmat ja perustaa kehittämissuhteita. (Jalanka 2003, 27–28.)

Tyytyväinen asiakas asioi todennäköisemmin uudelleen kumppanin kanssa, jonka toiminta on ollut sujuvaa (Rope 2003, 80). Myyjän tulisi kyetä kehittämään suhdetta kumppanuudeksi, sillä seuraavaa kauppa- tai yhteistyösuhdetta asiakkaan kanssa solmittaessa voidaan olla uudelleen samalla viivalla kilpailijoiden kanssa (Nieminen–Tomperi 2008, 97–98). Tästä syystä asiakkuuden jälkihoitovaihetta ei tulisi unohtaa ulkoistamissuhteen päätyttyä. (Rope 2003, 80–85.)

Asiakkuuden jälkihoitovaihetta voidaan kutsua myös asiakastyytyväisyyden varmistusvaiheeksi, jonka voidaan katsoa muodostuvan kahdesta vaiheesta: toimituksen toimivuuden varmistamisesta ja asiakkaan kokeman tyytyväisyyden varmistuksesta. Myyjän vastuu ei pääty ulkoistussopimuksen päättymiseen, vaan vastuun tulisi jatkua asiakkaan tyytyväiseksi hoitamiseen saakka. Tätä ei tulisi nähdä ongelmana sellaisissakaan tilanteissa, joissa myyjäosaapuoli toimii hankkeen toteuttajana, kuten konsultointiprojekteissa, mainonnan toteutuksessa tai tilitoimistopalveluissa. (Rope 2003, 80–85.)

Haastavaksi jälkihoito voi muodostua tilanteissa, joissa myyjä myy tuotteen tai palvelun, jonka jälkeen toimitus siirtyy tuotanto- ja kuljetustoimintoihin. Tällaisissa tilanteissa voi helposti käydä niin, etteivät sopimus ja toimitus olekaan yhdenmukaiset. Tämän vuoksi yrityksissä tulisi pyrkiä noudattamaan asiakkaan kanssa tehtyä sopimusta erittäin tarkasti, jottei tällaisia tilanteita pääsisi tapahtumaan ja asiakastyytyväisyys pysyisi mahdollisimman korkeana. Asiakastyytyväisyyttä voidaan jälkihoidossa toteuttaa lomakepalautteella tai myyjän henkilökohtaisella yhteydenotolla, riippuen kaupan luonteesta ja asiakassuhteen tilasta. (Rope 2003, 80–85.)

Tärkeimmät asiat johdon mietittäväksi ovat yrityksen palvelutaso sekä palvelun laatu eli kuinka pitkälle ollaan valmiita palvelemaan ja miten halutaan asi-

akkaan kokevan palvelun laatu. (Nieminen–Tomperi 2008, 97–98.) Kovassa kilpailuympäristössä menestyvät yritykset, jotka osaavat ennakoida ja vastata yritysten muuttuneisiin sekä kasvaneisiin tarpeisiin. Kilpailussa menestyäkseen yritysten on kyettävä arvioimaan prosessejaan jatkuvasti uudelleen ja kyettävä esittelemään asiakkaille uusia arvoa tuottavia mahdollisuuksia. On siis kyettävä tarjoamaan jokaiselle asiakkaalle tämän tarpeisiin sopivia palveluita. Asiakkaalle arvo syntyy osittain tarjonnasta ja osittain taas prosessista, joiden pohjalta asiakas arvioi kuulemaansa omien tarpeidensa ja näkemystensä pohjalta. (Storbacka ym. 2003, 35.)

5 MYYNIN ULKOISTAMINEN POHJOIS-SUOMESSA

5.1 Tutkimusaineisto ja – menetelmät

5.1.1 Tutkimusaineisto

Kysely lähetettiin 377 yritykselle Pohjois-Suomen alueella sähköpostitse. Pohjan osoitteistolle saimme toimeksiantajaltamme Lapland Sales Academyta ja muokkasimme saatua osoitteistoa omien tarpeidemme mukaiseksi. Tämän valmiin osoitteiston lisäksi etsimme Internetin erilaisten tietokantojen avulla yritystietoja Pohjois-Suomen alueelta, mutta valitettavan usein yritysten sähköpostitiedot puuttuivat.

Kysely lähetettiin 377 vastaanottajalle, joista vastaus saatiin 45 yrityksen osalta. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 12 prosenttia. Virhemarginaalia vastausprosentin osalta on vaikeaa arvioida, koska kyselyn vastaanottanutta otantaa ei ollut valittu tasaisesti yrityksen koon, toimialan tai sijainnin perusteella. Arvailun varaan jää, tavoittiko kyselymme kaikki vastaanottajat.

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin Pohjois-Suomen alueella sijaitsevat yritykset, kokoon katsomatta. Otanta tehtiin harkintaan perustuvalla otantamenetelmällä eli valinta otannan suhteen tehtiin oman näkemyksemme perusteella. Otantaan vaikutti myös selkeästi käytännön syyt, sillä opinnäytetyömme pohjalta tehtiin myös toinen myynnin ulkoistamiseen liittyvä opinnäytetyö, jossa tehtiin teemahaastatteluita yhteystietonsa antaneille yrityksille. Teemahaastattelujen suorittaminen ympäri Suomea olisi opinnäytetyöresursseja ajatellen vaikeaa järjestää. Tavoitetta vastausten määrän suhteen oli hyvin hankalaa asettaa, sillä emme voineet osoitetietoja muokatessa ja etsiessä tietää, meneekö kysely yrityksessä oikean henkilön käsiteltäväksi. Usein viesti ja sen sisältö jää huomiotta, jos sen vastaanottaja on väärä. Suoranaisista tavoitetta vastausten määrän suhteen ei siis ollut asetettu etukäteen.

Totuudenmukaisen ja luotettavan tiedon kerääminen on tutkimuksen päätarcoitus. Arvioitaessa luotettavuutta käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti-käsitteellä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja tutkitaanko tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan validi, kun siihen ei sisälly järjestelmällistä virhettä. (Kananen 2008, 79–

81.) Vilkan (2007, 177) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten luotettavuutta ja pysyvyyttä, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tietoja. Tutkimuksen reliabiliteetin katsotaan olevan hyvä, kun toistetussa mittauksessa saadaan tutkijasta riippumatta täsmälleen sama tulos (Vilka 2007, 177).

5.1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhömme valitsimme määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimustavan. Kvantitatiivisen tutkimustavan avulla pyritään selittämään, kuvaamaan, kartoittamaan, vertailemaan tai ennustamaan ihmisiin liittyviä asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Menetelmän tarkoituksena on yleistää ja muodostaa numeerisesti tietoa tarkasteltava kuva esitetyistä kysymyksistä ja saaduista vastauksista. Menetelmän avulla saaduista numeerisista tiedoista tutkijalla on vapaus tulkita ja selvittää olennainen tieto sanallisesti. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä vastaajien suuri määrä ja suositeltua on lähettää tutkimus vähintään sadalle vastaajalle. Perusjoukon mielipiteet, asenteet ja kokemukset tulkinnan kohteesta saadaan selville sitä paremmin, mitä suurempi otos on. (Vilka 2007, 14–19.)

Koska myynnin ulkoistamisesta ei suoranaisesti kirjallista materiaalia ole painettuna, koimme luonnollisena valintana tutkimusmenetelmän osalta määrällisen tutkimuksen. Myös vastaajien suurehko määrä tuki tätä päätöstä sekä se, että opinnäytetyömme oli päätetty muodostaa kyselymuotoisena toisen samasta aiheesta kirjoittavan parin tehdessä teemahaastattelut. Alun perin nämä kaksi opinnäytetyötä oli tarkoitus tehdä yhtenä laajempuna työnä, jossa olisi käytetty niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivistakin tutkimusmenetelmää, mutta työn laajuuden vuoksi yliopettaja ehdotti kahta erillistä opinnäytetyötä, jotka toteutettaisiin yhteistyössä toistensa kanssa.

Määrällisessä tutkimuksessa etsitään eri muuttujien välille tilastollisia yhteyksiä, jonka jälkeen tulkitaan saatuja tuloksia. Tilastollisille yhteyksille etsitään tulkinta, joka tehdään vertaamalla tilastollista yhteyttä aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tutkimustuloksiin. Tätä vaihetta määrällisessä tutkimusmenetelmässä nimitetään selittämiseksi. (Vilka 2006, 86.)

Opinnäytetyössämme ongelmaksi muodostui se, ettei aikaisempia tutkimuksia aiheesta juurikaan ole. Aineiston keräämistavaksi valittiin kysely, joka on yleisin määrällisen tutkimuksen keräystavoista. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi etenkin kun tutkimuksen otanta on laaja ja vastaajat ovat maantieteellisesti katsottuna laajalla alueella. Kyselyssä vastaaja lukee ja vastaa kysymyksiin itsenäisesti ja kysymysten muoto on vakio eli standardoitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaiselta kyselyn vastaajalta kysytään samat asiat täysin samalla tavalla. Kysely voidaan toteuttaa niin postitse, verkossa kuin suorakyselynäkin. (Vilkkä 2005, 73–74.) Kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat tiedot, kuten asenteet, mielipiteet, käyttäytyminen tai ominaisuudet, käytetään kyselylomaketta (Vilkkä 2007, 28).

Opinnäytetyömme kysely toteutettiin verkkokyselynä Webropol-ohjelmalla, joka on verkkopohjainen kyselytutkimuksien toteuttamiseen käytettävä maksullinen ohjelma. Ohjelmana Webropol on helppokäyttöinen ja sillä voi suunnitella, toteuttaa sekä analysoida kyselyä. Ohjelman tarjoamat mallit vastausvaihtoehdoille ovat monipuoliset, jolloin tiedonkeruu voidaan toteuttaa mahdollisimman monipuolisesti. Ohjelma on vaivaton käyttää niin kyselyntekijälle kun vastaajallekin, vastaaja avaa suoran linkin kyselyyn ja täyttää kyselylomakkeen.

Kyselymme lähetettiin sähköpostitse kootulle joukolle Pohjois-Suomessa sijaitsevia yrityksiä. Valitsimme työväliseksi sähköpostin, sillä suurimmalla osalla yrityksistä sähköposti on käytössä. Lisäksi sähköpostin kautta verkossa toteutettu kysely on myös vastaajalle vaivaton eikä aiheuta kustannuksia. Paperiversiona toteutettu kysely olisi työläs niin lähettäjälle kuin vastaajalle, sillä paperivastausten tietojen syöttäminen koneelle veisi resursseja itse tutkimuksen analysoinnista ja vastaanottajalta vastaaminen jäisi tekemättä helposti, kun tulisi huolehtia kyselyn postittamisesta kyselyn tekijälle aikarajan puitteissa. Sähköisellä kyselyllä on myös mahdollista saavuttaa suuri määrä vastaanottajia ja vastaanottaja voi vastata kyselyyn itsenäisesti omaan aika-tiluunsa sopivana aikana, määräajan sisällä.

Kyselyä luotaessa tulisi kiinnittää huomiota ennen kaikkea ajoitukseen ja suunnitteluun, jotta vastausten määrä ei jäisi liian alhaiseksi (Vilkkä 2007, 28). Aluksi tarkoituksenamme oli lähettää kysely joulukuussa ja antaa vasta-

usajaksi kaksi viikkoa. Koska kuitenkin joulun ja uudenvuoden aikoihin on paljon pyhäpäiviä ja yritysten henkilökunta pitää lomaa, ei joulukuu ajankohdaksi olisi kyselyn suorittamiselle ollut paras mahdollinen. Päätimme siirtää kyselyn lähettämisen tammikuulle, kun uusi vuosi on alkanut ja lomat pidetty. Kyselyyn vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja viikko vastausten lähettämisen jälkeen lähetettiin vielä muistutusviesti, jossa pyydettiin vastauksia niiltä yrityksiltä, jotka eivät kyselyyn ensimmäisen viikon aikana olleet vastanneet. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vastausviikkojen kesken, ensimmäisellä viikolla vastauksia saatiin 25 vastausta ja toisella viikolla kaksikymmentä.

Kyselylomaketutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monivalinta-, asteikko- ja avoimilla kysymyksillä. Opinnäytetyössämme käytettiin kaikkia kolmea kysymystyyppiä saadaksemme mahdollisimman laajalti tietoa opinnäytetyön aiheesta. Monivalintakysymykset tutkija laatii ja numeroi valmiiksi ja vastaaja merkitsee rastin valitsemaansa vastausvaihtoehtoon tai vastausvaihtoehtoihin. Asteikkokysymyksissä esitetään yleensä väittämiä, joista vastaaja valitsee vastausvaihtoehdon sen mukaan, onko hän asiasta samaa vai eri mieltä. Avoimissa kysymyksissä vastaajalle esitetään vain kysymys ja annetaan tyhjä tila vastausta varten. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2007, 193–195.)

Opinnäytetyössämme asteikkokysymyksiä ei esitetty niille perinteisellä samaa mieltä ja eri mieltä – tyyllillä, vaan niitä käytettiin kartoittamaan asiakkaan kokemaa tärkeysjärjestystä myynnin ulkoistamiseen liittyvissä asioissa. Asteikkokysymyksissä tiedusteltiin asioiden tärkeyttä vastaajan näkökulmasta, mainitut asiat tuli laittaa tärkeysjärjestykseen siten, että valittiin kolme asiaa tärkeysjärjestyksessä.

Monivalintakysymyksissä oli vaihtoehto jokin muu, jossa vastaajalle annettiin mahdollisuus lisätä puuttuva vastausvaihtoehto. Kyselymme loppuun lisäsimme myös avoimen kysymyksen, johon vastaajilla oli halutessaan mahdollista kertoa omia ajatuksiaan myynnin ulkoistamiseen liittyen. Koska myynnin ulkoistamisesta ei valmista teoretietoa ole, koimme ensisijaisen tärkeänä antaa vastaajille mahdollisuuden kertoa mielipiteistään ja kokemuksistaan avoimen kysymyksen muodossa.

Kyselyssämme voidaan katsoa olevan kolme eri osa-aluetta, joita ovat taustatekijät, toimintojan ulkoistaneet yritykset ja toimintojen ulkoistamisesta pidättäytyneet yritykset. Taustatekijöissä kysyttiin yrityksen sijaintia seutukunnittain, yrityksen toiminta-alaa, ikää, elinkaaren vaihetta, liikevaihtoa, yritysmuotoa sekä työntekijöiden määrää. Kyselyyn sisällytettiin kysymys, jonka pohjalta yritykset jaettiin toimintojan ulkoistaneisiin ja ulkoistamisesta pidättäytyneisiin.

Tutkimuksen tulokset kerättiin Webropol-ohjelmasta ja niitä käsiteltiin Excellissä, jossa muodostimme taulukoita ja kuvioita havainnollistamaan työmme tutkimusosiota. Muutamia kysymyksiä käsiteltiin myös ristiintaulukointimenetelmällä Webropolissa. Halusimme selvittää muutamien kysymysten välisten muuttujien vaikutussuhteita ja siihen ristiintaulukointi oli oikea menetelmä.

Opinnäytetyömme kyselylomake pyrittiin muodostamaan täysin tutkimusongelmien pohjalta. Kysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman helpolukuisiksi ja yksinkertaiseksi, jotta vastaaja kykenisi vastaamaan kyselyyn mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Kysymykset pyrittiin myös rakentamaan siten, että jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla, eikä tulkinnanvaraa jäisi. Kyselyn muodostamisen jälkeen sitä testattiin useita kertoja eri vastausvaihtoehtoja käyttäen, jotta sen toimivuus saatiin varmistettua ennen julkaisemista. Testauksen yhteydessä kyselyä hiottiin ja kysymyksiin tehtiin muutoksia.

Saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina puhuttaessa Pohjois-Suomen alueen tilanteesta myynnin ulkoistamisen suhteen, sillä vastauksia kyselyyn saatiin prosentuaalisesti katsottuna riittävästi. Tutkimuksen reliabiliteettia ei todistettu toistamalla verkkokyselyä uudelleen, mutta teemahaastatteluiden muodossa kyselyämme käytettiin pohjana. Näin ollen kyselyn ja teemahaastattelun pohjalta saadut tiedot ovat osittain verrattavissa. Yleensä opinnäytetöissä kyselyitä ei toisteta ja näin ollen kyselyn reliabiliteettia ei voida varmistaa.

5.2 Tutkimuksen tulokset

5.2.1 Kyselyn rakenne

Kyselymme seitsemässä ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien taustatietoja. Taustatiedoissa selvitettiin mielestämme kaikki myynnin ulkoistamisen kannalta oleelliset asiat, joita olivat yrityksen sijainti seutukunnittain, yrityksen toiminta-ala, yrityksen ikä, elinkaari, liikevaihto, yritysmuoto sekä työntekijöiden määrä. Näiden taustatietojen pohjalta pyrimme saamaan tietoa siitä, miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat yrityksen halukkuuteen ja mielenkiintoon myynnin ulkoistamisen osalta.

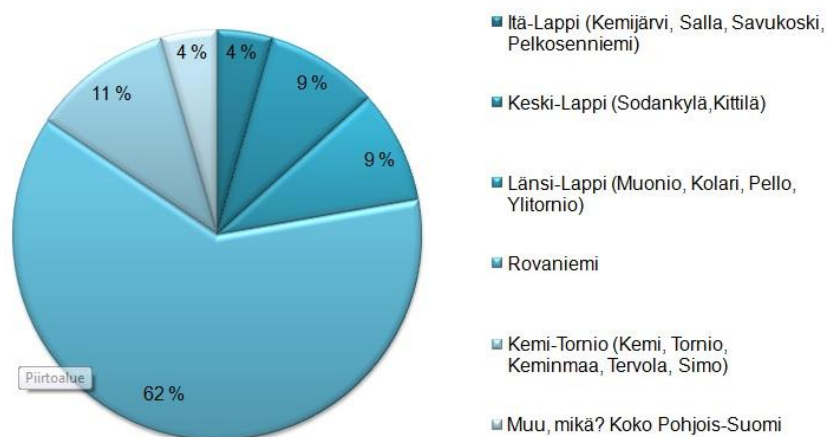
Yrityksen sijaintia seutukunnittain tiedustelimme saadaksemme tietoa, oliko yritysten sijainnilla merkitystä myynnin ja yleensäkin ulkoistamisen suhteen. Tiedoilla yrityksen toimialasta, iästä, yrityksen elinkaaresta, liikevaihdosta, yritysmuodosta sekä henkilöstön määrästä oli tarkoitus tutkia, vaikuttavatko nämä seikat kiinnostukseen myynnin ulkoistamisesta.

Kysymykset kahdeksan ja yhdeksän olivat erottelevia kysymyksiä, joiden pohjalta pyrittiin selvittämään, onko tavoitteiden saavuttamisella tai niistä jälkeä jäämisellä selkeää suhdetta myynnin ulkoistamisen kannalta. Yhdeksännen kysymyksen pohjalta yrityksen jakoutuivat kahteen eri ryhmään; ulkoistaneisiin ja ei-ulkoistaneisiin. Molemmille ryhmille oli luotu kysymykset koskien ulkoistamista ja myynnin ulkoistamista, joissa käsiteltiin muun muassa tavoitteita myynnin ulkoistamisen suhteen sekä syitä ulkoistamisen haasteista.

Teoriaosuuden kautta saatiin selville, ettei yritys yleensä lähde ulkoistamaan myyntiään, mikäli tavoitteet on saavutettu. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, on ulkoistaminen todennäköisempää. Ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä tulisi yrityksessä kuitenkin selvittää, mistä tavoitteista jälkeä jääminen on johtunut. Myynnin johdon tulisi siis ensin kartoittaa olemassa olevat ongelmat, joihin kaivattaisiin apua. Ei ole järkevää palkata ulkopuolista selvittämään ongelmia, sillä tämä luo vain lisäkustannuksia.

5.2.2 Yritysten taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä (kuvio kuusi) vastaajilta tiedusteltiin, missä Lapin seutukunnassa yritys sijaitsee. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu kahdeksaan eri vaihtoehtoon. Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa, 62 prosenttia, oli Rovaniemeläisiä ja toiseksi suurin osa (11 %) Kemi-Tornion seutukunnan alueelta. Keski- ja Länsi-Lapin alueilta vastaajia oli yhteensä 18 prosenttia. Keski- ja Länsi-Lapin alueiden vastaukset jakautuivat tasaisesti, molemmilta alueita vastauksia saatiin yhdeksän prosenttia kaikista vastauksista. Kaksi vastaajaa oli Itä-Lapista ja loput kaksi kyselyyn vastannutta yritystä toimivat koko Pohjois-Suomen alueella.



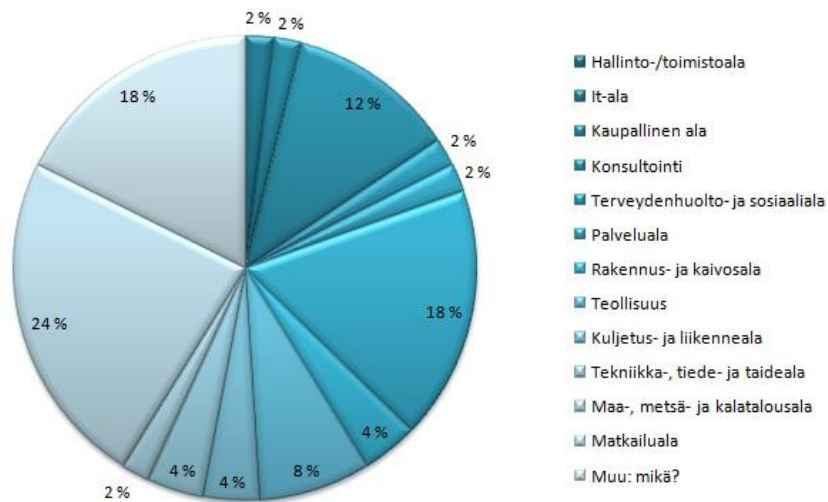
Kuvio 6. Yrityksen sijainti seutukunnittain

Vastausvaihtoehtoina kyselyssä oli sijaintipaikkakuntina myös Pohjois-Lappi (Inari, Enontekiö, Utsjoki) sekä Etelä-Lappi (Muonio, Kolari, Pello, Ylitornio), mutta näiltä alueilta ei vastauksia kyselyymme saatu. Kyselyyn vastanneiden yritysten maantieteellinen jakauma oli odotettavissa, sillä käyttämällämme sähköpostilistalla suurin osa yrityksistä oli Rovaniemeläisiä. Rovaniemi on myös suurin kaupunki kyselyn kohdealueella ja Rovaniemen alueella sijaitsee paljon yrityksiä.

Kuviossa seitsemän havainnollistettuun kysymykseen yrityksen toimialasta vastasi 45 yritystä. Vastauksia kysymykseen saatiin 51 kappaletta, joka tarkoittaa, että vastaajista osa toimii useammalla toimialalla. Rovaniemen ollessa matkailukaupunki, valtaosa vastauksista oli matkailu- (24 %) tai palvelu-

alalta (18 %). Seuraavaksi eniten (12 %) vastauksista oli kaupallisen alan yrityksiltä.

Kolmanneksi suurin osuus oli teollisuusyrityksiä, joilta vastauksia oli kahdeksan prosenttia vastauksista. Rakennus- ja kaivosalan, kuljetus- ja liikennealan sekä tekniikka-, tiede- ja taidealan yrityksistä kyselyymme vastanneita oli jokaiselta alalta neljä prosenttia vastausten kokonaismäärästä. Yksittäisiä alan edustajia oli hallinto- tai toimistoalalta, IT-alalta, konsultointialalta, terveydenhuolto- ja sosiaalialalta, sekä maa-, metsä- ja kalatalousalalta, joista jokaiselta alalta vastauksia saatiin kaksi prosenttia kultakin toimialalta kokonaisvastausten määrästä.



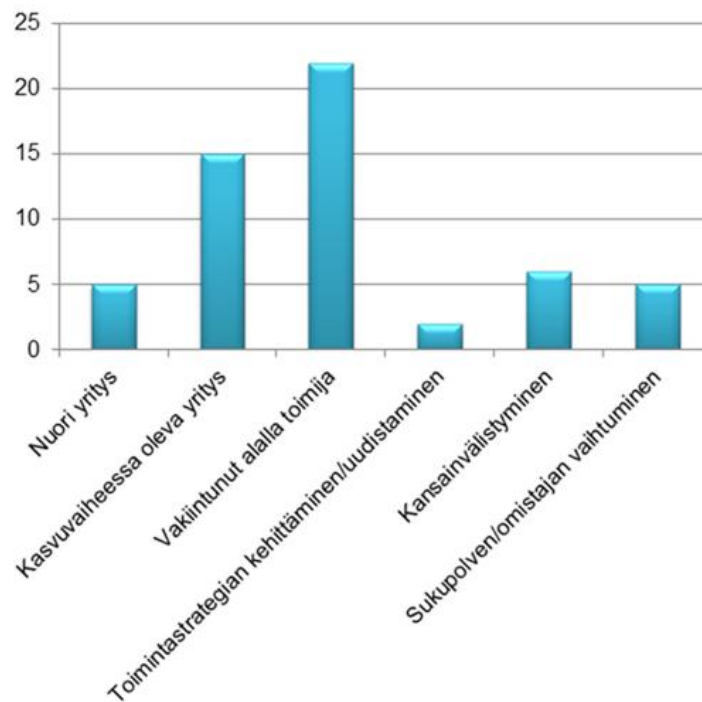
Kuvio 7. Yrityksen toimiala

Alaa kysyttäessä 18 prosenttia vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon muu, mikä, johon vastaajilla oli mahdollista kirjoittaa tarkennettu kuvaus toimialastaan. Nämä yritykset luokittelivat itsensä kulttuuri-, pankki-, oppilaitos-, muotoilu ja suunnittelu-, ohjelmopalvelu-, sanomalehti- ja elintarvikealoille. Osa yrityksistä, jotka vastasivat muu, mikä, olisi voitu luokitella johonkin annetuista vaihtoehdoista, mutta jostain syystä he halusivat spesifioida edustamansa toimialan tarkemmin.

Vastanneista yrityksistä valtaosa, 18 vastaajaa eli neljäkymmentä prosenttia vastaajista, oli toiminut jo 11–30 vuotta. Kuudesta kymmeneen vuotta toimineita yrityksiä oli vastaajista melkein viidennes (18 %). Vasta-alkajista kaksi vuotta toimineisiin yrityksiin vastaajista lukeutui kymmenesosa vastaajista (11

%), samoin kolmesta viiteen vuotta toimineita sekä 31–50 vuotta toimineista yrityksistä vastauksia saatiin molemmista ryhmistä 11 prosenttia. Vastaaajista jo kunnioitettavat yli viisikymmentä vuotta toimineita yrityksiä oli neljä eli yhdeksän prosenttia.

Kysymykseen yrityksen elinkaaren vaiheesta vastauksia saatiin hieman muita kysymyksiä enemmän. Kysymyksen tulokset on esitetty kuviossa kahdeksan.



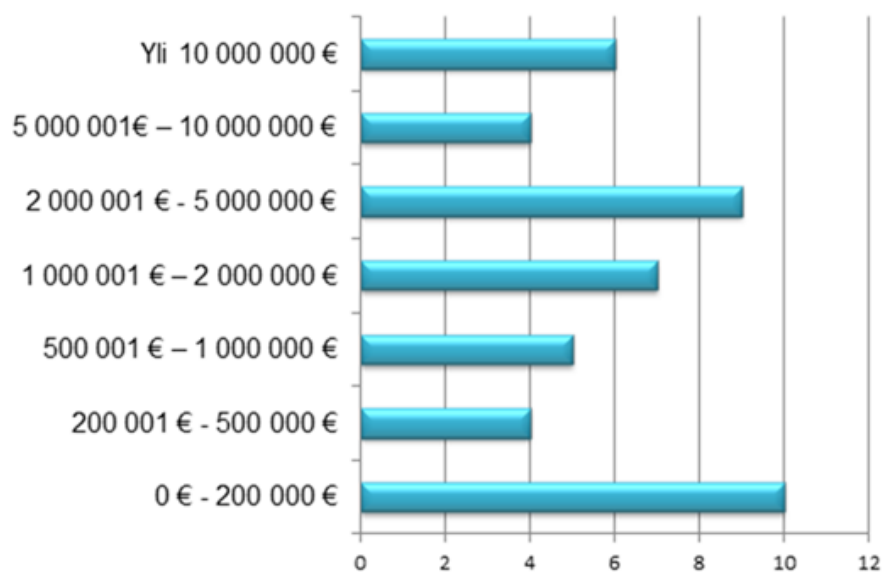
Kuvio 8. Yrityksen elinkaaren vaihe

Osa vastaajista oli valinnut useamman vastausvaihtoehdon, jolloin vastausten määrä nousi 55 vastaukseen. Toimintavuosien jakauman mukaisesti myös yrityksen elinkaarta kysyttäessä lähes puolet vastaajista, 22 yritystä eli neljäkymmentä prosenttia vastauksista, luokitteli itsensä vakaaksi alalla toimijaksi. Seuraavaksi suurin osa, neljännes vastauksista (27 %) tuli yrityksiltä, jotka kokivat olevansa kasvuvaiheessa olevia yrityksiä. Viidennes (11 %) yritysten vastauksista tuli yrityksiltä, jotka olivat kansainvälistymässä, yhdeksän prosenttia vastauksista tuli nuorilta yrityksiltä ja toiset yhdeksän prosenttia vastauksen kokonaismäärästä tuli yrityksiltä, jotka olivat sukupolvenvaihdosvaiheessa. Toimintastrategiaansa kehittämässä tai uudistamassa olevilta yrityksiltä tuli vastauksista neljä prosenttia.

Yrityksen ikää ja elinkaaren vaihetta koskevien kysymysten perusteella voidaan päätellä vastanneiden yritysten olevan suurimmaksi osaksi hyvin pitkäikäisiä, kokeneita ja vakiintuneita alalla toimijoita. Kohderyhmä on siis oikeanlainen kysymyksille myynnin ulkoistamisesta, sillä pitkään toimineille yrityksille ulkoistaminen voi olla ajankohtaisempaa kuin vasta-alkajille.

Seuraavissa kahdessa kysymyksessä kysyttiin yritysten liikevaihtoa ja yritysmuotoa. Nämä tiedot olivat avuksi yritysten jaottelussa ja profiloinnissa.

Jakauma yritysten liikevaihdoista on kuvattu kuviossa yhdeksän. Valtaosa vastanneista yrityksistä, 26 yritystä eli 58 prosenttia vastaajista, oli mikroyrityksiä, eli niiden liikevaihto oli alle kaksi miljoonaa. Pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto oli kahdesta miljoonasta alle kymmeneen miljoonaan, oli vastanneista 29 prosenttia. Loput kuusi vastaajaa (13 %) omasi yli kymmenen miljoonan vuosittaisen liikevaihdon.



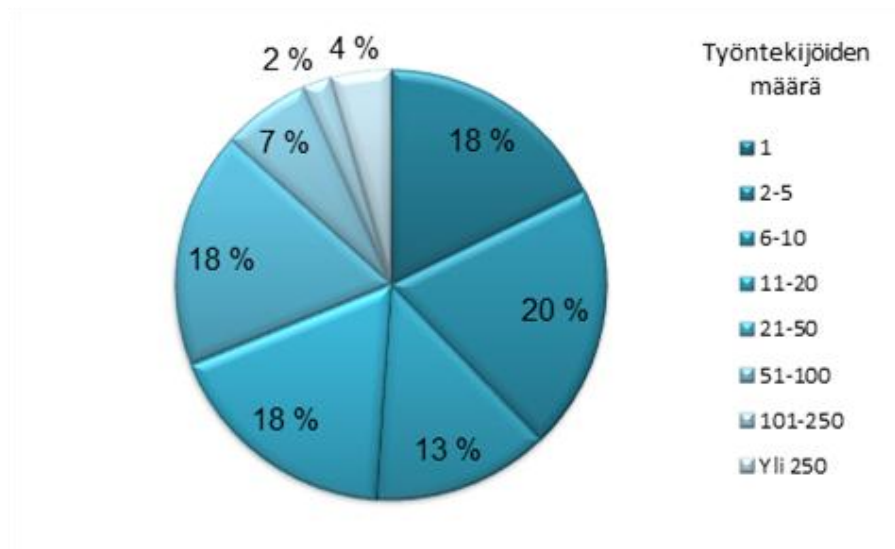
Kuvio 9. Yrityksen liikevaihto € (ilman kansallisia tytäryhtiöitä)

Vastanneiden yritysten keskuudessa suosituin yritysmuoto oli osakeyhtiö, joita oli vastanneista peräti 39 kappaletta eli 87 prosenttia. Toiminimiä oli seitsemän prosenttia, kommandiittiyhtiöitä kaksi prosenttia, osuuskauppoja kaksi prosenttia ja liikelaitoksia kaksi prosenttia vastanneista yrityksistä.

Työntekijöiden määrän osalta yritykset olivat suhteellisen pieniä. Kysymyksen tulokset on havainnollistettu kuviossa kymmenen. Valtaosassa yrityksiä

työskenteli alle 50 vakituista työntekijää, joka tarkoittaa sitä, että 87 prosentilla kyselyyn vastanneista yrityksistä vakituista henkilökuntaa oli yhdestä viiteenkymmeneen henkilöä. Suurimmalla osalla (20 %) vastanneista yrityksistä työllistettiin vakituista henkilökuntaa kahdesta viiteen henkilöä.

Saaduista vastauksista yhden vakituisen henkilön, yhdestätoista kahteen kymmeneen henkilöä tai kahdestakymmenestä viiteenkymmeneen henkilöä työllistäviä yrityksiä oli kutakin kokoluokkaa vajaa viidennes (18 %) vastaajista. Kuusi yritystä, eli 13 prosenttia vastaajista kertoi työntekijöiden määrän olevan kuudesta kymmeneen henkeä. 51–100 vakituista työntekijää työllistäviä vastaajia oli seitsemän prosenttia ja 101–250 henkilöä työllistäviä vastaajia oli kaksi prosenttia. Kaksi vastaajaa (4 %) työllisti peräti yli 250 vakituista työntekijää.



Kuvio 10. Vakituisten työntekijöiden määrä toimipisteessä

Koska aiemmassa kysymyksessä liikevaihtoa koskien oli kuusi yritystä, jotka vastasivat liikevaihtonsa olevan yli kymmenen miljoonaa, voidaan olettaa näiden vastaajien olevan ne vastaajat, jotka työllistivät enemmän kuin viisikymmentä työntekijää. Suuryrityksen määritelmän mukaan suuryrityksessä henkilökuntaa on yli 250 henkilöä ja yrityksen liikevaihto on yli viisikymmentä miljoonaa euroa. Suuryrityksen kriteerit täyttäviä yrityksiä vastaajista on melko varmasti kaksi vastaajaa, joilla työntekijöitä oli yli 250 ja liikevaihto yli kymmenen miljoonaa. Koska liikevaihtoa koskevassa kysymyksessä korkein

vastausvaihtoehto oli kymmenen miljoonaa, ei voida varmasti sanoa, täyttävätkö nämä kaksi yritystä suuryrityksen tunnusmerkit.

5.2.3 Myynnin tavoitteiden saavuttaminen ja toimintojen ulkoistaminen

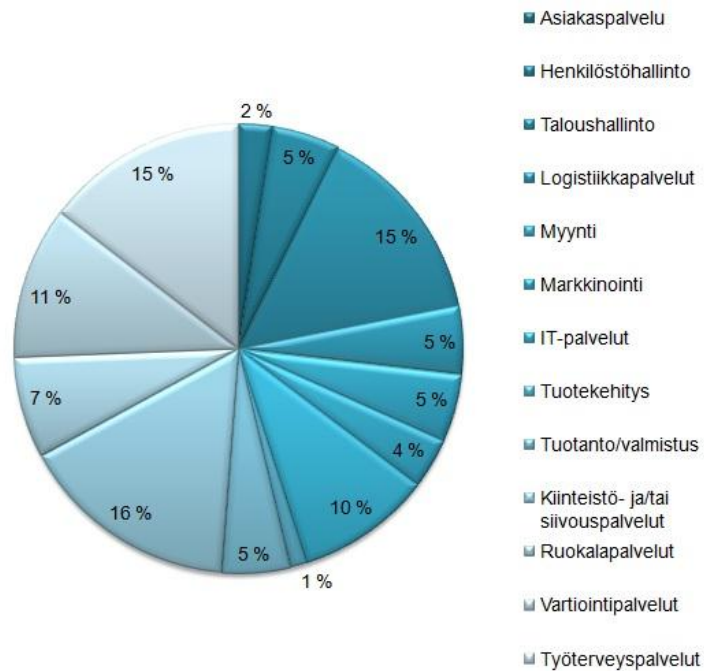
Kysymyksessä kahdeksan käsiteltiin myynnin tavoitteiden saavuttamista. Vastausvaihtoehtoina olivat tavoitteet on ylitetty, tavoitteet on saavutettu ja olemme jääneet tavoitteista jälkeen. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kuusi kymmenestä (60 %) kertoi joko saavuttaneensa tai ylittäneensä asettamansa tavoitteet. 45 vastaajasta 21 yritystä (47 %) kertoi saavuttaneensa myynnille asetetut tavoitteet. Asetetuista tavoitteista jälkeen oli jäänyt neljäkymmentä prosenttia vastanneista yrityksistä.

Myynnin tavoitteiden alittuminen on Suomen nykyisessä taloustilanteessa ymmärrettävää. Elinkeinoelämän keskusliiton barometrin mukaan maan elinkeinoelämän suhdanteet laskivat suurilta osin vuoden 2012 lopulla ja kehitys on edelleen menossa negatiivisempaan suuntaan. Kaikilla päätoimialoilla tilannetta kuvataan selvästi keskimääräistä heikommaksi. Vain palvelualojen myynti on pysytellyt kasvussa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.) Suurin osa vastanneista yrityksistä olikin palvelu- ja matkailualan yrityksiä, mikä selittää myyntitavoitteiden ylittäneiden yritysten suuren määrän. Vain 13 prosenttia vastanneista yrityksistä oli ylittänyt asetetut tavoitteet.

Vastanneista yrityksistä 20 kappaletta (44 %) on ulkoistanut joitain yrityksensä toimintoja ja loput 56 prosenttia vastanneista eivät ole toimintojaan ulkoistaneet. Toisen opinnäytetyöryhmän tehdessä yrityksille teemahaastatteluja omaa työtään varten, ilmeni vastaajien asiaa pohdittuaan myöhemmin todenneen, että olivat sittenkin ulkoistaneet joitakin tehtäviä. Oletettavasti nämä toiminnot ovat siis olleet niin ilmiselviä ulkoistamisen kohteita, että vastaajat eivät olleet ottaneet näitä toimintoja huomioon. Todellinen ulkoistaneiden yritysten määrä voi siis poiketa kyselyn tuloksista.

5.2.4 Toimintojaan ulkoistaneet yritykset

Kysymyksessä kymmenen yrityksiltä kysyttiin, mitä toimintoja organisaatiossa on ulkoistettu. Tämän kysymyksen tuloksia voi tarkastella kuviosta 11.



Kuvio 11. Ulkoistettuja toimintoja

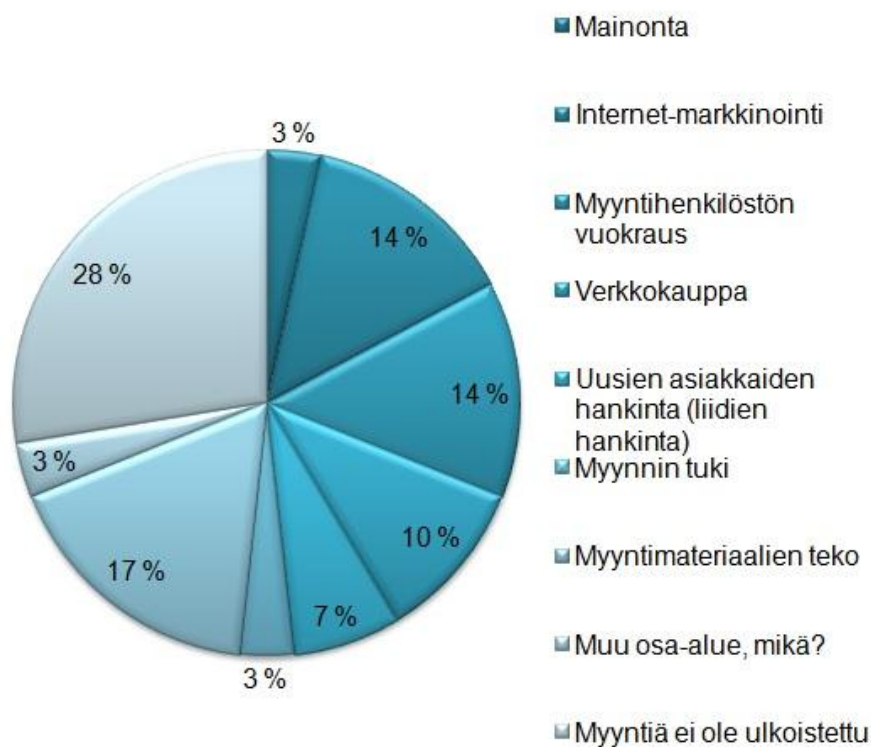
Kysymykseen vastanneista kahdestakymmenestä yrityksestä eniten ulkoistettu toiminto vastanneiden yritysten keskuudessa oli kiinteistö- ja siivouspalvelut, joita oli ulkoistettu 16 prosentissa vastauksista. Taloushallintoa oli ulkoistettu 15 prosentissa vastauksista, samoin työterveyspalveluita oli ulkoistettu 15 prosentissa vastauksista. Vartiointipalveluita oli ulkoistettu 11 prosentissa vastauksista. Kiinteistönhuolto ja siivous-, taloushallinto-, työterveys- ja vartiointipalvelut ovat hyvin yleisesti ulkoistettuja ja ne on vahvasti tuotteistettu.

IT-palveluita oli ulkoistettu kymmenesosassa vastauksista (10 %) ja ruokalapalvelut vastaavasti seitsemässä prosentissa vastauksista. Viidessä prosentissa vastauksista oli ulkoistettu henkilöstöhallinto, samoin oli logistiikkapalveluiden ja tuotannon osalta. Markkinointi oli ulkoistettu neljässä prosentissa vastauksista, asiakaspalvelu kahdessa prosentissa ja tuotekehitys sadasosassa (1 %) vastauksista.

Kysymykseen ulkoistetuista toiminnoista vastasi kaksikymmentä yritystä, joilta saatiin 82 vastausta. Myynnin ulkoistaminen, jota opinnäytetyömme käsittelee, on tämän kyselyn perusteella melko vähän käytetty toimenpide pohjoissuomalaisissa yrityksissä. Kahdestakymmenestä vastaajasta vain neljä yritystä eli viidesosa (20 %) oli ulkoistanut myyntiään. Vastausten kokonais-

määrästä myyntiä oli ulkoistettu kuitenkin vain viidessä prosentissa kaikista vastauksista.

Kysymykseen myynnin osa-alueiden ulkoistamisesta vastasi 21 yritystä, jotka antoivat yhteensä 29 vastausta. Jakauma esitetään kuviossa 12.



Kuvio 12. Ulkoistetut myynnin osa-alueet

Myynnin osa-alueista suosituimmat ulkoistamiskohteet vastaajien keskuudessa olivat myyntimateriaalien teko (17 prosenttia vastauksista), Internet-markkinointi (14 prosenttia vastauksista) sekä myyntihenkilöstön vuokraus (14 prosenttia vastauksista). Edellisen kysymyksen perusteella myyntiään ulkoistaneita yrityksiä oli vastanneista neljä. Oletetusti kaikki neljä myyntitoimintojaan ulkoistanutta yritystä olivat ulkoistaneet myyntimateriaalien teon, Internet-markkinoinnin sekä myyntihenkilöstön vuokrauksen.

Huomionarvoista on se, että viisi yritystä oli vastannut ulkoistaneensa myyntimateriaalien teon, vaikka edellisessä kysymyksessä myynnin toimintoja oli ilmoittanut ulkoistaneensa neljä yritystä. Oletettavin syy tähän on se, ettei vastaaja ole huomionnut kaikkia myynnin ulkoistamisen vaihtoehtoja ja siksi

on vastannut edelliseen kysymykseen, ettei ole myynnin toimintoja ulkoistanut.

Vastauksista kymmenessä prosentissa oli ulkoistettu verkkokauppa ja seitsemässä prosentissa vastauksista oli ulkoistettu uusien asiakkaiden, liidien tai molempien hankinta. Myynnin tuki oli ulkoistettu vain kolmessa prosentissa vastauksista, samoin mainonta. Toimeksiantajamme kannalta olennaisin tieto on yritysten kiinnostus asiakashankinnan ja myyntihenkilöstön ulkoistamiseen. Mikäli yritykset ovat halukkaita ulkoistamaan näitä toimintoja toimeksiantajan kanssa yhteistyössä, saadaan kehitettyä yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä sekä myynnin koulutusta. Yritykset saisivat toivottua apua myyntityön parantamiseen ja opiskelijat paljon kaivattuja harjoittelu- ja kesätyöpaikkoja.

Kysymyksessä 12 kysyttiin ulkoistaneilta yrityksiltä, mitkä olivat ulkoistamisen tärkeimmät tavoitteet. Vastajia pyydettiin valitsemaan erilaisten vaihtoehtojen joukosta tärkein, toiseksi tärkein sekä kolmanneksi tärkein asia myyntiä ulkoistettaessa. Suosituin valinta tärkeimmäksi ulkoistamisen tavoitteeksi vastanneiden keskuudessa nousi myyntityön tehokkuus, joka sai vastauksista 22 prosenttia. Tärkeäksi koettiin myös uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, joka sai vastauksista 17 prosenttia. Koska tässä kysymyksessä emme olleet lukinneet vastausvaihtoehtoja siten, että vastaaja voi valita vain yhden kustakin prioriteettiryhmästä, oli ensimmäisessä prioriteettiryhmässä vastauksia 23, vaikka kysymykseen vastanneita yrityksiä oli vain 17.

Toiseksi tärkeintä tavoitetta kysyttäessä vastauksia kysymykseen saatiin 14 kappaletta ja mielipiteet jakoutuivat melko tasaisesti. Lähes kaikki vastausvaihtoehdot olivat saaneet yhdestä kahteen ääntä. Toiseksi tärkein tavoite siis vaihtelee yritysten keskuudessa, yrityksestä ja sen toimintatavoista riippuen. Vaihtoehtoista kaksi ääntä (14 prosenttia neljästätoista vastauksesta) saivat kustannustehokkuuden parantaminen, ydinosaamisen keskittyminen, uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, joustavuuden lisääminen sekä myyntiorganisaation täydentäminen ulkopuolisella erikoisosamisella.

Kolmanneksi tärkeintä tavoitetta kysyttäessä vastauksia kysymykseen saatiin 14 ja tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi selkeästi melkein kolmasosalla (29 %) vastauksista myyntityön tehokkuus. Myyntityön tehokkuus oli viiden vastaajan mielestä kaikista tärkein tavoite. 17 vastaajasta kymmenen sijoitti myyntityön tehokkuuden kolmen tärkeimmän tavoitteen joukkoon, eli 59 prosenttia vastaajista piti myyntityön tehokkuutta yhtenä kolmesta tärkeimmästä tavoitteesta. Tämän kyselyn perusteella myyntityön tehokkuus on ulkoistajalle tärkein ulkoistamisen tavoite.

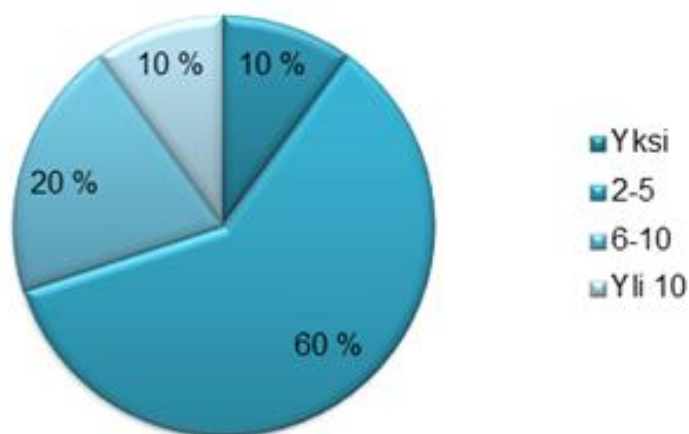
Kun kysyttiin, koska vastaajayrityksen ensimmäinen myynnin ulkoistaminen tapahtui, huomattiin, että ulkoistaminen oli näiden yritysten keskuudessa melko uusi toiminto. Kahdestakymmenestä vastaajasta neljäkymmentä prosenttia, eli kahdeksan vastaajaa, ulkoisti ensimmäistä kertaa yhdestä viiteen vuotta sitten ja vastaajista 35 prosenttia ulkoisti ensimmäistä kertaa alle vuosi sitten. Kyselyyn vastanneista kymmenen prosenttia vastasi ulkoistaneensa ensimmäiset myyntitoimintonsa kuudesta kymmeneen vuotta sitten ja 15 prosenttia vastaajista yli kymmenen vuotta sitten.

Niskanen (2011, 45) selvitti opinnäytetyönsä pohjaksi tehdyssä markkinatutkimuksessa, ettei myynnin ulkoistaminen olekaan kovin uusi ilmiö suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten toiminnassa Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueella. Saamamme tutkimustulokset poikkeavat Niskasen vastaavista siten, että suurin osa (75 %) kyselyymme vastanneista pohjoissuomalaisista yrityksistä on tehnyt ensimmäisen myynnin ulkoistamisen viimeisen viiden vuoden aikana, kun taas Niskasen tutkimustuloksissa puolet yrityksistä sanoi ensimmäisen myynnin ulkoistamisen tapahtuneen yli kymmenen vuotta sitten.

Ero tutkimustuloksissa johtuu mitä todennäköisimmin kohdealueiden erilaisuudesta ja vastaajayritysten kokoerosta. Niskasen opinnäytetyössä kohdeyryhmänä olivat keskisuuret ja suuret yritykset, joita tämän opinnäytetyön vastaajakunnassa ei juuri ollut. (Niskanen 2011, 45.) Saamaamme tulosta ensimmäisen myynnin ulkoistamisen ajankohdasta voi vääristää se, ettei kysymyksessä ollut vastausvaihtoehtoa emme ole ulkoistaneet myyntiämme.

Vaikka kyselyssämme ei vastaajalle ollut asetettu vastauspakkoa, olivat kaikki toimintojaan ulkoistaneet yritykset vastanneet tähän kysymykseen. Koska myyntiään ilmoitti ulkoistaneensa vain neljä yritystä 20 yrityksestä, on luonnollisesti mahdotonta vastata kysymykseen ensimmäisestä myynnin ulkoistamisesta, jos sitä ei ole koskaan tapahtunutkaan. Puuttuva vastausvaihtoehto vääristää kyselyn tulosta tämän kysymyksen osalta, eikä tähän kysymykseen saatuja vastauksia voida pitää luotettavina.

Kysymyksessä numero 14 ulkoistaneilta yrityksiltä kysyttiin seuraavaksi ulkoistamiskumppaneiden määrää. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 13.



Kuvio 13. Ulkoistamiskumppanien lukumäärä

Vastaajista kuudella kymmenestä (60 %) oli ulkoistamiskumppaneita kahdesta viiteen kappaletta. Neljä vastaajaa, eli kaksikymmentä prosenttia vastanneista, kertoi ulkoistamiskumppaneiden määräksi kuudesta kymmeneen kappaletta. Vastaajista kymmenesosalla (10 %) kumppaneita oli yksi toisella kymmenesosalla (10 %) vastaajista ulkoistamiskumppaneita oli yli kymmenen. Tämän kysymyksen osalta tutkimustuloksemme olivat aika pitkälti yhteneväiset Niskasen tulosten kanssa, sillä hänen tutkimuksessaan 54 prosenttia vastaajista kertoi ulkoistamiskumppaneiden lukumääräksi kahdesta viiteen kappaletta (Niskanen 2011, 45).

5.2.5 Toimintojen ulkoistamisesta pidättäytyneet yritykset

Seuraavat kysymykset esitettiin vain niille vastaajille, jotka eivät olleet ulkoistaneet mitään toimintoja. Tärkein tälle ryhmälle esitetty kysymys kartoitti syitä ulkoistamisesta pidättäytymiseen. Vastaukset on kerätty yhteen kuviossa 14.



Kuvio 14. Syitä toimintojen ulkoistamisesta pidättäytymiselle

Vastaajia ulkoistamisesta pidättäytymisen syitä kartoittavassa kysymyksessä oli 25, joilta saatiin yhteensä 35 vastausta. Kaikista yleisin syy ulkoistamisesta pidättäytymiseen oli se, ettei ulkoistaminen ollut ajankohtaista. Tämä syy oli yleisin kysymykseen annetuista vastauksista (51 prosenttia vastauksista). Vastauksista 17 prosentissa toimintoja ei oltu ulkoistettu kustannussyiden takia. Vastauksissa yhdeksässä prosentissa pelättiin liiallista riippuvuutta ulkoistamiskumppanista, kun taas kuudessa prosentissa vastauksista omaa luottamusta ulkoistamiskumppania kohtaan. Ulkoistamiskumppanin joustamattomuutta liiketoiminnan tarpeisiin epäiltiin kuudessa prosentissa vastauksista.

Yksi yritys (kolme prosenttia vastauksista) näki myynnin ulkoistamisen haasteena markkinoiden epävarmuuden, samoin yhdessä yrityksessä (kolme prosenttia vastauksista) pelättiin mahdollisen yhteistyökumppanin toimimista vastoin ulkoistavan yrityksen arvoja. Kaksi yritystä vastasi muu syyvaihtoehdon. Toinen näistä vastaajista oli sitä mieltä, että ulkoistaminen ei ole kyseessä olevan yrityksen edun mukaista. Toinen taas ei ollut löytänyt sopivaa ulkoistamiskumppania.

Mikäli ei oteta huomioon vastauksia, joissa ulkoistaminen ei ole ajankohtaista, suurimmaksi kynnykseksi yrityksille nousi ulkoistamisessa kustannussyyt ja luottamuspula mahdollisia ulkoistamiskumppaneita kohtaan. Näillä alueilla

yritykset tarvitsisivat ehkä apua ja opastusta, mahdollisesti yrityksille suunnatun oppaan mukaisesti.

Yrityksiltä kysyttiin myös, millaisessa tilanteessa myynnin ulkoistaminen nähtäisiin tarpeelliseksi (kuvio 15). Kysymykseen vastasi 25 yritystä ja vastauksia saatiin 32, sillä vastaajilla oli mahdollisuus valita useampia vastausvaihtoehtoja.



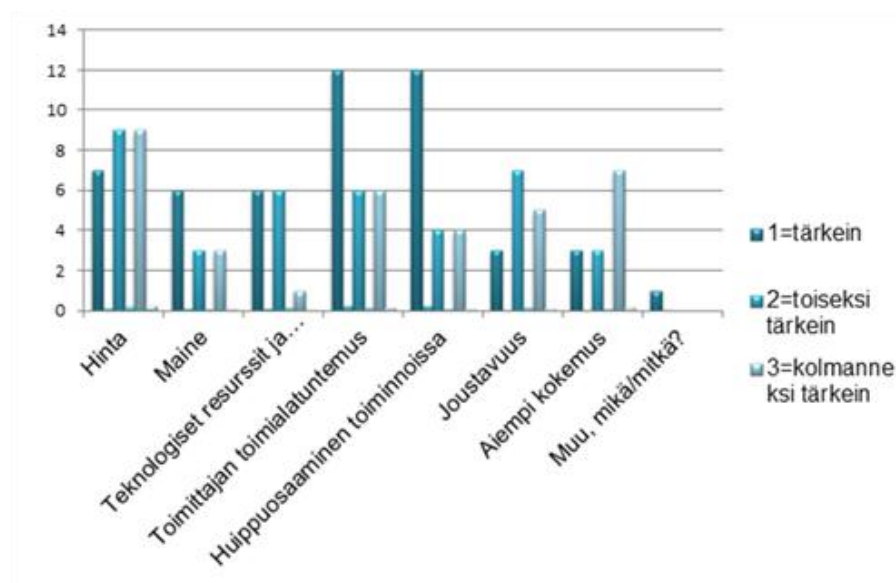
Kuvio 15. Syitä myynnin ulkoistamiseen

Tilanteessa, jossa yrityksen omat resurssit eivät enää riittäisi myyntityön tekemiseen kunnolla, pitäisi myynnin ulkoistamista tarpeellisenä 13 vastannutta yritystä ja vastausvaihtoehto sai 41 prosenttia kysymykseen saaduista vastauksista. Vastauksista 16 prosenttia sai myyntityön tehokkuuden tehostuminen. 13 prosenttia vastauksista sai uusien markkinoiden tavoittaminen ja vastaaminen muuttuviin tarpeisiin. Vajaa kymmenesosan vastauksista (9 %) sai vaihtoehto emme saavuttaisi myynnin tavoitteita. Yrityksen ydintoimintoon keskittyminen sai kuusi prosenttia vastauksista ja yrityskuvan parantaminen kolme prosenttia.

Yksikään vastaajista ei pitänyt ulkoistamista kustannustehokkuuden parantamisen keinona. Neljä kysymykseen vastannutta yritystä valitsi vastausvaihtoehdon muu tilanne, mikä. Tämän vaihtoehdon valinneista kaksi vastaajaa (kuusi prosenttia vastaajista) sanoi, ettei ulkoistaisi myyntiään missään tilanteessa. Aiempien kysymysten perusteella luottamuspuola mahdollista ulkoistamiskumppania kohtaan ja sen eri esiintymismuodot olivat merkittävänä syynä ulkoistamisesta pidättäytymiseen.

Kysymyksessä 17 kysyttiin, mitkä olivat vastaajayritysten mielestä tärkeitä kumppanin ominaisuuksia ulkoistamiskumppania valitessa. Tärkeimmiksi

ominaisuuksiksi paljastuivat tasapistein toimittajan toimialatuntemus sekä huippuosaaminen toiminnoissa. Tämä ilmenee kuviosta 16.



Kuvio 16. Kolme tärkeintä tekijää toimittajaa valitessa

Vastausvaihtoehdot toimittajan toimialatuntemus ja huippuosaaminen toiminnoissa saivat molemmat 24 prosenttia vastauksista. Tärkeimmässä prioriteettiryhmässä kolmanneksi eniten vastauksia sai hinta (14 %). Vastaaajia kysymyksessä oli 42 yritystä, mutta vastauksia tärkeimpään prioriteettiryhmään saatiin viisikymmentä. Toiseen prioriteettiryhmään vastauksia saatiin 38, joista tärkeimmäksi vaihtoehdoksi valikoitui hinta 24 prosentilla vastauksista. Hinta oli eniten valittu vaihtoehto myös kysyttäessä kolmanneksi tärkeintä ominaisuutta saaden 26 prosenttia vastauksista.

Yksi vastaajista valitsi vastausvaihtoehdoksi avoimen vastauksen ja tämän vastaajan mielestä kaikista tärkein toimittajan ominaisuus oli tulostuottavuus. Kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukkoon valikoituivat siis hinta viidesosalla (20 %) kaikista vastauksista, toimittajan toimialatuntemus toisella viidenneksellä (20 %) vastauksista sekä toimittajan huippuosaaminen toiminnoissa 16 prosentilla vastauksista. Vaikka prosentuaalisesti katsottuna hinta ja toimittajan toimialatuntemus olivat vastaajien silmissä samanarvoiset, sai hinta vastausten määrässä yhden vastauksen enemmän. Ominaisuuksien tärkeysjärjestys vaihteli yrityksestä riippuen.

Avoimeen kysymykseen saivat kirjoittaa vapaasti ajatuksiaan koskien ulkoistamista. Muutamat vastaajat olivat ajatuksiaan avoimen kysymyksen kautta jakaneet ja näiden vastausten pohjalta muodostui kuva, joka vastasi aiempien kysymysten pohjalta saatuja tuloksia. Lyhyesti sanottuna vastaajat arvostivat suuresti yrityksen omaa motivoitunutta henkilökuntaa, mutta tiedostavat edut toimiessa toisen yrityksen kanssa yksittäisen työntekijän sijaan. Toimitaessa yritysten kesken maksetaan vain tehdystä työstä ja yhteistyön päättäminen tai muuttaminen on helpompaa. Toisen yrityksen kanssa toimiessa on kuitenkin huomioitava, että toimintamallit yrityksissä voivat olla hyvin erilaiset ja siksi onkin tärkeää valita kumppani, joka sopii oman yrityksen tarpeisiin:

”Kun omassa yrityksessä on hyvä joukko sitoutuneita työntekijöitä, joilla on mielenkiinto korkealla omaa työtään kohtaan, saadaan varmasti parempaa tulosta aikaiseksi kuin ulkoistamalla toimintoja. Vieraalta palvelun ostossa on aina paljon riskejä ja heillä omat toimintamallinsa, joiden mukauttaminen omiin tarpeisiin voi käydä todella haasteelliseksi.”

”Toimiminen yrityksen kanssa on huomattavasti turvallisempaa kuin työntekijän kanssa. Maksetaan vain tehdystä työstä.”

”Silloin kun kaikkea ei haluta tai voida tehdä itse, ulkoistaminen on paikallaan.”

Huomattava seikka oli myös se, että kaikilla kyselyyn vastanneista ei ollut kokemusta ulkoistamisesta, eikä edes ajatus ulkoistamisesta ollut tullut mieleen.

5.2.6 Ristiintaulukointi ja sen tulokset

Ristiintaulukoinnilla voidaan tarkastella kahden muuttujan välistä suhdetta. Käytimme ristiintaulukointia muutamien kysymysten kohdalla saadaksemme syvällisempää tietoa vastausten vaikutuksista toisiinsa.

Kyselyn tulosten perusteella teimme ristiintaulukoinnin, johon muuttujiksi valittiin vastanneen yrityksen liikevaihto sekä se, onko yrityksen toimintoja ulkoistettu. Ristiintaulukointi on esitetty taulukossa yksi. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan todeta, että pienet yritykset, jotka omaavat pienen liikevaihdon harvoin ulkoistavat toimintojaan. Tämä voi johtua siitä, että pienissä henkilöyhtiöissä toiminnot hoidetaan useimmiten itse.

Taulukko 1. Liikevaihdon vaikutus ulkoistamiseen

Liikevaihto (€)	On ulkoistettu	Ei ole ulkoistettu
0 - 200 000	3	7
200 001 - 500 000	1	3
500 001 – 1 000 000	2	3
1 000 001 – 2 000 000	3	4
2 000 001 - 5 000 000	3	6
5 000 001 – 10 000 000	3	1
Yli 10 000 000	5	1

Vastanneista ne, joiden vuosittainen liikevaihto ylitti yli kymmenen miljoonaa euroa, olivat selkeästi eniten toimintojaan ulkoistaneet. Usein tällaiset suuret yritykset ovat liiketoiminnassaan tottuneet siihen, että kaikkia toimintoja ei ole mahdollista tai järkevää suorittaa itse, jolloin kynnys ulkoistamiseen on matalampi. Kaikissa liikevaihdon perusteella jaotelluissa ryhmissä ulkoistamista oli kuitenkin tehty. Kaiken kaikkiaan suuret yritykset ovat kyselyn perusteella valmiimpia ulkoistamaan, mutta pienissäkin yrityksissä ulkoistamista tehdään yrityksestä ja sen toiminnasta riippuen.

Toinen ristiintaulukointi (taulukko kaksi) tehtiin elinkaaren vaiheen ja ulkoistamisen suhteesta. Huomattiin, että vakiintuneet alalla toimijat ovat toisaalta ulkoistaneet toimintojaan paljolti, mutta toisaalta saman ryhmän vastaajat olivat suurin ulkoistamisesta pidättäytynyt ryhmä.

Taulukko 2. Elinkaaren vaiheen vaikutus ulkoistamiseen

Elinkaaren vaihe	On ulkoistettu	Ei ole ulkoistettu
Nuori yritys	2	3
Kasvuvaiheessa oleva yritys	8	7
Vakiintunut alalla toimija	10	12
Toimintastrategian kehittämisen/uudistaminen	2	0
Kansainvälistyminen	2	4
Sukupolven/omistajan vaihtuminen	1	4
Muu, mikä?	0	0

Määrällisesti eniten oli ulkoistettu kasvuvaiheessa olevissa yrityksissä sekä vakiintuneissa alalla toimijoissa. Yrityksistä, jotka olivat vastanneet olevansa

kehittämässä tai uudistamassa toimintastrategiaansa, olivat prosentuaalisesti katsottuna eniten toimintojaan ulkoistanut ryhmä.

Taulukossa kolme on havainnollistettu tavoitteiden saavuttamisen suhdetta ulkoistamiskumppaneiden lukumäärään. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan sanoa tavoitteet saavuttaneiden yritysten osaavan hyödyntää ulkoistamisen etuja parhaiten yritystoiminnassaan.

Taulukko 3. Ulkoistamiskumppaneiden määrän suhde myynnin tavoitteiden saavuttamiseen

	Yksi	2-5	6-10	Yli 10
Tavoitteet on ylitetty	0	3	0	1
Tavoitteet on saavutettu	2	6	3	0
Olemme jääneet tavoitteista jälkeen	0	3	1	1

Yrityksen kannalta kannattavimmalta vaikuttaisi se, että ulkoistamiskumppaneita olisi kahdesta viiteen. Mikäli ulkoistamissuhteita on liikaa, ei ulkoistajayritykselle välttämättä jää aikaa huolehtia kaikkien ulkoistamissuhteiden kannattavuudesta. Varmuudella ei voida kuitenkaan sanoa, että myynnin tavoitteiden saavuttaminen tai saavuttamattomuus johtuisi ainoastaan ulkoistamiskumppaneiden määrästä.

Tutkimme ristiintaulukoimalla myös myynnin tavoitteiden saavuttamisen sekä toimintojen ulkoistamisen yhteyttä. Taulukossa neljä kuvatun ristiintaulukoinnin pohjalta voidaan selvästi sanoa, että yritykset, jotka eivät ole asettamiaan myynnin tavoitteita saavuttaneet, eivät yleisesti ottaen ole toimintojaan ulkoistaneet.

Taulukko 4. Toimintojen ulkoistamisen suhde myynnin tavoitteiden saavuttamiseen

	Kyllä	Ei
Tavoitteet on ylitetty	4	2
Tavoitteet on saavutettu	11	10
Olemme jääneet tavoitteista jälkeen	5	13

Ulkoistamisesta pidättäytyneissä yrityksissä tavoitteiden saavuttamisen haasteena voi olla se, että myyntityön sijaan joudutaan keskittymään muihin myyntitoimintoihin ja yritystoimintaa tukeviin tehtäviin, jolloin myynti ja sille ase-

tetut tavoitteet jäävät taka-alalle. Näissä yrityksissä tulisi ensisijaisesti tutkia, mistä tavoitteista jälkeen jääminen johtuu ja pyrkiä keskittymään ensisijaisesti hoitamaan oman yrityksen sisällä ydintoimintoja. Tavoitteensa ylittäneiden ja saavuttaneiden yritysten vastauksissa hajontaa oli enemmän, mutta molemmissa ryhmissä toimintojaan ulkoistaneita oli hieman ulkoistamisesta pidettyneitä enemmän.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa myynnin ulkoistamisen prosessi sekä muodostaa selkeä kuva myynnin ulkoistamisen käsitteestä. Työn tarkoituksena oli myös listata myynnin ulkoistamisen hyötyjä ja haasteita. Myynnin ulkoistamisella tarkoitetaan myyntiprosessin yhden tai useamman vaiheen teettämistä ulkopuolisella yhteistyökumppanilla, joka voi olla yrityksen ulkopuolinen taho, tytäryhtiö tai palveluntarjoajan kanssa yhdessä perustettu yritys. Myynnin ulkoistamisen prosessin kulmakivi on selkeä ja huolellisesti laadittu ulkoistamisstrategia.

Myynnin ulkoistamisen prosessi koostuu kuudesta eri vaiheesta, jotka ovat hankkeen perustaminen, valmistelu, tarjousprosessi, sopimusneuvottelut, haltuunotto ja käynnistys sekä hallinnointi. Myynnin ulkoistamisessa hyötyinä nähtiin oman yrityksen mahdollisuus keskittyä ydintoimintoihin alan ammattilaisen hoitaessa myyntiä tai osaa myynnistä.

Myyntityön tehokkuus, uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen sekä myyntiorganisaation täydentäminen ulkopuolisella erikoisosaamisella nähtiin myös hyötyinä myynnin ulkoistamisen saralla. Mikäli myynnin ulkoistaminen hoidetaan huonosti, voi seurauksena olla asiakasyrityksen imagon heikkeneminen, joustamattomuus liian pitkien palvelusopimusten vuoksi tai asiakasyrityksen tarpeisiin. Myynnin ulkoistamisessa kyselyyn vastanneita yrityksiä mietitytti myös luottamus- sekä kustannusasiat.

Työssä selvitettiin Pohjois-Suomen alueella olevien yritysten kiinnostusta ja halukkuutta myynnin ulkoistamiseen sekä myynnin ulkoistamisen tunnettuutta kohderyhmään kuuluneiden yritysten keskuudessa. Vajaa puolet kyselyimme vastanneista yrityksistä oli ulkoistanut yrityksensä toimintoja ja suurin osa vastanneista yrityksistä olisi valmis ulkoistamaan myynnin toimintoja tulevaisuudessa, mikäli se olisi yrityksen edun mukaista.

Kyselyn tulosten perusteella yritykset tarvitsisivat enemmän tietoa niin myynnin ulkoistamisesta käsitteenä kuin sen hyödyistä ja haasteista. Yksi vastaajia askarruttanut osa-alue oli myynnin ulkoistamisen kustannushyödyt, joita moni yritys piti ulkoistamisen ongelmana. Vastanneet yritykset eivät pitäneet

ulkoistamista säästökeinona, niin kuin teoriaosuudessa oli todettu, eikä se sitä aina olekaan.

Myynnin ulkoistamisesta tehtiin yhteistyössä kaksi opinnäytetyötä, joista toisessa tutkimusosio toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluiden muodossa. Nämä haastattelut tehtiin muodostamamme Webropol-kyselyn pohjalta, mutta kohderyhmä oli rajattu Rovaniemen alueelle. Näissä haastatteluissa oli käynyt ilmi useiden yritysten vastanneen kyselyymme pidättäytyneensä myynnin ulkoistamisesta, mutta haastatteluiden yhteydessä haastateltavat olivat todenneet sittenkin ulkoistaneensa joitakin myynnin osalualueita. Tästä päätellen voidaan todeta myynnin ulkoistamisen käsitteen olevan kohderyhmämme keskuudessa melko suppea. Ilmeisesti kohderyhmässä myynnin ulkoistamisen käsite nähtiin pitkälti pelkkänä myyntityön ulkoistamisena, eikä myyntiprosessin osien ulkoistamisen huomioitu olevan myynnin ulkoistamista.

Näkemyksemme mukaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli tähän tutkimukseen oikea tutkimusmenetelmä, sillä se mahdollistaa kyselyn suuren vastaanottajamäärän ja mahdollisimman todenmukaisen tutkimustuloksen. Kyselyn lähetimme sähköpostitse Pohjois-Suomen alueella toimiville yrityksille koosta, yritysmuodosta ja toimialasta riippumatta.

Kyselyn lähettämisen ajankohtana loppuvuosi ei ole paras mahdollinen joulun ja muiden pyhien takia, mutta myöskään valitsemamme ajankohta tammiukuussa ei ollut paras mahdollinen. Vuoden ensimmäiset kuukaudet ovat useissa yrityksissä erittäin kiireisiä tilinpäätöksen ja muuttuneen arvonlisäverokannan vuoksi. Emme myöskään osaa sanoa, kohdennettiinko kyselyämme koskevat sähköpostiviestit yrityksissä oikeille henkilöille. Näiden syiden vuoksi vastauksia ei saatu määrällisesti kovinkaan paljoa, vaikkakin vastausprosentti (12 %) oli hyvä.

Kyselytuloksia käsitellessämme huomasimme kyselylomakkeessa muutamia epäkohtia. Kyselyä muodostaessamme pyrimme tekemään kyselyyn vastaamisen mahdollisimman helpoksi vastaajalle. Tästä syystä emme halunneet asettaa yhtään kysymyksistämme pakollisiksi kysymyksiksi tai rajoittaa vastausten maksimimäärää per kysymys, ettei vastaamista jätettäisi kesken,

kun sopivaa vastausvaihtoehtoa ei löydy tai sopivia vaihtoehtoja on useita. Tämä kuitenkin aiheutti sen, että joissakin kysymyksissä vastauksia oli toisia enemmän, joka hankaloitti tulosten analysointia.

Liikevaihtoa koskevassa kysymyksessä olisimme voineet asettaa yhdeksi vaihtoehdoksi yli 50 miljoonaa, jolloin tarkasteltaessa liikevaihtoa ja henkilöstön määrää olisi voitu helposti ja varmasti päätellä mahdollisten kyselyyn vastanneiden suuryritysten määrä. Ennen kysymyksiä ulkoistamisesta yleensä sekä myynnin ulkoistamisesta olisi ollut hyvä tiedustella vastaajilta, tuntevatko he myynnin ulkoistamista käsitteenä. Vaihtoehtona olisi voinut olla myös myynnin ulkoistamisen käsitteen avaaminen kysymysten välissä, jolloin jokainen vastaaja olisi varmasti ymmärtänyt, mitä käsitteellä tarkoitetaan.

Kyselymme sisälsi kaksi monivalinta-asteikko-kysymystä, joissa vastaajalle annettiin erilaisia vaihtoehtoja, joista heidän tuli asettaa kolme tärkeintä vaihtoehtoa tärkeysjärjestykseen. Ongelmaksi tässä muodostui se, etteivät kaikki vastaajat olleet ymmärtäneet antamiamme ohjeita. Tästä syystä vastausvaihtoehdossa tärkein oli molemmissa kysymyksissä eniten vastauksia, eikä kohtiin toiseksi ja kolmanneksi tärkein ollut vastattu jokaisen vastaajan osalta. Näissä kysymyksissä olisimme voineet asettaa jokaiselle prioriteettiluokalle mahdollisuuden antaa vain yhden vastauksen luokkaa kohden, mutta tämä olisi voinut aiheuttaa sen, että vastaaminen olisi jätetty kesken ja vastauksia kyselyyn olisi saatu entistä vähemmän. Avoimessa kysymyksessä olisimme toki voineet tarkentaa haluavamme vastauksia eritoten koskien myynnin ulkoistamista, mutta katsoimme parhaaksi olla rajaamatta aihetta liikaa, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman laajasti.

Opinnäytetyömme teoriaosuudessa emme voineet käyttää kovinkaan tiukkaa lähdekritiikkiä, sillä myynnin ulkoistamisesta painettua kirjallisuutta ei juuri löydy. Käyttämämme lähdekirjallisuus ulkoistamisen osiossa oli melko iäkäs, suurin osa oli painettu 2000-luvun vaihteessa. Uudempaa kirjallisuutta ulkoistamisesta ei ollut helposti saatavilla. Myynnin osalta kirjallisuus pyrittiin pitämään mahdollisimman tuoreena, mutta haasteeksi muodostui se, että useimmat myyntiä koskevat kirjat oli kirjoitettu myynnin käsikirjoiksi myyjille, jotka haluavat kehittää myyntitaitojaan. Myynnin ulkoistamisen teorian osalta

jouduimme soveltamaan suurilta osin muiden toimintojen ulkoistamisen teoriaa ja prosessimalleja.

Kyselyn tutkimustulokset vastasivat hyvin tutkimusongelmiimme. Voidaan sanoa, että onnistuimme mittaamaan oikeita asioita kyselylomakkeellamme. Tutkimuksesta saatiin selville, että Pohjoissuomalaisten yritysten keskuudessa myynnin ulkoistaminen oli vielä suhteellisen tuntematon käsite, johon tarvittaisiin perehdytystä. Muutamat yritykset olivat myynnin osa-alueita ulkoistaneet, mutta pääasiassa myynnin ulkoistaminen oli keskittynyt mainontaan, myyntihenkilöstön vuokraukseen sekä myyntimateriaalien tekoon. Uusiasiakashankintaa ei oltu juurikaan ulkoistettu kyselyymme vastanneiden yritysten toimesta.

Yrityksille tulisi tiedottaa myynnin ulkoistamisen mahdollisuuksista ja hyödyistä, kuten myyntityön tehostamisesta ja muista yritykselle koituvista eduista. Pohjoissuomalaisille yrityksille tulisi myös selventää myynnin prosessin osioita ja toimintojen ulkoistamismahdollisuuksia. Myynnin toimintojen ulkoistamiselle olisi selkeästi tutkimuksemme kohderyhmässä tarvetta, joka voitiin nähdä, kun tutkittiin myynnin tavoitteiden saavuttamisen sekä toimintojen ulkoistamisen yhteyttä. Etenkin tavoitteistaan jälkeen jääneille yrityksille olisi ensisijaisen tärkeää saada opastusta myynnin toimintojen ulkoistamisesta ja tähän toimeksiantajan suunnitelmissa oleva myynnin ulkoistamisen opas olisi oiva työkalu.

Ulkoistamisen oppaassa tulisi käsitellä opinnäytetyössämme kuvaama myynnin ulkoistamisen prosessi kaikkine vaiheineen. Toimintojaan ulkoistavan yrityksen kannalta katsottuna jälkihoitovaihe voitaisiin oppaasta jättää pois, sillä jälkihoito kuuluu ulkoistamispalveluita tarjoavan yrityksen hoidettavaksi. Oppaassa tulisi painottaa myös myynnin ulkoistamisen tuomia hyötyjä ulkoistavan yrityksen yritystoiminnalle. Myynnin ulkoistamisen päätarkoituksena on toisaalta antaa ulkoistavalle yritykselle esimerkkiä ja opastusta myynnin toimintojen hoitamiseen, mutta toisaalta myös antaa aikaa keskittyä yrityksen ydintoimintoihin.

Myynnin ulkoistamisesta Pohjois-Suomen alueella olisi mahdollista tehdä jatkotutkimuksia, esimerkiksi muodostetun myynnin ulkoistamisen oppaan

vaikutuksista yritysten suhtautumiseen myynnin ulkoistamista kohtaan sekä myynnin ulkoistamisen mahdollisesta yleistymisestä kohdealueella. Olisi kiinnostavaa myös tietää, saatiinko oppaan avulla myynnin ulkoistamisen käsitettä sekä hyötyjä ja haittoja paremmin yritysten tietoon.

LÄHTEET

- Alanen, V. – Mälkiä, T. – Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Anderson, E – Trinkle, B. 2005. Outsourcing the Sales Function: The Real Cost of Field Sales. Ohio: Thomson.
- Axelsson, B. – Wynstra, F. 2002. Buying business Services. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Barthélemy, J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. Academy of Management Executive 17/2, 87–98.
- Bengt, K. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita. Alkuperäisteos (ei saatavissa) Effektivitet i ledning. Företagsekonomins sagnade kärna. Suom. Tillman, M.
- Donaldson, B. 2007. Sales management : principles, process and practice. New York: Palgrave Macmillan.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Suhdanteet yhä laskussa.. Osoitteessa http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/suhdanteet_yha_alamaessa-10439. 6.2.2013.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jalanka, J. – Salmenkaari, R. – Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry: Liikenne- ja viestintäministeriö.

- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, J. – Maijala, M. – Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Kautto, M. 2009. Palvelutasosopimukset (SLA). Seminaarisuunnitelma. Helsingin yliopisto: Tietojenkäsittelytieteen laitos.
- Kiiha, J. 2002 Yritystoiminnan ja sopimusvastuu. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kiiskinen, S. – Linkoaho, A. – Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. 2005. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Lahtinen, J. – Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lahtinen, J. – Isoviita, A. – Hytönen, K. 1994. Markkinointiviestintä. Tampere: Lauttapaino. Painos 2.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

- Lapland Sales Academy 2012a. Mikä LSA? Osoitteessa <http://www.laplandsalesacademy.com/>. 10.1.2012.
- Lapland Sales Academy 2012b. Mikä LSA? Päämäärä. Osoitteessa <http://www.laplandsalesacademy.com/sample-page/1-1-hankkeen-paamaara/>. 10.1.2012.
- Lapland Sales Academy 2012c. Lapland Sales Academy 1.2.2011–31.3.2013 – esite. 28.3.2013.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mattila, P. – Rautiainen, M. 2010. Putki: Johda myyntiä ja markkinointia yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, T – Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Niskanen, S. 2011. Markkinatutkimus: ulkoistaminen suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy
- Pirnes, H. – Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, D. – Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Lönnberg Painot Oy.

Sahi, A. 2006. VirtuaaliAMK. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Prosessin käsite. Osoitteessa <http://www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232240773.html>. 17.10.2006.

Sahlsten, P. 2009. Prospektointi. Opas systemaattiseen B 2 B- asiakashankintaan. Osoitteessa http://www.slideshare.net/myyntiplus/prospektointi-opas-systemaattiseen-asiakashankintaan?utm_source.

Storbacka, K. – Blomqvist, R. – Dahl, J. – Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Valtionvarainministeriö. 8.10.2009. Ulkoistaminen keskeisenä muutos tekijänä ja sen tietoturva vaikutuksia. Osoitteessa <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/ulkoistaminen-keskeisena-muutostekijana-ja-sen-tietoturva-vaikutuksia;jsessionid=159E93CA32DD0B677916727F9C1687023F7FB6AC2594760B6600495B0F1C99FC09DB3C58033AAB786158DF>. 11.3.2013.

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

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

LIITE

KYSELYLOMAKE

Liite 1

Myynnin ulkoistaminen

Teemme opinnäytetyötä Lapland Sales Academyllä aiheesta myynnin ulkoistaminen Pohjois-Suomen alueella. Opinnäytetyön pohjalta muodostetaan opas myynnin ulkoistamiseen.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa myynnin ulkoistamisen tilannetta pohjois-suomalaisten yritysten keskuudessa. Kyselyyn vastaaminen vie muutamia minuutteja.

1. Missä Lapin seutukunnassa yrityksenne sijaitsee? *

- Itä-Lappi (Kemijärvi, Salla, Savukoski, Pelkosenniemi)
- Pohjois-Lappi (Inari, Enontekiö, Utsjoki)
- Keski-Lappi (Sodankylä, Kittilä)
- Länsi-Lappi (Muonio, Kolari, Pello, Ylitornio)
- Etelä-Lappi (Posio, Ranua, Simo)
- Rovaniemi
- Kemi-Tornio (Kemi, Tornio, Keminmaa, Tervola, Simo)
- Muu, mikä?

2. Mitä seuraavista aloista yrityksenne edustaa? *

- Hallinto-/toimistoala
- It-ala
- Kaupallinen ala
- Konsultointi
- Terveystenhoito- ja sosiaaliala
- Palveluala
- Rakennus- ja kaivosala
- Teollisuus
- Kuljetus- ja liikenneala
- Tekniikka-, tiede- ja taideala
- Maa-, metsä- ja kalatalousala

Matkailuala

Muu: mikä?

3. Yrityksenne on toiminut *

0-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11–30 vuotta

31–50 vuotta

Yli 50 vuotta

4. Missä elinkaaren vaiheessa yrityksenne on tällä hetkellä? *

Nuori yritys

Kasvuvaiheessa oleva yritys

Vakiintunut alalla toimija

Toimintastrategian kehittäminen/uudistaminen

Kansainvälistyminen

Sukupolven/omistajan vaihtuminen

Muu, mikä?

5. Yrityksenne liikevaihto (€) (ilman kansallisia tytäryhtiöitä) *

0 - 200 000

200 001 - 500 000

500 001 – 1 000 000

1 000 001 – 2 000 000

2 000 001 - 5 000 000

5 000 001 – 10 000 000

Yli 10 000 000

6. Yri ysmu tonne *

Osakeyhtiö

O uu kunta

Toim nimi

- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Muu: mikä?

7. Mikä on työllistämienne vakituisten työntekijöiden määrä toimipisteessänne? *

- 1
- 2-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- 51-100
- 101-250
- Yli 250

8. Oletteko saavuttaneet myynnin tavoitteet? *

- Tavoitteet on ylitetty
- Tavoitteet on saavutettu
- Olemme jääneet tavoitteista jälkeen

9. Oletteko ulkoistaneet yrityksenne toimintoja? *

- Kyllä
- Ei

10. Miltä alueilta olette ulkoistaneet toimintojanne? *

- Asiakaspalvelu
- Henkilöstöhallinto
- Taloushallinto
- Logistiikkapalvelut
- Myynti
- Markkinointi
- IT-palvelut
- Osto- ja hankintapalvelut
- Tuotekehitys

- Tuotanto/valmistus
- Kiinteistö- ja/tai siivouspalvelut
- Ruokalapalvelut
- Laadunvalvonta
- Vartiointipalvelut
- Työterveyspalvelut
- Muu, mitä?

11. Mitä myynnin osa-alueita olette ulkoistaneet? *

- Puhelinkeskus
- Puhelinmyynti
- Asiakasneuvonta
- Suoramarkkinointi
- Mainonta
- Internet-markkinointi
- Myyntihenkilöstön vuokraus
- Verkkokauppa
- Tuotekehitys/tuotteistaminen
- Uusien asiakkaiden hankinta (liidien hankinta)
- Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito
- Myynnin tuki
- Myyntimateriaalien teko
- Muu osa-alue, mikä?

- Myyntiä ei ole ulkoistettu

12. Valitse 3 tärkeintä tavoitetta myynnin ulkoistamiselle

	1=tärkein	2=toiseksi tärkein	3=kolmanneksi tärkein
Kustannussäästöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannustehokkuuden parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myyntityön tehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityskuvan parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ydinsaamiseen keskittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuuden lisääminen (myyntitoimenpiteiden käynnistämisen nopeuttaminen ja kannattamattoman myynnin nopea alasajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagointikyky markkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnan virtaviivaistaminen ja laadun parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uuden tuotteen lanseeraminen markkinoille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myyntiorganisaation täydentäminen ulkopuolisella erikoisosaamisella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön motivaation & urakehityksen turvaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koemyynti uusilla markkinoilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueellisen myyntiverkoston rakentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteiden myyntikustannusten muuttaminen muuttuviksi myyntikustannuksiksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä/mitkä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Milloin ensimmäinen myynnin ulkoistaminen tapahtui? *

- Alle vuosi sitten
 1-5 vuotta sitten
 6-10 vuotta sitten
 Yli kymmenen vuotta sitten

14. Montako ulkoistamiskumppania yrityksellänne on? *

- Yksi
 2-5
 6-10
 Yli 10

15. Mistä syistä yrityksessänne ei ole ulkoistettu toimintoja? *

- Ulkoistaminen ei ole juuri nyt ajankohtaista
- Kustannussyyt
- Epävarmuus markkinoilla
- Luottamus ulkoistamiskumppaniin
- Sitoutuminen
- Joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin
- Henkilöstön tai johdon muutosvastaisuus
- Kumppanin toimiminen vastoin ulkoistavan yrityksen arvoja
- Liiallinen riippuvuus ulkoistamiskumppanista
- Muu syy, mikä?

16. Missä tilanteessa näkisitte myynnin ulkoistamisen tarpeelliseksi? *

- Emme saavuttaisi myynnin tavoitteita
- Oman yrityksen resurssit eivät riittäisi
- Haluaisimme tehostaa myyntityön tehokkuutta
- Haluaisimme parantaa yrityskuvaa
- Haluaisimme parantaa kustannustehokkuutta
- Haluaisimme keskittyä yrityksemme ydintoimintoihin
- Haluaisimme tavoittaa uusia markkinoita ja vastata muuttuviin tarpeisiin
- Muu tilanne, mikä?

17. Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä valitessasi toimittajaa? Valitse kolme tärkeintä.

	1=tärkein	2=toiseksi tärkein	3=kolmanneksi tärkein
Hinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknologiset resurssit ja osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimittajan toimialatuntemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huippuosaaminen toiminnoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiempi kokemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä/mitkä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Allaolevaan kenttään voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi ulkoistamisesta.

Kiitos vastauksistanne!

19. Olisitteko kiinnostuneita teemahaastattelusta koskien myynnin ulkoistamista (riippumatta siitä oletteko jo ulkoistaneet kyseisen osa-alueen)?

- Kyllä
 Ei

20. Mikäli vastasitte kyllä, tähän voitte jättää tietonne yhteydenottoa varten.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Osoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Yritys / Organisaatio
