

OPINNÄYTETYÖ

Joni Huhtala

Henna-Riikka Ketola 2013

MYYNIN ULKOISTAMINEN ROVANIEMELÄISISSÄ YRITYKSISSÄ



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**MYYNNIN ULKOISTAMINEN
ROVANIEMELÄISISSÄ YRITYKSISSÄ**

Joni Huhtala
Henna-Riikka Ketola
2013

Toimeksiantaja Lapland Sales Academy

Ohjaaja Pirkko Tervonen

Hyväksytty _____ 2013 _____

Tekijä	Joni Huhtala	Vuosi	2013
	Henna-Riikka Ketola		
Toimeksiantaja	Lapland Sales Academy		
Työn nimi	Myynnin ulkoistaminen rovaniemeläisissä yrityksissä		
Sivu- ja liitemäärä	57+3		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yritysten ajatuksia myynnin ulkoistamisesta, sekä tuottaa sisältöä myynnin ulkoistamista koskevaan oppaaseen. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu Rovaniemelle ja koskemaan yrityksiä. Opinnäytetyö oli toimeksianto Lapland Sales Academy – hankkeelta.

Tutkimusongelmamme oli selvittää rovaniemeläisten yritysten myynnin nykytilaa ja ajatuksia myynnin ulkoistamisesta. Muita tutkimukseen liittyviä ongelmia olivat myynnin ulkoistamisen teorian luonti, myynnin ulkoistamisen hyödyt ja haasteet, sekä aineiston koonti myynnin ulkoistamiseen – oppaaseen.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tutkimuskeinona teemahaastattelua. Teemahaastatteluita järjestettiin kuusi, joista yhdessä haastattelussa haastateltavia yrityksiä oli kaksi. Teemahaastatteluiden kulku pohjautui ennalta valittuihin teemoihin, jotka tässä työssä olivat ulkoistaminen, myynti, myynnin ulkoistaminen ja myynnin ulkoistamisen tulevaisuuden näkymät. Teemoihin mietittiin täsmentäviä kysymyksiä tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2013.

Teoriapohja työlle luotiin myynnistä ja ulkoistamisesta, sekä myynnin ulkoistamisesta. Myynnin ja ulkoistamisen teoriaosuuksien lähdeaineistona on käytetty suurimaksi osaksi ajantasaisia kirjallisuuslähteitä. Myynnin ulkoistamisesta oli saatavilla hyvin vähän tutkittua tietoutta. Myynnin ulkoistamisen teoria on näin ollen koottu yhdistäen myynnin ja ulkoistamisen teoriaa, sekä tutkimuksen kautta saatuja tietoja. Teorian luonti opasta varten pohjautui hyvin pitkälti haastatteluista saatuihin tietoihin, sekä työn tekijöiden omiin havaintoihin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että myynti ei ole vielä tällä hetkellä yleisesti ulkoistettu yrityksen osa-alue. Osassa yrityksistä myynnin ulkoistaminen nähtiin tulevaisuudessa potentiaalisempana vaihtoehtona kuin toisissa.

Avainsanat: myynti, myyntiprosessi, ulkoistaminen, ulkoistamisen prosessi, myynnin ulkoistaminen, myynnin ulkoistamisen prosessi

Author	Joni Huhtala	Year	2013
Commissioned by	Henna-Riikka Ketola		
Subject of thesis	Lapland Sales Academy		
Number of pages	Outsourcing the Sales Function in Rovaniemi 57+3		

The aim of this thesis was to find out companies' thoughts about outsourcing the sales function and also provide the content for a guidebook of the outsourcing sales function. Geographically the research is carried out in Rovaniemi and comprehends companies which are located in Rovaniemi. This thesis was commissioned by Lapland Sales Academy -project.

The research problem was to find out the present state of sales and thoughts about outsourcing the sales function in companies which are located in Rovaniemi. The other research problems were creating the theory of outsourcing the sales function, solving the benefits and challenges in outsourcing the sales function and also summing data in a guidebook of outsourcing the sales function.

Qualitative research is used as a research method in this thesis and research measure has been theme interviews. There were six theme interviews and one of the interviews included two companies. The course of interviews was based on themes which were previously set and the themes were outsourcing, selling, outsourcing the sales function and the future views about outsourcing of sales. To solve the research problem there were previously cogitated specified questions. Interviews were carried out in the beginning of the year 2013.

The theory basis in this thesis is about selling, outsourcing and outsourcing the sales function. Theory basis' in selling and outsourcing are mostly created from current literature material. Research material about sales' outsourcing was only a few. Because of that, the theory about sales' outsourcing is done by combining selling's and outsourcing's theory basis and also of information which is received from the research. The material for the guidebook is mostly based on interviews and own perceptions of thesis' authors.

Research revealed that outsourcing the selling is not yet very common nowadays. Part of the interviewed companies saw outsourcing the sales function as a more potential alternative than the other companies.

Keywords: sales, selling process, outsourcing, process of outsourcing, outsourcing the sales function, process of outsourcing the sales function

SISÄLTÖ

KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO.....	2
2 LAPLAND SALES ACADEMY.....	4
2.1 HANKE LYHYESTI	4
2.2 HANKKEEN TAUSTAT	4
2.3 HANKKEEN TAVOITE.....	5
2.4 HANKKEEN TOTEUTUS	5
3 MYYNIN PERUSTEET	7
3.1 YLEISTÄ	7
3.1.1 <i>Myynti osana 4 P:n mallia</i>	7
3.1.2 <i>Myynnin merkitys</i>	9
3.2 MYYNIN JOHTAMINEN.....	10
3.3 MYNTIPROSESSI	14
3.3.1 <i>Yleistä</i>	14
3.4.2 <i>Vahvaselän näkemys myyntiprosessista</i>	15
3.4.3 <i>Lahtisen, Mälkiän ja Sellin näkemys myyntiprosessista</i>	18
4 ULKOISTAMISEN TEORIAA	20
4.1 YLEISTÄ.....	20
4.2 ULKOISTETUT TOIMINNOT	21
4.3 ULKOISTUSSUHTEIDEN TASOT	22
4.4 ULKOISTAMISEN PROSESSI.....	23
4.4.1 <i>Hankkeen perustaminen</i>	24
4.4.2 <i>Valmistelu</i>	24
4.4.3 <i>Tarjousprosessi</i>	25
4.4.4 <i>Sopimusneuvottelut</i>	26
4.4.5 <i>Haltuunotto ja käynnistys</i>	27
4.4.6 <i>Hallinnointi</i>	27
4.5 ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	27
5 MYYNIN ULKOISTAMINEN	31
5.1 MYYNIN ULKOISTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	31
5.2 HYÖDYT	32
5.3 HAASTEET.....	34
5.4 MYYNIN ULKOISTAMISEN PROSESSI	35
4.3.1 <i>Hankkeen perustaminen ja valmistelu</i>	35
4.3.2 <i>Tarjousprosessi ja sopimusneuvottelu</i>	36
4.3.3 <i>Prosessin haltuunotto, käynnistys ja hallinnointi</i>	38

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
6.1 TUTKIMUSMENETELMÄT	40
6.2. HAASTATELTUJEN YRITYSTEN ESITTELY	42
7 TUTKIMUSTULOKSET	44
7.1 ULKOISTAMINEN	44
7.2 MYYNTI.....	45
7.3 MYYNNIN ULKOISTAMINEN	47
7.4 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	50
7.5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	51
8 OMA POHDINTA	55
LÄHTEET	58
LIITTEET	61

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 4P-MALLI	8
KUVIO 2 MARKKINOINTIViestinnän KEINOT	8
KUVIO 3 MYyntIViestinnän KEINOJEN PROSESSOINTI	10
KUVIO 4 MYyntITAPAHTUMAN VAIHEET	16
KUVIO 5 MYyntI- JA OSTOPROSESSI	18
KUVIO 6 ULKOISTETUT TOIMINNOT	21
KUVIO 7 MITEN RAKENNAN MYyntIURAA, DIA ULKOISTAMISEN TASOT	22
KUVIO 8 ULKOISTAMISHANKKEEN PÄÄVAIHEET JA VETOASTUUT	24
KUVIO 9 TARJOUSPROSESSI	25
KUVIO 10 TUTKIMUSTYÖMME VAIHEITA	41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää yritysten ajatuksia ja mietteitä myynnin ulkoistamisesta, sekä tuottaa sisältöä myynnin ulkoistamista käsittelevään oppaaseen. Maantieteellisesti tutkimus rajataan koskemaan rovaniemeläisiä yrityksiä. Tavoitettamme parhaiten palvelevat erilaiset perspektiivit aiheeseen, joten tutkimuksessa rajaus kohdistuu ainoastaan yritysten maantieteelliseen sijaintiin.

Opinnäytetyömme tutkimus on toimeksianto Lapland Sales Academy – hankkeelta. Aiheesta tuotetaan kaksi opinnäytetyötä, joista molemmat ovat myös paritöitä, eroavaisuutena tutkimusmenetelmät. Tutkimus on sinällään hieman poikkeava perinteisestä opinnäytetyöstä, sillä opinnäytetyöprosessi etenee yhteistyössä toisen parin kanssa. Luokkatoverimme Heidi Pasma ja Sade-Maria Tuominen lähestyvät aihetta kvantitatiivisen tutkimuksen kautta omine tavoitteineen, rajauksineen ja johtopäätöksineen. Myynnin ulkoistamisen teoria osuus tehdään yhteistyönä eli molemmissa opinnäytetyöraporteissa tämä teoriaosuus tulee olemaan samanlainen.

Tutkimusongelmamme on selvittää rovaniemeläisten yritysten myynnin nykytilaa, sekä kartoittaa yritysten mielipiteitä myynnin ulkoistamisesta. Myynnin nykytilalla tarkoitamme tässä työssä yrityksen myyntiprosessia ja myyntitavoitteiden saavuttamista. Muita tutkimuksellisia ongelmia on myynnin ulkoistamisen teorian luonti, myynnin ulkoistamisen hyödyt ja haasteet, sekä aineiston kokoaminen myynnin ulkoistamista koskevaa opasta varten.

Tutkimusmenetelmämme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Yksi perustekijöistä, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan, on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, millainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä, millainen merkitys ilmiölle annetaan tai minkälaisia välineitä tutkimuksen apuna käytetään. (Tuomi – Sarajärvi 2002, 19.) Mielestämme laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmänä oikean tyyppinen, kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja tuottaa sisältöä. Tutkimuskeinona käytämme teemahaastatteluja. Haastattelemme kuutta erikokoista ja eri toimialalla toimivaa yritystä. Haastateltavien saamiseksi teemme yhteistyötä Pasma ja Tuomisen kanssa, jotka omassa kyselytutki-

muksessaan pyytävät vastanneita yrityksiä halutessaan jättämään yhteystiedot syvällisempää haastattelua varten.

Tutkimuksesta saatavan tiedon lisäksi kokoamme teoriaa myynnistä, ulkoistamisesta ja itse myynnin ulkoistamisesta. Myynnistä ja ulkoistamisesta tutkittua tietoa on saatavilla hyvin ja lähdekritiikkinä on teosten kirjoitusajankohta ja pyrimme myös pääsemään ensisijaiselle lähteelle. Internet-lähteitä pyrimme välttämään tiedonhankinnassa, sillä niin myynnistä kuin ulkoistamisesta on saatavilla asiantuntijoiden laatimaa kirjallisuutta. Internet-lähteitä käytettäessä haasteena on tiedon luotettavuus. Myynnin teoriaosuus käsitellään myyjäyrityksen näkökulmasta ja ulkoistamisen teoriaosuus ulkoistajan näkökulmasta. Myynnin ja ulkoistamisen teoriaosuuksissa aiheita käsitellään pintapuolisesta, sillä tarkoituksena on johdattaa lukija aihealueiden perusteoriaan. Myynnin ulkoistamisen – teoriaosuuden lähteinä ovat hyvin pitkälti omat havainnot ja tutkimuksesta saadut tiedot, sillä aiheesta ei ole olemassa juuri lainkaan tutkittua tietoa. Myynnin ulkoistamisesta löydetyt lähteet ovat hyvin pitkälti palveluntarjoajien tuottamia, joten lähdekritiikki on olennainen neutraalin raportoinnin aikaansaamiseksi.

Olemme jaotelleet opinnäytetyön tavoitteet kahteen osaan, omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin oppijina, sekä toimeksiantajan tavoitteisiin. Omat henkilökohtaiset tavoitteemme ovat kehittää asiantuntijuutta niin myynnin kuin ulkoistamisen osalta, sekä käsittää myynnin ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä ja haasteita. Toimeksiantajaltamme tulleisiin tavoitteisiin kuuluu tuottaa sisältöä myynnin ulkoistamista käsittelevään oppaaseen, sekä kartoittaa rovaniemäläisten yritysten myynnin nykytilaa ja myynnin ulkoistamista osana nykytilaa, sekä myynnin ulkoistamisen tarvetta.

2 LAPLAND SALES ACADEMY

2.1 Hanke lyhyesti

Toimeksiantajana opinnäytetyössämme on Lapland Sales Academy (LSA), joka on Lapin korkeakoulukonsernin yhteinen myyntiosaamisen kehittämiseen pyrkivä hanke. Lapin korkeakoulukonsernista hankkeessa mukana ovat Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut sekä Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hankkeen rahoittajina toimivat Lapin elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus (ERS-rahasto: toimintalinja 3). (LSA 2012a.)

2.2 Hankkeen taustat

Kovinkaan monella lappilaisella yrityksellä ei ole voimavaroja yksinään kehittää ja hankkia osaamista, joka on kuitenkin hyvin tärkeää kilpailun kiristytessä. Yritykset tarvitsevat uudenlaisia lähestymistapoja, uutta tietoa ja hankittua tietoa on osattava soveltaa yrityksen toimintaan. Lappilaisissa yrityksissä yksi näistä puutteellisista osaamisalueista on myyntiosaaminen. Myynti- ja markkinointiosaamisen puutteellisuus voi olla yksi suurimmista esteistä yrityksen menestymisessä. (Tervonen 2010.)

Myyntiosaamisella ei tarkoiteta ainoastaan perinteistä myyntiä, jonka tarkoituksena on saada asiakas tekemään myönteinen ostopäätös, vaan myyntiosaaminen on paljon laajempi käsite. Yritysten toimintaympäristöt kokevat alati muutoksia ja erityisesti haasteita tuovat palvelumarkkinoiden kansainvälistyminen. Lisäksi haasteita tuovat vaatimus palveluiden inhimillisyydestä ja henkilökohtaisuudesta, teknologinen kehitys ja palvelujen digitalisointi, sekä eri palvelualojen toimialarajapinnoissa syntyvät palveluinnovaatiot. Myyjältä vaaditaan paljon, sillä hänen tulee pystyä verkostoitumaan, ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja liiketoimintaa, ennakoimaan tulevaa, kehittämään asiakassuhteita ja hallitsemaan riskejä. Myyntikin on asiantuntijatehtävä ja sen hallinta on olennaista, oli kyseessä mikä tahansa ala. Kyseessä ei ole siis työtehtävä, jota ainoastaan kaupan- ja hallinnon alan henkilön täytyy osata, sillä esimerkiksi 20 prosenttia diplomi-insinööreistä päätyy myyntitöihin. (Tervonen 2010.)

Uutta tietoa ja taitoa hankittaessa, tulee kääntyä niiden puoleen, joilla sitä kotimaassa jo on. Lapland Sales Academy – hankkeen puitteissa tällainen

selkeä esimerkki on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, joka on perustettu vuonna 2007. Aalto-yliopisto on ensimmäinen myynnin professuuri ja myynti onkin nostettu näkyvään asemaan yrityksiltä nousseiden tarpeiden mukaan. Myyntiin ei ole aiemmin ollut mahdollista saada korkeakoulutasoista koulutusta – kuten markkinointiin on ollut mahdollista. Toki osaamista löytyy yrityksistä ja tieto on hyvin käytännönläheistä ja sovellettua. (Tervonen 2010.)

Tarve kehittää myyntiosaamista on noussut yrityskehittämisen tarpeista. Myynti on mainittu myös Lapin 2011–2014 maakuntaohjelmassa, jossa se on nostettu tärkeäksi strategiseksi painopisteeksi, lähinnä elinkeinoelämän toiveista. Tänä päivänä Lapin korkeakoulukonsernilla ei kuitenkaan ole tarjota päivitettyä, työelämäläheistä myyntiosaamista, jota jakaa korkeakoulukonsernin opettajakunnalle ja opiskelijoille tai yrityksille. Osaamista on hankittava, sitä tulee osata hyödyntää ja sitä tulee viedä lappilaisiin yrityksiin. Hankkeelle on kaikesta päätellen tilausta ja näihin haasteisiin Lapin korkeakoulukonserni pyrkii vastaamaan Lapland Sales Academy – hankkeen kautta. (Tervonen 2010.)

2.3 Hankkeen tavoite

Hankkeen tavoitteena on kehittää toimintamalli, jolla tuetaan myyntiosaamisen ylläpitoa. Toimintamallin toteutusta varten hanke kerää Lapin elinkeinoelämästä tutkittua tietoa myynnin osaamisen vajeista ja tarpeista. Myyntiosaamista hankkeeseen osallistuville opettajille ja alueen yritysten edustajille hankitaan järjestämällä myynti koulutuksia. Myyntiosaamisen ylläpitoa ja kehittämistä varten tehdään toimintamalli, joka palvelee elinkeinoelämän tarpeita. Kohderyhmänä hankkeessa on lappilaisia yrityksiä, sekä korkeakoulukonsernin opettajia ja henkilökuntaa. Koulutettavia hankkeessa on 25 henkilöä ja pääkouluttajana toimii Simo Saurio, CI, City Image Oy:stä. (LSA 2012b.)

2.4 Hankkeen toteutus

Hankkeen edetessä alueen yritysten myyntiosaamista kartutetaan järjestämällä myynnin koulutusta ja kehittämishankkeita yhteistyössä opettajien, asiantuntijoiden ja yritysten kesken (LSA 2012c). Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut on vastuussa koulutuskokonaisuuden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Koulutus pitää sisällään lähipäivätyöskentelyä, sekä yritys-kohtaisen kehittämishankkeen, jota työstitään ohjatuissa työpajoissa. Yritys-

ten kehittämishankkeissa Lapin korkeakoulukonsernin opettajat ovat mukana antamassa teoriakoulutuksen lisäksi vahvaa käytännön kokemusta työelämästä. Opettajat voivat antaa omaa asiantuntemustaan yritysten käyttöön ja näin ollen saada parantaa aluevaikuttavuutta ja yritysysteistyötä. (LSA 2012d.)

Hanke koostuu neljästä eri osiosta, joiden avulla pyritään saavuttamaan hankkeen päämäärä. Osiot ovat: tutkimusosio, koulutusosio, koulutus- ja kehittämispakettien sekä opintokokonaisuuden valmistus ja Lapland Sales Academy-toimintamalli. Tutkimusosiossa tuotetaan kehitystyötä varten tutkittua tietoa Lapin elinkeinoelämän myyntiosaamisen tarpeista ja vajeista. Koulutusosiossa hankitaan osaamista eli koulutetaan alueella toimivia yrityksiä, sekä Lapin korkeakoulukonsernissa työskenteleviä opettajia. Kun Lapin elinkeinoelämän myyntiosaamisen tarpeita on kartoitettu ja kyseisten asioiden osaamista hankittu, siirrytään kolmanteen osioon eli koulutus- ja kehittämispakettien, sekä opintokokonaisuuksien valmistamiseen yrityksille. Kolmannessa vaiheessa konsernin opiskelijat pääsevät toteuttamaan tuotteistettuja palveluita eli ”palvelupaketteja” opettajien ohjauksessa yrityksille. Neljännessä osiossa luodaan Lapland Sales Academy-toimintamalli. (Tervonen 2010.)

Pyrkimyksenä on hankkia fyysiset tilat, jossa opettajat ja opiskelijat voivat tavata yrityksiä edustajia. Tarkoituksena on luoda Lapland Sales Academy-niminen liikeakatemia, joka tulisi tarjoamaan opiskelijoilla harjoittelupaikkoja. Tavoitteena on myös tarjota yrityksille myyntitietoa, sekä myynnin kehittämisen paketteja ja näin tuoda korkeakoulukonsernia lähemmäksi alueen työelämää. Pyrkimyksenä on toimia niin sanottuna myynnin tietopankkina, varmistaa myyntiosaamisen tason säilyttäminen ja kehittäminen alueen työelämän tarpeiden mukaisesti. (Tervonen 2010.)

3 MYNNIN PERUSTEET

3.1 Yleistä

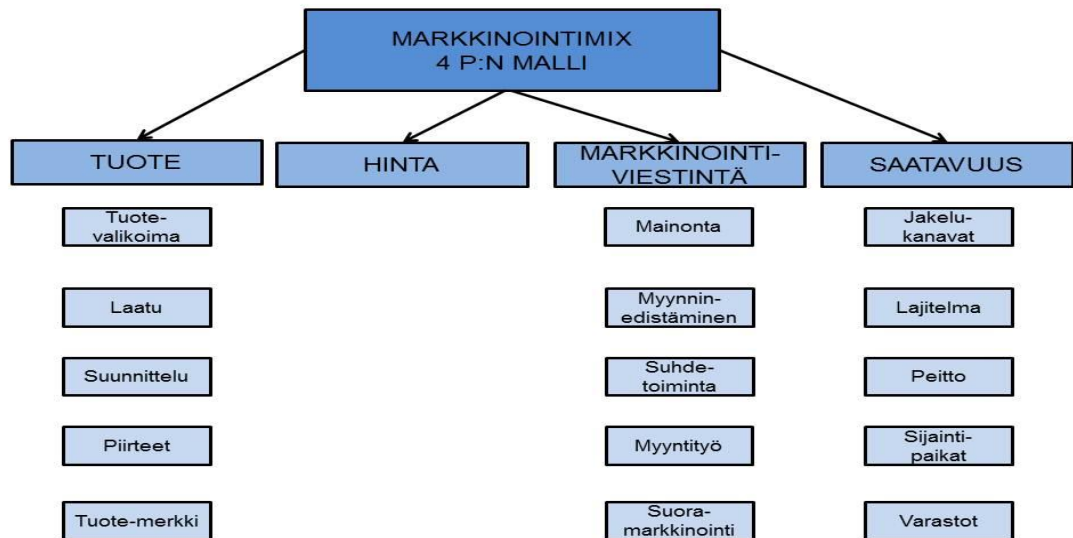
Myynti ja myyntityö ovat ydintoimintoja kaupanteossa. Vaikkakin myynnin ohessa kuullaan puhuttavan paljon markkinoinnista, ei tämä tarkoita sitä, että myynnin merkitys olisi vähäpätöisempi. Perusajatuksena voidaan pitää, että yritys pyörii myynnillä ja ilman asiakasta ei myöskään ole myyntiä. (Rope 2003, 9-13.)

Vaikka opinnäytetyömme tutkimus käsittelee myynnin ulkoistamista ja myynnin teoriaa tutkiessa, on mahdotonta olla mainitsematta markkinointia. Myynnillä ja markkinoilla on omat prosessinsa, mutta myynnin strategiset valinnat johdetaan markkinointistrategioista. Markkinoinnin tehtävä on siis antaa suunnat myynnille tämän ollessa toimiva tukijalka tekemiselle. Myynnin tulee pystyä esittämään edellytyksiä ja vaatimuksia markkinoinnilta myynnin eri prosesseihin (Laine 2008, 28).

Myynti ja markkinointi kulkevat käsi kädessä ja liiketoiminnassa näitä kahta asiaa ei tulisi nähdäkään erillisinä toimintoina käytännön tekemisessä. Kuitenkin tutkimuksemme koskee juuri myynnin ulkoistamista ja näin ollen markkinoinnin ulkoistaminen ja markkinointiin liittyvä syvempi teoria on työstämme rajattu pois.

3.1.1 Myynti osana 4 P:n mallia

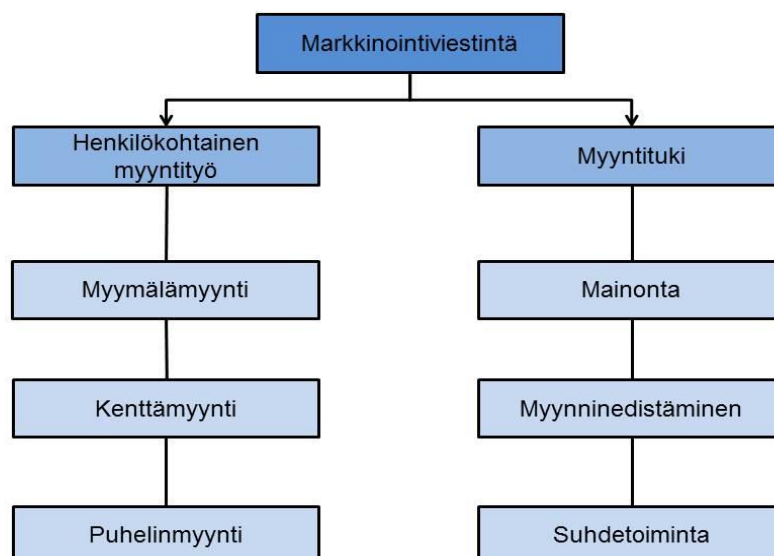
Kotlerin (1999, 131) 4 P:n mallissa on määritelty markkinoinnin kilpailukeinot, jotka ovat: tuote (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) ja saatavuus (place). Seuraavalla kuviolla havainnollistamme markkinoinnin kilpailukeinoja, sekä myynnin roolia osana 4 P:n mallia:



Kuvio 1 4P-malli (Kotler 1999, 131, 143.)

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi, on myyntityö osa markkinointiviestintää. Markkinointiviestintä käsitteenä tarkoittaa niitä viestintäkeinoja, joilla kohdeyleisö voidaan tavoittaa. Nämä keinot ovat mainonta, myyntinedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi. (Kotler 1999, 143.)

Leppänen (2007, 46) on erotellut markkinointiviestinnän keinot kahteen osaluueeseen alla olevan kuvion mukaisesti. Leppänen on laatinut kuvion mukailten Lahtisen ja Isoviidan teosta Markkinoinnin perusteet vuodelta 2004:



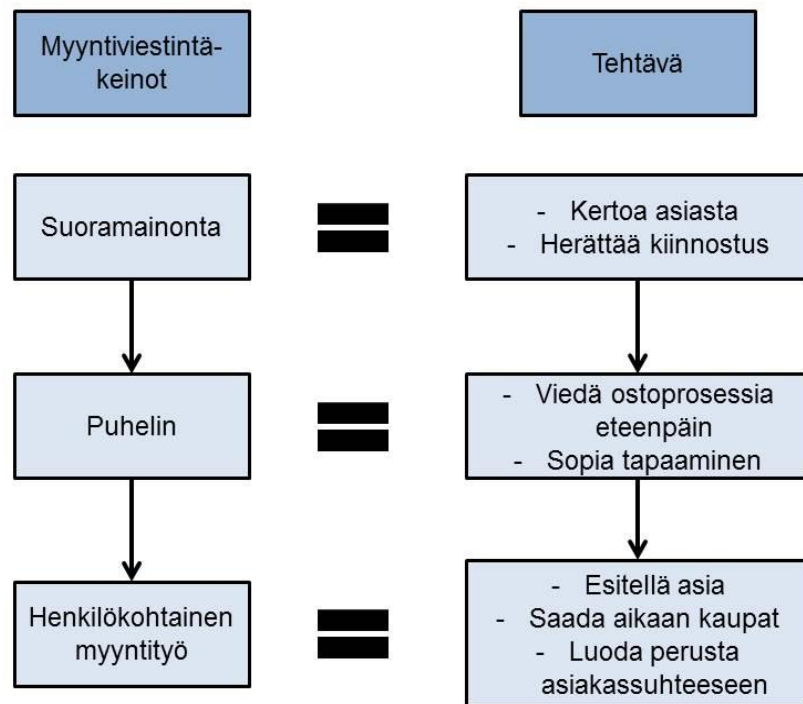
Kuvio 2 Markkinointiviestinnän keinot (Leppänen 2007, 46).

Markkinointiviestinnän keinot jaetaan kahteen osa-alueeseen, henkilökohtaiseen myyntityöhön, sekä myyntiä tukeviin toimintoihin. Henkilökohtainen myyntityö on jaettu myymälässä tapahtuvaan myyntiin, kentällä tapahtuvaan myyntiin, sekä puhelimen välityksellä tapahtuvaan myyntityöhön. Myyntiä tukevia toimintoja ovat mainonta, myynninedistäminen, sekä suhdetoiminta. Myynninedistämällä tarkoitetaan niitä keinoja, millä asiakas saadaan ostamaan enemmän ja suhdetoiminnalla tarkoitetaan yrityksen ja sen sidosryhmien välistä toimintaa.

3.1.2 Myynnin merkitys

Myynnin merkitys voidaan jakaa tavoitemerkitykseen ja työmerkitykseen. Tavoitemerkityksellä tarkoitetaan myynnin tavoittelua ja sitä, millä pohjustavilla keinoilla luodaan perusta myynnin toteutukselle. Tässä yhteydessä mainitaankin usein käsite myyntiviestintä. Työmerkityksellä tarkoitetaan yleensä henkilökohtaista myyntityötä. Käsitteenä myynti saa usein aikaan mielikuvan juuri henkilökohtaisesta myyntityöstä, jossa myyjä konkreettisesti myy tuotetta asiakkaalle, vaikka myyntityö vaatii onnistuakseen taustalle useita toimenpiteitä. (Rope 2003, 13–14.)

Seuraava kuvio (kuvio 3) on esimerkki eri myyntiviestintäkeinojen yhteisprosessista. Esimerkillä havainnollistetaan henkilökohtaisen myyntityön osuutta kokonaisvaltaisessa myynnissä. Tässä esimerkissä myyntiviestintäkeinoina on suoramarkkinointi, puhelin ja henkilökohtainen myyntityö. Olennaista myyntiviestinnänkeinoilla on se, ettei yksi viestintäkeino voi korvata toista. (Rope 2003, 13–14.)



Kuvio 3 Myyntiviestinnän keinojen prosessointi (Rope 2003, 14).

Tutkimuksen aiheena on myynnin ulkoistaminen ja pohdintaa herätti, mitkä myynnin osa-alueet liittyvät olennaisesti myynnin ulkoistamiseen. Näistä osa-alueista esille nousi myynnin johtaminen, myyntistrategia ja itse myyntitapah-tuma eli myyntiprosessi. Seuraavissa luvuissa käsitellään kyseisiä käsitteitä syvällisemmin.

3.2 Myynnin johtaminen

Myynnin taustavoimilta ja itse myyjältä vaaditaan paljon myynnin onnistumi-seen. Taustavoimilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen myyntiä tukevia toimenpiteitä. Näillä toimenpiteillä ilmennetään markkinoinnin ja myynnin joh-tamiseen sisältyvää työsarkaa, mitä yrityksen täytyy tehdä saadakseen myynnistä paras mahdollinen tulos. (Rope 2003, 117.) Myyntijohto ja myyn-nin esimiehet ovat tulosvastuussa yrityksen myynnistä ja asiakkuuksien ar-vosta. Myyntiorganisaation rakenne taas määrittelee myynnin johdon, sen aseman ja vastuun. (Vahvaselkä 2004, 210.)

”Myynnin johtaminen on suunnittelun, organisoinnin, ohjauksen, henkilöstönhallinnan ja myynnin toimenpiteiden hallinnan pro- sessi, jossa työntekijöiden avulla pyritään yrityksen asettamiin päämääriin (Donaldson 2007, 4).”

Tiivistettynä voidaan sanoa, että yrityksen myynti ei milloinkaan menesty ilman toimivaa myynnin johtoa. Myynnin johto suuntaa myyntitoimet, määrittelee tavoitteet ja varmistaa, että kaikki myyntiin tarvittavat tekijät ovat kunnossa. (Rope 2003, 117.) Seuraavassa osiossa käydään läpi myynnin johtamiseen kuuluvia osa-alueita, jotka ovat:

- myynnin suunnittelu
- myynnin organisointi
- motivointi
- myynnin seuranta

(Rope 2003, 117).

Tehokas myynnin suunnittelu luo pohjan myynnin onnistumiselle ja sen seurannalle. Myyntiennusteiden avulla luodaan tulostavoitteet tuotteittain, kohde-ryhmittäin, alueittain ja myyjittäin. (Rope 2003, 118.) Myynnin suunnittelun tavoitteena on kehittää yrityksen mahdollisuuksia kestää tulevat markkinatilanteet ja varmentaa asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen. Suunnittelu antaa suunnan toiminnalle, joka kiistatta helpottaa myös myyntihenkilöstön toimintaa. (Vahvaselkä 2004, 212.)

Myynnin suunnittelua tarkastellessa, tulevat vastaan käsitteet myyntistrategia, asiakassegmentointi ja asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat (Nieminen – Tomperi 2008, 75). Näistä käsitteistä myyntistrategia liittyy olennaisesti myyntiin ja erityisesti myynnin ulkoistamiseen. Asiakassegmentointi eli asiakkaiden ryhmittely tietyin kriteerein, sekä asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat eivät olennaisesti liity tutkimukseemme. Tämän vuoksi työssä emme lähde avaamaan kaikkia näitä käsitteitä, vaan avaamme seuraavissa kappaleissa tutkimustamme tukevan käsitteen, myyntistrategian.

Myyntistrategia on myyntiprosessin suunnitteluosa, jolla pyritään saavuttamaan myynnille asetetut tavoitteet tekemällä oikeita asioita. Strategiaa laadittaessa päätetään mitä tehdään, kun taas strategian pohjalta määritellyssä myyntitaktiikassa päätetään miten tehdään. Myyntistrategian sisältö johdetaan markkinointistrategiasta, joka johdetaan liikeideasta. (Leppänen 2007, 49–50.)

Myyntistrategian laadinta on haastava, mutta toteutus on tätäkin haastavampaa. Tästä johtuen strategiatyön ratkaiseva vaihe eli täytäntöönpano jää usein toteuttamatta. Strategian toteuttamatta jättäminen tarkoittaa suuren suunnittelutyön hukkaan menoa ja lisäksi voi aiheuttaa henkilöstössä turhautumista, sekä heikentää yrityksen luotettavuutta asiakkaiden silmissä. Koska strategian laadinta kuuluu myynnin johdolle, odotetaan heiltä myös kykyä yhdistää strategiset tavoitteet yrityksen jokapäiväiseen tekemiseen. (Rubanovitsch – Aalto 2007, 44.)

Myyntin strategisiin tavoitteisiin todennäköisesti päästään silloin, kun tavoitteet laitetaan tärkeysjärjestykseen ja ne jaetaan mitattavissa oleviin lyhyen aikavälin osatavoitteisiin. Näitä voivat esimerkiksi olla palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja liikevaihdon kehittyminen, sekä tarjousten ja tehtyjen kauppojen suhde toisiinsa. (Rubanovitsch – Aalto 2007, 49.) Rope (2003, 119) toteaaakin, että tavoitteet on laadittava mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sillä yrityksen kokonaismyynti toteutuu vain myynnin välitavoitteiden onnistumisten kautta.

Myyntin organisointi pitää sisällään myynnin voimavarojen tehokasta järjestelyä, tehtävien tarkkaa määrittelyä ja toimintaohjeiden laatimista. Yrityksen myyntiosaston voi ryhmitellä kolmella tavalla: tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai alueellisesti. Myynnin järjestelyn ja ryhmittelyn yhteydessä jokaiselle myyjälle tarkennetaan tämän tehtävä, vastuualue ja toimivalta toimenkuvauksen perusteella. Myyntityötä varten suunnitellaan ennalta yhteiset pelisäännöt. Myynnin organisoinnilla pyritään varmistamaan avainasiakkaiden asiakkuuden hoito niin, että asiakassuhde varmasti jatkuu ja syvenee. (Rope 2003, 119.) Nieminen ja Tomperi (2008, 86) ovat käyttäneet myynnin organisoinnin yhteydessä termiä myynnin toimeenpano, jossa johtamisen näkökulmasta on kyse tekemisen määrästä, osaamisen tasosta, keskittymisestä oikeisiin asioihin ja asiakkaan kohtaamisesta.

Tekemisen määrällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yritys panostaa ja investoi koko myynnin tekemisen määrään, eikä ainoastaan yhden myyjän työpanokseen. Tekemisen määrää pohtiessa tulee miettiä, mitä myynnissä onnistuminen vaatii tekemisen määrältä. (Nieminen - Tomperi 2008, 86.)

Osaamisen tasolla kyse on siitä, mikä on myyntijohtajan osa myyjien ja tiimin taidoissa ja niiden parantamisessa. Myös tässä keskitytään koko myyntitiimin osaamiseen, eikä vain yhden myyntityöntekijän osaamiseen. Osaamisen tasoa tutkittaessa on olennaista pohtia, mitä myynnissä onnistuminen vaatii osaamiselta. (Nieminen-Tomperi 2008, 86.)

Kolmas kohta myynnin toimeenpanossa on keskittyminen oikeisiin asioihin eli pyritään välttämään turhien asioiden tekemistä, jotka tulee ottaa huomioon myyntistrategiaa laadittaessa. Jotta turhien asioiden tekemiseltä vältytään on olennaista miettiä, mitä keskittyminen oikeisiin asioihin myyjän työssä tarkoittaa. Viimeinen kohta myynnin toimeenpanossa on asiakkaan kohtaaminen eli itse myyntityön ydin, sekä asiakaskohtaamisen ammattimaisesta hallinnasta. (Nieminen – Tomperi 2008, 86.)

Myyjien motivoinnilla on suuri merkitys myyntituloksiin pääsemisen kannalta. Sitoutunut, liikeidean sisäistänyt ja motivoitunut henkilöstö on edellytys myynnin tulostavoitteisiin pyrkiessä. Koulutus, työn arvostus, tehtävien kierto, kannustava työskentelyilmapiiri ja kannustava palkkaus ovat keinoja myyntihenkilöstön motivoimiseen. Jokainen myyjä on kuitenkin yksilö ja näin ollen toimiva motivointimallikin on varsin yksilökohtainen. (Rope 2003, 120.)

Kilpailu osaavasta henkilökunnasta on kiristynyt. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää palkata ja saada pidettyä alan parhaat taitajat yrityksessä, joten tässä kohtaa palkitsemisella on suuri merkitys. Haastavaksi tässä kohtaa nousee se, että ihmiset haluavat organisaatioon eri syistä ja pysyvät siellä eri syistä. Toisille työntekijöille on tärkeää esimerkiksi autoetu tai palkka, kun taas toiset hakevat haasteita tai joustavaa työaikaa. Peruspalkan lisäksi työntekijöille on odotuksia työn sisällöstä, yrityksen arvoista, toimintatavoista, yrityskulttuurista ja johtamisesta. (Nieminen - Tomperi 2008, 151.)

Myyntin seuranta tarkoittaa, että seurataan toiminta- ja tulostavoitteiden saavuttamista. Myynnin tulosten tarkkailu ja suhteuttaminen tavoitteisiin ilmaisee, miten myynnissä on onnistuttu. Ainoastaan jatkuva seuranta antaa pohjan myynnin suuntaamiselle ja näin ollen parempiin myyntituloksiin. Näin ollen myynnin seuranta ei suinkaan ole myyntityön viimeinen vaihe, vaan sen tulee antaa suunnat seuraaville myyntitoimenpiteille. Seuranta voi kohdistua

myyntiorganisaation tai yksittäisen myyntihenkilön määrään, laatuun tai kannattavuuteen. (Rope 2003, 121–122.)

Edellytys myynnin seurannalle on seurantalähteiden olemassaolo. Tietoa seurannalle saadaan yrityksen sisältä eli yrityksen laskentatoimesta ja yrityksen raportointijärjestelmästä tai yrityksen ulkopuolelta markkinatutkimuksella, ulkopuolisista tilastoista, sekä asiakaspalautteista. (Vahvaselkä 2004, 222.)

Edellä kerrotusta myynnin johtamisesta on syytä erottaa yksittäisen myyjän myyntiprosessi eli käytännössä voidaan puhua myyntitapahtumasta. Myynnin johtamisen perspektiivistä myyntiprosessi on myynnin konsepti, jonka pohjalta myyntityötä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan (Nieminen – Tomperi 2008, 73). Myyntiprosessia tullaan käsittelemään seuraavassa osiossa.

3.3 Myyntiprosessi

3.3.1 Yleistä

Myynnistä puhuttaessa prosessina on aiheellista määritellä, mitä prosessilla tarkoitetaan. Prosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa tai monen toiminnon muodostamaa ketjua, joka voidaan toistaa, jota voidaan kerrata ja se voidaan mallintaa (Alanen – Mälkiä – Sell 2005, 65 - 66).

Myyntiprosessi käsitteenä liittyy olennaisesti ammattimaiseen myyntityöhön, sillä prosessimaisuus lisää myyntityön tehokkuutta. Myyntityö pitää sisällään samaan aikaan monia asiakkuuksia ja myyntiprosesseja, joten ilman ammattimaisuutta ja prosessimaista tapaa toimia aikaa kuluu ylimääräiseen ja näin ollen tehokkuus heikentyy. Tänä päivänä yritysten ja myyntihenkilöstön tukena ovat tietotekniset järjestelmät, joilla hallitaan ja seurataan niin myyntityötä kuin asiakkuuksia. (Kokonaho 2011, 25–26.)

Myyntiprosessin päämääränä on saada asiakas tekemään myönteinen ostopäätös. (Leppänen 2007, 51). Tähän myyjä pyrkii myyntiprosessissa siten, että aluksi kartoitetaan asiakkaan tilanne ja tarpeet. Tämän jälkeen pyritään saamaan asiakas vakuuttuneeksi, että myyjän myyvä ratkaisu on se, mitä asiakas tarvitsee. (Alanen ym. 2005, 65.)

Myyntiprosessi etenee useimmiten saman kaavan mukaan, mutta sen kesto voi vaihdella minuuteista jopa vuosiin. Myymälämyynnissä myyntiprosessi kestää usein vain muutaman minuutin, kun taas asiantuntijaorganisaatiossa myyntityö voi kestää viikon, kuukausia tai jopa vuosia. Myyntityö on aina vaativampaa tuotteen tai palvelun ollessa monimutkainen tai investointina kallis, sillä neuvottelu- ja toteutusvaihe kestää pidempään. (Vahvaselkä 2004, 135.) Myyntityö jaotellaan asiakkaan ja myyjän osalta seuraaviin myynnin muotoihin:

- myynti yritykseltä asiakkaalle eli business-to-customer-myynti
- myynti yritykseltä yritykselle eli business-to-business-myynti
- myynti asiakkaalta yritykselle eli customer-to-business-myynti
- myynti kuluttajalta kuluttajalle eli consumer-to-consumer-myynti

(Alanen ym. 2005, 29).

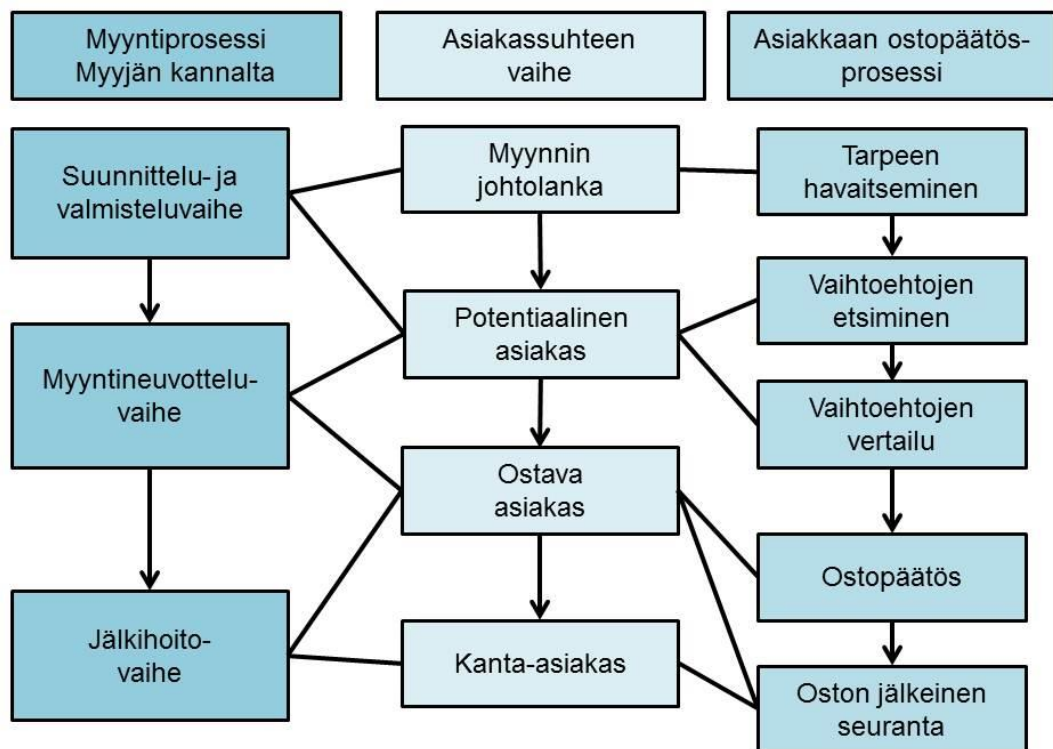
Liidit on myös syytä nostaa esiin myyntiprosessista puhuttaessa. Liidit ovat mahdollisia uusia asiakkaita eli heillä voi olla halu ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Käytännössä liidien etsintä on sitä, että yrityksellä on asiantuntija, jonka työhön kuuluu ottaa yhteyttä mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Tämä voi tapahtua niin, että jo olemassa olevan asiakkaan kautta saadaan tietoa mahdollisista uusista asiakkaista tai juttelemalla ihmisten kanssa julkisilla paikoilla, kuten koulutuksessa. On olemassa myös maksullisia tietokantoja, joiden avulla liidejä voi hankkia. (Kokonaho 2011, 31–32.) Liidien hankinta on siis tärkeää, sillä hyväksytyt liidit mahdollistaa myyntiprojektin aloittamisen (Laine 2008, 28).

Myyntiprosessin kuvauksesta ei ole olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa näkökulmaa ja seuraavissa kappaleissa kuvaammekin myyntiprosessin kahdesta eri näkökulmasta, Irma Vahvaselän (2004) ja Alanen, Mälkiä, Sellin (2005) mukaan. Näissä näkökulmissa oli myyntiprosessin vaiheita käyty läpi eri käsitteillä. Yhteistä näillä näkemyksillä on kuitenkin se, että myyjän myyntiprosessi ja ostajan ostoprosessi liittyvät toisiinsa.

3.4.2 Vahvaselän näkemys myyntiprosessista

Irma Vahvaselän mukaan myyntiprosessi pitää sisällään suunnittelu- ja valmisteluvaiheen, yhteydenoton, myyntineuvottelun, kaupan päättämisen ja

jälkihoidon (Vahvaselkä 2004, 142). Seuraava kuvio kuvaa myynti- ja osto-prosessin välisiä yhteyksiä toisiinsa:



Kuvio 4 Myyntitapahtuman vaiheet (Vahvaselkä 2004, 143).

Onnistumisen kannalta suunnittelu- ja valmisteluvaihe on hyvin tärkeä osa myynnin prosessia. Tässä vaiheessa valmistaudutaan jo myyntineuvotteluun hakemalla ja omaksumalla tietoa myyjäyrityksestä ja sen toimialasta, sekä myytävistä tuotteista ja palveluista. Tietoa haetaan myös markkinoista, asiakkaista ja asiakkaiden liiketoiminnasta, sekä kilpailijoista, heidän tuotteistaan ja kilpailueduista. Asiakaskohteiden etsintä, tunnistaminen ja ryhmittely ovat myös oleellisia toimenpiteitä, sillä näiden tietojen avulla voidaan myynti yksilöidä asiakkaan lähtökohtien mukaan. Ennen myyntineuvottelua on hyvä myös koota niin sanottu myyntisalkku eli suunnitella ja valmistaa esittelymateriaali ja havaintovälineet. (Vahvaselkä 2004, 143–147.)

Ajankäytön suunnittelu mahdollistaa tehokkaan myynti- ja asiakaspalvelutoiminnan. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun myyntityötä tehdään maantieteellisesti laajalla alueella, jolloin tehostettua on sopia useampi asiakasta paaminen samalle alueelle. Ajankäytön suunnittelun ja seurannan avulla kohdistetaan myynti ja myyntityöhön varattu työaika huomattavimmille asiak-

kaille ja asiakkuuksien kehittämiseksi. Ennen myyntineuvottelua, itse myyntineuvottelu tilanne tulee valmistella. Valmisteluun kuuluu asiakasanalyysi, jonka avulla asetetaan neuvottelulle tavoitteet ja neuvottelun kulku, olennainen aineisto ja valitaan neuvottelijat ja valtuudet. (Vahvaselkä 2004, 147–150.)

Suunnittelu- ja valmisteluvaiheen jälkeen myyntiprosessin seuraava vaihe on yhteydenotto asiakkaaseen ja neuvotteluajan varaaminen. Sen onnistuminen avaa oven asiakkaan luo ja edistää myyjän tapaamista. Yhteydenoton päämääränä on antaa asiakkaalle hyvä ensivaikutelma, herättää tämän mielenkiinto ja ennen kaikkea neuvottelutilanteen ajankohdan sopiminen. (Vahvaselkä 2004, 151.)

Kun neuvottelutilanteen ajankohta on sovittu, on seuraava vaihe myyntineuvottelu. Myyntineuvottelusta voidaan erottaa neljä vaihetta:

- avaus
- tarvekartoitus
- tuote-esittely, argumentointi ja tarjouksen antaminen
- asiakkaan vastaväitteet ja niiden käsittely

(Vahvaselkä 2004, 153).

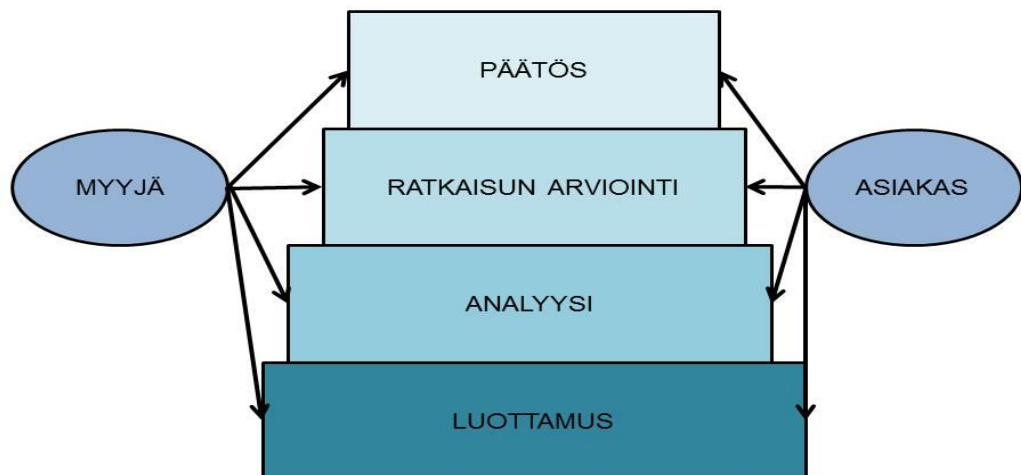
Ostosignaalien tunnistaminen ja tämän myötä kaupan päättäminen on myyntineuvottelun ja myyntiprosessin toiseksi viimeinen vaihe Vahvaselän mukaan. Ostosignaali kertoo, onko asiakas halukas ostamaan vai ei ja tämän signaalin tunnistamisen myötä myyjä päättää kaupan. (Vahvaselkä 2004, 168.) Jälkihoito ja jälkimarkkinointi ovat myyntiprosessin viimeinen vaihe. Jälkihoito seuraa välittömästi kaupan päättämisestä ja siihen kuuluu muun muassa myyntiraportin- ja analyysin laadinta, asiakaskortin täyttäminen ja asiaan kuuluvien myynnin asiapapereiden täyttäminen, sekä tietysti tavaran toimitus. Jälkimarkkinoinnilla taas tarkoitetaan muun muassa lisämyyntiä, asiakkaan tyytyväisyyden varmistamista, sekä yleistä huolenpitoa asiakassuhteesta. (Vahvaselkä 2004, 174–175.)

Edellä kerrottu myyntiprosessi on kuitenkin liian vaativa, kun kyseessä on esimerkiksi myymälässä tapahtuva myynti. Huolimatta siitä, mikä ala tai palvelutilanne on kyseessä, on palvelutapahtumasta tai palveluketjusta nähtä-

vissä samanlaisia tilanteita, joissa asiakas mittaa palvelun laatua. Näitä tilanteita ovat muun muassa kohtaamis- ja vuorovaikutustilanteet. (Vahvaselkä 2004, 176.)

3.4.3 Lahtisen, Mälkiän ja Sellin näkemys myyntiprosessista

Lahtinen, Mälkiä ja Sell (2005, 66–67) näkevät myyntiprosessin siten, että myyjän tulee omassa myyntiprosessissaan tunnistaa asiakkaan ostoprosessi ja asiakkaan ostoprosessi. Nämä myynti- ja ostoprosessin osat ovat luottamus, analyysi, ratkaisun arviointi ja päätös. Ostoprosessi voi asiakkaalla edetä eri vaiheiden myötä luottamuksesta päätökseen ja olennaista on, että myyjän myyntiprosessi kulkee asiakkaan ostoprosessin kanssa käsi kädessä. (Alanen ym. 2005, 66–67.) Seuraava kuvio kuvaa Lahtisen, Mälkiän ja Sellin näkemystä myynti- ja ostoprosessin liittymisestä toisiinsa:



Kuvio 5 Myynti- ja ostoprosessi (Alanen ym. 2005, 67).

Ensimmäisessä vaiheessa eli luottamuksen rakentamisessa, on kyse perusteiden syntyisestä myyjän ja asiakkaan väliselle yhteistyölle. Myyjän on saatava asiakkaalle luotettava kuva itsestään yhteistyökumppanina, sillä tässä vaiheessa asiakas etsii perusteita sille, miksi hän on valinnut yhteistyökumppanikseen juuri tämän myyjän. Myyjän tulee välittää asiakkaalle uskotavaa tietoa itsestään ja toiminnastaan ja tämän avulla vaikuttaa asiakkaan asenteisiin ja päätöksiin. (Alanen ym. 2005, 67.)

Toisessa vaiheessa, analyysivaiheessa, pyritään samoihin asioihin kuin Vahvaselän näkemyksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa eli tiedon keräämiseen. Tiedon keruussa olennaista on erottaa, mikä tieto on oikeaa ja tärkeää ajatellen tavoitteita ja yhteistyötä asiakkaan kanssa. Analyysivaiheessa tulee ilmi esimerkiksi, millaisia juridisia, taloudellisia, teknisiä, tiedollisia tai sosiaalisia sitoumuksia kaupankäynti vaatii osapuolilta. Tässä vaiheessa tulee asiakkaassa herättää tarve ja saada tämä myös vakuutettua, että myyjän tuote on paras tähän tarpeeseen. (Alanen ym. 2005, 67.)

Kolmas vaihe Alasen, Mälkiän ja Sellin (2005) mukaan on ratkaisun arviointi – vaihe. Tämän vaiheen tavoitteena on todistaa asiakkaalle, että hän tarvitsee myyjän tarjoamaa ratkaisua tarpeeseensa. Tässä onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, millaisena asiakas kokee oman tarpeensa eli kokeeko asiakas esimerkiksi juuri tämän tuotteen vääräksi vai oikeaksi vaihtoehdoksi hänen tarpeisiinsa. Myyjän tulee tunnistaa asiakkaassa nämä tunteet ja reagoida niihin. (Alanen ym. 2005, 67–68.)

Viimeisessä vaiheessa eli päätösvaiheessa tavoitteena on saavuttaa neuvottilutilanne, jossa asiakas tekee myyjän tarjoaman ratkaisun suhteen päätöksiä. Tämä ratkaisee, saavuttaako myyjä tavoitteensa vai ei. Päätösvaiheen hahmotteluun myyjän tulee panostaa, sillä siinä selviää asiakkaan motivaatio ratkaisun hankintaa. Mikäli asiakas ei tee päätöstä, tulevat syyt tähän selvittää ja tehdä tilanneanalyysi. (Alanen ym. 2005, 68.)

Tässä luvussa on käsitelty tutkimustamme tukevaa teorian tietoa myynnistä. Tutkimuksen käsitellessä myynnin ulkoistamista, on syytä tuoda esiin myös teorian tietoutta ulkoistamisesta. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin ulkoistamista, ulkoistamisprosessia ja ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä.

4 ULKOISTAMISEN TEORIAA

4.1 Yleistä

Ulkoistamista ja alihankintaa ei ole määritelty Suomen lainsäädännössä (Kiiha 2002, 3). Ulkoistamisen ja alihankinnan raja onkin häilyvä. Pajarisen (2001, 6) mukaan alihankinnalla tarkoitetaan jonkin tuotannon välipanoksen ostamista ulkopuoliselta yritykseltä ja ulkoistamisella jonkin tarvittavan toiminnon ostamista ulkopuoliselta yritykseltä, oman tekemisen sijasta. Kiihan (2002, 1) mukaan ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys eli ulkoistaja siirtää aiemmin itse tuottamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen eli toimittajan tuottamaksi. Outsourcing on englanninkielinen nimitys ulkoistamiselle.

Ulkoistaminen koostuu kahdesta perusosasta. Toinen osista on sopimussuhde. Toiseen perusosaan taas kuuluu ulkoistettavan toiminnon lopettaminen yrityksessä ja mahdollisien tuotantovälineiden siirto ja myynti ulkopuoliselle yhtiölle. Ulkoistus voi sopimuksen lisäksi perustua joko yhteisomistukseen tai pelkästään ulkoistussopimukseen. (Kiiha 2002, 1–3.) Ulkoistaminen jaetaan neljään eri ulkoistustyyppiin, jotka ovat:

- joint venture outsourcing
- simple outsourcing
- transfer outsourcing
- group outsourcing

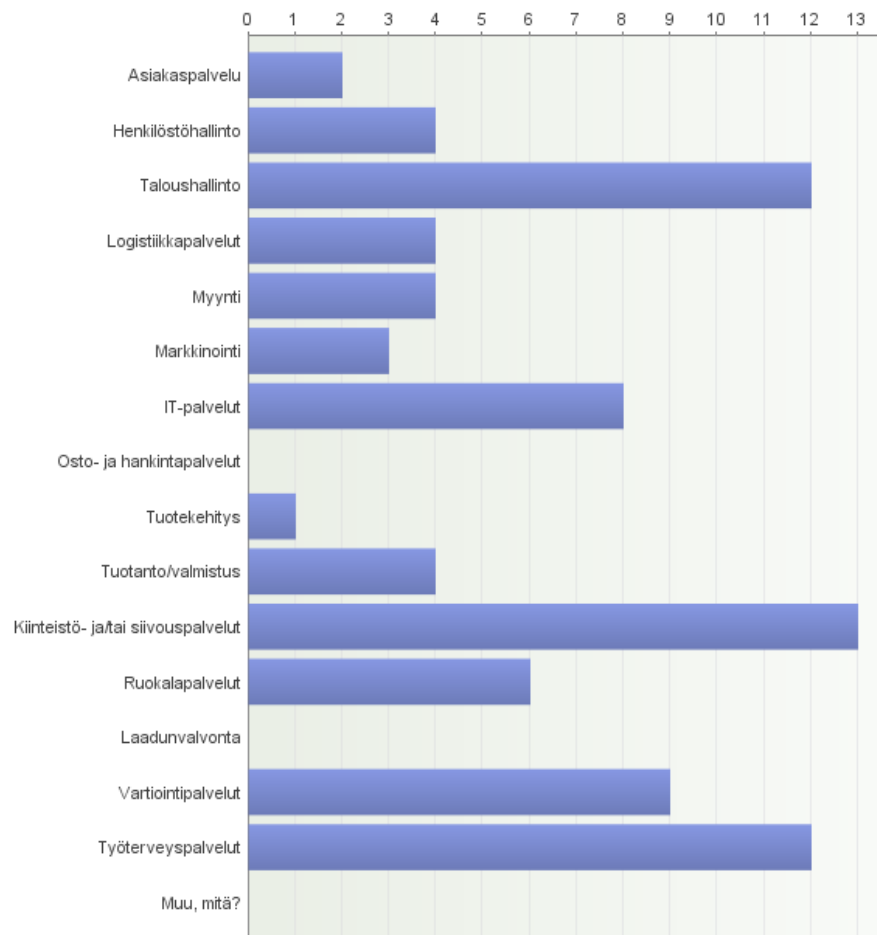
(Kiiha 2002, 1–2.)

Joint venture outsourcing tarkoittaa, että palveluntarjoaja perustaa ulkoistajayrityksen kanssa yhdessä uuden yhtiön, johon ulkoistetaan jokin ulkoistajayrityksen toiminto. Kun yritys ulkoistaa jonkin toiminnon yrityksestä ilman, että yritys myy liiketoimintoa ulkoistajayhtiölle, puhutaan simple outsourcing:stä. Sopimusulkoistaminen, jossa ulkoistajayritys myy omaisuutta ulkoistamisen yhteydessä on nimeltään transfer outsourcing. Group outsourcing:llä tarkoitetaan, että yritys perustaa tytäryhtiön tai konserniin uuden yksikön, johon ulkoistetaan yrityksessä aikaisemmin hoidettu toiminto. (Kiiha 2002, 2.)

4.2 Ulkoistetut toiminnot

Ulkoistamiseen vaikuttavat monet asiat, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen toimiala, yrityksen toiminnassa oloaika, yrityksen elinkaaren vaihe, yrityksen koko ja yrityksen ydintoiminto. Ulkoistettavia palveluita voivat olla esimerkiksi kiinteistöhuolto, siivous, taloushallinto, henkilöstöhallinto, myynti ja markkinointi, logistiikka, asiakaspalvelu ja tietohallinto. (Kiiha 2002, 5–6).

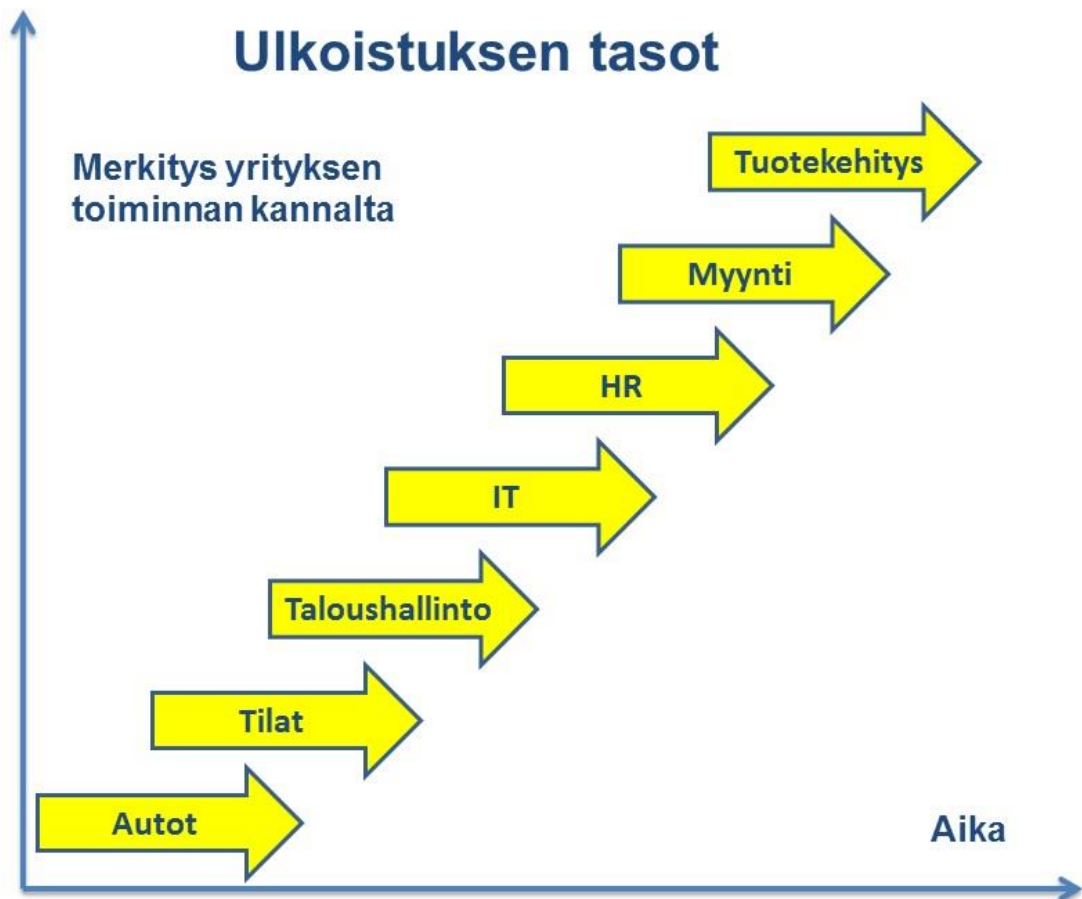
Tuomme tässä kohtaa esille Tuomisen ja Pasma (2013) tutkimuksen, jossa on selvitetty lappilaisten yritysten ulkoistamista. Vastanneet yritykset toimivat lapiassa, ovat eritoimialoilta ja erikokoisia. 45 yrityksestä 20 ovat kyselyn tuloksien mukaan ulkoistaneet joitain toimintojaan. Alla olevassa kuviossa on jakauma ulkoistetuista toiminnoista.



Kuvio 6 Ulkoistetut toiminnot (Pasma – Tuominen 2013).

Yritys voi ulkoistaa lähes minkä tahansa yrityksen toiminnon, lukuun ottamatta ydintoimintoaan. Alla olevassa kuviossa on Myynnin ja markkinoinnin am-

mattilaiset SMKJ ry:n Koulutus- ja tutkimuspäällikön Röksän (2012) näkemys ulkoistuksen tasoista suhteessa aikaan ja ydintoimintaan:



Kuvio 7 Miten rakennan myyntiuraa, Dia Ulkoistamisen tasot (Röksä 2012).

4.3 Ulkoistussuhteiden tasot

Ulkoistaminen luokitellaan neljään eri kehitysvaiheeseen toimittajan ja asiakkaan välillä. Kehitysvaiheet ovat hintakilpailuttaminen, laatukilpailuttaminen, läheinen yhteistyö eli partnership ja strateginen kumppanuus. (Pajarinen 2001, 13–14.)

Yleensä hintakilpailutetussa ulkoistamisessa asiakas ostaa toimittajalta jonkin yksinkertaisen tuotteen tai palvelun tuottamisen, jota asiakas ei halua itse tehdä. Usein toimittajia on useampi kuin yksi. Tuotteen tai palvelun toimittajan valinnan pääkriteeri on hinta. Sopimukset ovat tavallisesti lyhyitä ja niitä kilpailutetaan usein. Toimittaja ei yleensä halua panostaa yksittäiseen asiakkuuteen suhteen epävarmuuden vuoksi. (Pajarinen 2001, 13–14.)

Asiakas ostaa laatukilpailutetussa ulkoistamisessa toimittajalta tuotteen tai palvelun, jota ei voi itse tuottaa. Toimittajaa valittaessa kiinnitetään huomiota korkeaan laatuun mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla. Laatukilpailutetussa ulkoistamisessa liikesuhde on yleensä muodollinen ja etäinen, eikä toimittajalta odoteta kehitysehdotuksia tai oma-aloitteisuutta. Asiakas pyrkii kuitenkin valvomalla ja ohjeistamalla toimittajaa varmistamaan tuotteen tai palvelun laadun. (Pajarinen 2001, 14.)

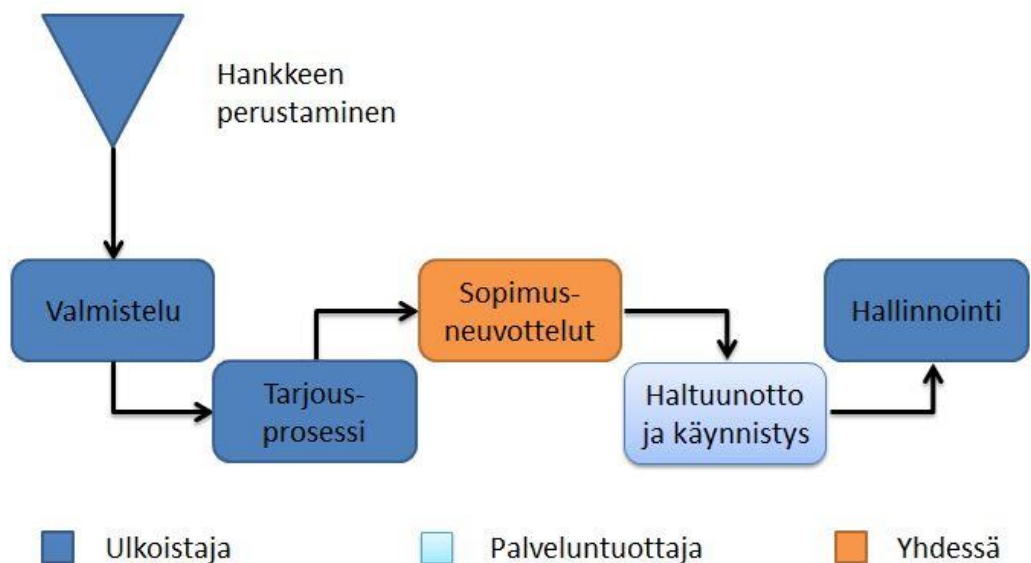
Läheisessä yhteistyökumppanuudessa eli partnership -ulkoistamisessa asiakas näkee toimitussuhteen edistämisellä tilaisuuden kasvattaa kilpailukykyään. Yleensä toimittajalta odotetaan erikoisosaamista ja aloitteellisuutta. Usein toimittaja osallistuu palvelun/tuotteen ja toteutuksen/tuotannon suunnitteluun. Toimittajalla voi olla useampiakin tuotettavia palveluita tai tuotteita kuin yksi. Tavallisesti toimittajasuhde on aiempaa läheisempää, epämuodollisempaa ja luottamuksellisempaa ja tietoja jaetaan aiempaa enemmän. Tämän vuoksi asiakkaalla ei voi olla useita toimittajia, jonka vuoksi toimittajien määrä on aiempaa vähäisempi. (Pajarinen 2001,14.)

Toimittajia strategisessa kumppanuudessa on aiempaa vähemmän ja asiakkaan rooli strategisena suunnan näyttäjänä ja koordinoijana korostuu. Yleensä asiakas keskittyy ydinosaamiseensa. Toimittajaa valittaessa valintakriteereiksi korostuvat toimittajan verkostokokonaisuuden soveltuvuus ja kehityskyky. Strategisessa kumppanuudessa toimittajan ja asiakkaan vuorovaikutus on avointa ja tiivistä. Toimittaja tuntee asiakkaan pitkän aikavälin toimintasuunnitelman, jonka perusteella toimittaja kykenee suunnittelemaan omat investointinsa. Usein toimittajalla on toimituskokonaisuuksista suunnitteluvastuu. Tämän kaltaisessa ulkoistamisessa investoinnit ovat yleensä suuret, minkä vuoksi valinnat ovat tarkkaan harkittuja ja pitkäaikaisia. (Pajarinen 2001, 14–15.)

4.4 Ulkoistamisen prosessi

Ulkoistamisprosesseja on useita erilaisia. (Jalanka – Salmenkari – Winqvist 2003, 14; Kiiskinen–Linkoaho–Santala 2002, 100.) Ulkoistamisprosessiin vaikuttaa muun muassa se, mitä ollaan ulkoistamassa. Alla olevassa kuviossa on yksi esimerkki ulkoistamisen prosessista. Esimerkki tullaan avaamaan

yksityiskohtaisesti seuraavissa kappaleissa ulkoistamisprosessin laajuuden hahmottamiseksi. (Jalanka ym. 2003, 14.)



Kuvio 8 Ulkoistamishankkeen päävaiheet ja vetovastuut (Jalanka ym. 2003, 14).

4.4.1 Hankkeen perustaminen

Kun pohditaan ulkoistamista, pyritään löytämään vastaus kysymykseen, mitä voisi ostaa muilta ja mitä tehdään itse. Ulkoistaminen on yrityksen toimintojen uudelleen organisointia. Jos ulkoistaminen näyttää hyvältä vaihtoehtona itse tekemisen sijasta, on yrityksen pohdittava ulkoistamisen rajaukset, odotukset, lähtökohdat, sekä aloitettava ulkoistamishanke. Koska ulkoistamisen aloitus on monivaiheinen prosessi, on ulkoistamishankkeelle hyvä määrittää aikataulu ja vastuuhenkilö. (Jalanka ym. 2003, 14–15.)

4.4.2 Valmistelu

Valmisteluvaiheessa yrityksessä pyritään saamaan kokonaiskuva ulkoistettavan palvelukokonaisuuden vaikutuksesta yritykseen. Yrityksen tulee ottaa huomioon hankkeen kustannukset, potentiaaliset säästöt, hyödyt, haitat ja vaikutukset henkilöstöön. Yrityksen pitäisi myös pohtia, mitä erilaisia resursseja ulkoistamishanke sitoo. Hankkeeseen sitovia resursseja voi olla esimerkiksi laite-, järjestelmä-, henkilöstö- ja tilaresurssit. (Jalanka ym. 2003, 16-18.)

Yrityksen olisi hyvä myös pohtia, mitä vaikutuksia ulkoistamisella on heidän omille asiakkailleen. Voiko esimerkiksi toimittajan palvelun/tuotteen huono-

laatusuus, toimitushäiriö tai konkurssi aiheuttaa asiakastyytyvyyden laskua tai asiakaskatoa. Valmisteluvaiheessa tulisi tehdä karkea projektisuunnitelma ulkoistamishankeen vaikutuksesta yritykseen, asiakkaisiin ja henkilöstöön. Projektisuunnitelmassa tulee pohtia mitä resursseja ulkoistaminen vaatii ja millä aikataululla ulkoistaminen toteutetaan. (Jalanka ym. 2003, 16–18.)

4.4.3 Tarjousprosessi

Kun yritys on päättänyt ulkoistaa jonkin toiminnon, on ulkoistamisprossin seuraava vaihe tarjousprosessi. Tarjousprosessi voi esimerkiksi olla viisivaiheinen (kuvio 9). Tarjousprosessin vaiheet ovat tarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen, tarjouksen teko, tarjouksien vertailu ja toimittajan valinta. Ennen tarjouspyynnön laatimista yrityksen voidaan määrittää toimittajan valintakriteerit. Valintakriteereitä yleisimpiä ovat tarjouskilpailu, ominaisuuksien pisteytys ja näiden yhdistelmä. Tarjouskilpailussa yksi valintaan vaikuttavista tekijöistä on hinta. Mikäli toimittajia verrataan ominaisuuksien pisteytyksellä, ei hinta ole valinta perusteena. (Jalanka ym. 2003, 19.)



Kuvio 9 Tarjousprosessi (Jalanka ym. 2003, 19).

Tarjoajien esivalinta vaiheessa yrityksen täytyy tietää, mitä on ulkoistamassa ja mistä syystä. Pyrkimyksenä tarjoajien esivalinnassa on varteenotettavien toimittajien tunnistaminen. Tavoitteena on karsia sellaiset toimittajat pois, joilla ei ole halua tai resursseja palvelun tai tuotteen tuottamiselle. Tarjoajien valintaperusteena voidaan käyttää esimerkiksi toimittajan kokoa, vakavaraisuutta, mainetta, sijaintia, henkilöstön osaamista, teknisiä resursseja, hinnoitteluperiaatteita ja asiakkaan toimialan tuntemusta. Kun yritys on valinnut toimittajien esivalinnan valintakriteerit, on ulkoistaja yhteydessä potentiaalsiin toimittajiin. Ne toimittajat, jotka täyttävät toimittajalle tehtävän alkukartoituksen perusteella esivalintakriteerit ja ovat kiinnostuneita tarjoamaan ulkoistuspalveluita, otetaan mukaan tarjousprosessiin. (Jalanka ym. 2003, 19–20.)

Toimittajille, jotka ovat läpäisseet aikaisemmin mainitun tarjoajien esivalinnan, lähettää ulkoistaja heille tarjouspyynnön. Tarjouspyynnön tulisi olla

mahdollisimman yksityiskohtainen, jotta toimittajan ehdokkaat saavat selkeän ja yksityiskohtaisen kuvan ulkoistajan odotuksista ja ulkoistettavasta palvelusta tai tuotteen tuotannosta. Koska pyrkimyksenä on hinnan määrittäminen, tulisi tarjouspyynnössä selvästi mainita miten hinta/hinnat tuodaan tarjouksessa esille, jotta tarjoukset ovat vertailukelpoisia keskenään. (Jalanka ym. 2003, 21–23.)

Toimittaja, joka on saanut tarjouspyynnön, lähettää ulkoistajalle tarjouksen. Osapuolien on hyvä keskustella tuotettavasta palvelusta tai tuotteesta ennen tarjouksen laatimista. Tarjouksen rakenne täytyisi vastata tarjouspyynnössä olevien kohtien kanssa. Esimerkiksi hinnat tulisi mainita samanmuotoisina, mikäli asiasta on tarjouspyynnössä mainittu. Ennalta arvioimattomat kustannukset minimoidaan, kun tarjouksesta käy selvästi esille mitä tarjoukseen kuuluu, mitä ei ja mitkä ovat kustannukset. (Jalanka ym. 2003, 23–25.)

Tarjouksia vertailtaessa on tarkastelun kohteena toimittajan saamat ominaisuuksien pisteet, hinta ja mahdolliset muut tarjoukset. Jokaisen toimittajan tarjouksesta pitäisi pystyä luomaan kokonaiskuva. Ulkoistajan pyrkimyksenä on löytää vastaus siihen, haluaako ja voiko tarjoaja hoitaa ulkoistettavat toiminnot. (Jalanka ym. 2003, 25.)

Kun ulkoistaja on valinnut sopivimman yhteistyökumppanin, tehdään aiesopimus ja aloitetaan sopimusneuvottelut. Aiesopimus voi sisältää esimerkiksi sopimusneuvotteluprosessin, luottamuksellisten tietojen luovuttamisesta sopimisen, aikataulun ja mahdollista sopimusneuvotteluissa tulleiden kustannuksien jakamisesta sopiminen. (Jalanka ym. 2003, 25.)

4.4.4 Sopimusneuvottelut

Sopimusneuvottelun pyrkimyksenä on käsitellä kaikki yksityiskohdat, jotka ovat mainittu tarjouspyynnössä ja tarjouksessa. Osapuolien kannattaa myös laatia yksityiskohtainen aikataulutettu ulkoistuksen haltuunottosuunnitelma. Sopimusneuvottelun tavoitteena on saada aikaan palvelusopimus. Palvelusopimukseen on hyvä sisällyttää erilaisia mittareita, joilla seurataan ulkoistetun palvelun tai tuotteen tuotannon laatua sekä kustannuksia. Mikäli ulkoistaja on itse käyttänyt joitain mittareita ennen ulkoistamista, on järkevää käyttää ulkoistettaessa samoja mittareita. Näin ulkoistaja voi seurata ja verrata laatua

ja kustannuksia tilanteeseen, jolloin ulkoistusta ei ollut tehty. (Jalanka ym. 2003, 25–26.)

4.4.5 Haltuunotto ja käynnistys

Kun sopimus ulkoistamisesta on tehty, on asiallista järjestää tiedotustilaisuus asiaa koskeville tahoille. Mikäli haltuunotto toteutetaan nopealla aikataululla, on haltuunoton onnistumisen kannalta tärkeää, ettei siirryttäisi täysin uuteen toteutustapaan. Haltuunotto vaiheessa käydään läpi myös sovitut omaisuuden siirrot, inventoinnit ja katselmukset. Ulkoistamisen käynnistyttyä siirrytään hallinnointivaiheeseen. (Jalanka ym. 2003, 27.)

4.4.6 Hallinnointi

Ulkoistamisen hallinnointi tarkoittaa sopimuksen mukaista operatiivista toimintaa, toiminnan seuraamista ja ulkoistamisen kehittämisen organisointia. Yhteistyökumppanit esimerkiksi tapaavat sovitusti säännöllisin väliajoin. Tapaamisessa voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnan sujumista ja sopimukseen kirjattujen mittareiden saavuttamista. (Jalanka ym. 2003, 27–28.)

4.5 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä

Syitä ulkoistaa tai olla ulkoistamatta jokin yrityksen toiminnoista on paljon. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toimiala, ulkoistettava toiminto, toimittajien määrä. Tärkeimpiä ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä ulkoistajan näkökulmasta ovat: kustannussäästöt, ydintoimintaan keskittyminen, joustavuus ja pääoman vapauttaminen. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 210; Jalanka ym. 2003, 10–11).

Kansainvälisten tutkimuksien mukaan ulkoistamisella voidaan saada noin 20 % kustannussäästö ilman, että tuotteen tai palvelun laatu huomattavasti heikkenee. Yleensä kustannussäästöä syntyy toimittajan osaamisen tuomasta tehokkuudesta, suuremmasta volyymista ja muista toimittajan kustannus-edusta. Esimerkiksi kustannusetuna voi olla toimittajan toimiminen niin sanotusti halvemman työehtosopimuksen alaisuudessa. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 210–211; Järvinen–Kyytsönen–Olkkola 2010, 58–60.)

Kun yritys haluaa keskittyä ydinosamiseen, on järkevää ulkoistaa ydintoimintaan kuulumattomat toiminnot. Näin yrityksen voimavarat ja osaaminen

vapautuvat ydintoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen paremmin kuin silloin, että kaikki tehtäisiin itse. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 213–214.)

Erityisesti tuotantoyritykset pyrkivät ulkoistamisella joustavuuden lisäämiseen. Kun kysynnän ja tarjonnan suhteessa on kausivaihteluita, pyritään ulkoistamisella saamaan loivennettua suhdannemuutoksia. Näin yritys välttyy laskusuhdanteessa, jossa tarjontaa (tuotantoa) on enemmän kuin kysyntää, sekä korkeilta henkilöstön ja tuotannon aiheuttamilta kiinteiltä kustannuksilta. Kun yrityksen oma tuotantokapasiteetti ei vastaavasti riitä noususuhdanteessa, voi yritys ostaa lisävolyymia ulkopuoliselta toimittajalta. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 216.)

Yksi syy päätyä ulkoistamaan on se, että yritys ei halua tai voi investoida toiminnonjärjestelmiin, osaamiseen ja tiloihin tai muuhun vastaavaan. Kun toiminto ulkoistetaan, välttyy yritys investoinneilta. Tällöin kiinteät kustannukset muuttuvat muuttuviksi kustannuksiksi ja pääomaa vapautuu muihin toimintoihin. Näin yritys pystyy laskusuhdanteessa hallitsemaan paremmin kannattavuuttaan. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 212; Pajarinen 2001, 17.)

Tärkeimpiä esiin tulleita haasteita ulkoistuksessa on useita, joita ovat muun muassa: luottamus, kustannussäästöt, ulkoistetun toiminnon johtaminen, ydintoiminto ja toimittajan valinta. Avaamme seuraavaksi edellä mainitut asiat.

Riippuen ulkoistetusta toiminnosta, voi luottamus nousta suureen merkitykseen ulkoistuksessa. Erityisesti ulkoistettavan toiminnon ollessa merkittävässä osassa ydintoiminnon toteutumisessa. Molemminpuolisessa luottamuksen saavuttamisessa yksi oleellisimmista tekijöistä on hyvä informaation kulku. Myös liiallinen luottaminen itseensä tai toimittajaan voi olla riski, koska riskinotto kyky voi kasvaa liian suureksi. (Karjalainen ym. 2004, 35.) Kun luottamus menetetään, on sitä vaikeaa saada takaisin (Jalanka ym. 2003,12).

Yksi syy ulkoistamiselle on kustannussäästöt. Mikäli yritys ei ole tehnyt perusteellisia laskelmia ja on laskenut ulkoistetun toiminnon kustannuksiksi ainoastaan toiminnon tuottamiseen liittyvät kustannukset, ei ulkoistaminen välttämättä tuo kustannussäästöjä. Puutteellisten laskelmien vuoksi ulkoistaminen voi olla jopa kalliimpaa kuin itse tekeminen. Kustannuksia, joita yritykselle voi jäädä ulkoistuksesta huolimatta, ovat muun muassa ulkoistamisen joh-

taminen ja tilakustannukset. Vaikka jokin toiminto ulkoistetaan, täytyy ulkoistajan seurata ulkoistettavan toiminnon toteutumista, mikä aiheuttaa kustannuksia. Kun ulkoistetaan aiemmin omissa tiloissa itse hoidettu toiminto, voi tilat jäädä ulkoistamisen jälkeen tyhjilleen, mutta tilakustannukset jäävät ennallaan. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 227–229.)

Kuten edellisessä kappaleessa mainitaan, vaatii ulkoistaminen johtamista. Se miten ulkoistettua toimintoa johdetaan ja miten toiminnon toteutumista seurataan, tulisi määrittää jo sopimusvaiheessa. Mikäli ulkoistettua toimintoa johdetaan huonosti ja toiminnon toteutumiselle ei ole määritelty tunnuslukuja, on laadun ja tehokkuuden seuranta hankalaa. (Jalanka ym. 2003, 12–13.)

Yrityksen ei tulisi koskaan ulkoistaa ydintoimintoaan. Joskus on kuitenkin haasteellista määrittää, mikä on yrityksen ydintoiminto. Kun yritys miettii ulkoistamispäätöstä, tulisi sen miettiä ydintoimintonsa tulevaisuuden näkymiä ja muutoksia. Tämä johtuu siitä, että mikä on nyt ydintoimintoa, voi muuttua tulevaisuudessa. Haasteena onkin, minkälainen vaikutus ulkoistamisella on yrityksen kilpailukykyyn tulevaisuudessa. Useilla aloilla on myös toimintoja, jotka ovat hankala ulkoistaa ilman, että yritys menettää otteensa toimialaansa. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 225.)

Toimittajan valinnalla on suuri merkitys ulkoistettavan toiminnon tuottamisessa. Vaikka toimittajan edustaja antaa toimittajayrityksestä hyvän kuvan, ei toimittaja välttämättä ole sopivin toimittaja ulkoistajalle. Ulkoistajan pitääkin ottaa selvää toimittajan yrityskulttuurista ja toiminnasta ennen ulkoistamissopimuksen tekemistä, jotta varmistutaan toimittajan asiantuntijuudesta ja luotettavuudesta. Hyviä tietolähteitä ulkoistaja voi saada esimerkiksi toimittajan nykyisiltä tai edellisiltä asiakkailta. (Iloranta–Pajunen-Muhonen 2008, 226–227.)

Koska ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä edellä mainittujen lisäksi on paljon, olemme keränneet taulukkoon seitsemästä eri kirjälähteestä syitä, miksi ulkoistetaan, miksei ulkoisteta ja mitkä ovat ulkoistuksen hyödyt ja haasteet ulkoistajan näkökulmasta. Taulukko on opinnäytetyön liitteenä.

Edellä mainituissa luvuissa on käsitelty niin myynnin kuin ulkoistamisen teoriaa. Näiden teoriaosuuksien pohjautuen olemme lähteneet seuraavassa luvussa pohtimaan tutkimuksen aihetta eli myynnin ulkoistamista. Kuten jo joh-

dannossa on mainittu, aiheen tiimoilta tutkittua tietoutta on hyvin rajallisesti. Myynnin ulkoistamisen teoriaosuus pohjautuukin hyvin pitkälti niin myynnin kuin ulkoistamisen teoriaosuuksien kautta tehtyihin tulkintoihin ja havainnoitteihin. Myös tutkimuksista (ks. Pasma – Tuominen 2013) saatu tieto on tietopohjana teoriaosuuden laadinnassa. Myynnin ulkoistamisen teoriaosuudessa käsitellään myynnin ulkoistamista käytännössä, sen hyötyjä ja haasteita, sekä minkälainen prosessi myynnin ulkoistaminen on yritykselle.

5 MYNNIN ULKOISTAMINEN

5.1 Myynnin ulkoistaminen käytännössä

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

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 luotietysti myynnin onnistumiselle puitteet ja niitä ei myynnin merkityksestä huolimatta tule nähdä vähäpätöisinä osa-alueina.

Tänä päivänä kilpailu asiakkaista ja ennen kaikkea ostavista asiakkaista on kovaa, paitsi niissä tilanteissa, jossa yrityksen tarjoama palvelu tai tuote on ainutlaatuinen eli kilpailua ei ole. Asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen on oleellinen asia, mikäli myyntiprosessissa halutaan onnistua eli tehdä kaupaa. 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.

Mitä myynnin ulkoistaminen sitten tarkoittaa käytännössä. Myynnin ulkoistaminen on suhteellisen tuore asia yrityskentällä, joten tutkittua tietoa aiheen tiimoilta on erittäin vähän. Myynnin ja ulkoistamisen teoriaa tutkineena, sekä yrityksissä tehtyjen haastatteluiden myötä, olemme luoneet oman käsityksemme myynnin ulkoistamisesta. Mielestämme myynnin ulkoistamisella tarkoitetaan myyntiprosessin yhden tai useamman vaiheen teettämistä palve-

luntarjoajalla. Palveluntarjoaja voi olla esimerkiksi yrityksen ulkopuolinen ta-
ho, tytäryhtiö tai palveluntarjoajan kanssa yhdessä perustettu yritys.

Myyntistrategiassa määritellään mitä ja miten tehdään, jotta päästään myyn-
nille asetettuihin tavoitteisiin. Monet tekijät vaikuttavat siihen, tekeekö yritys
myynnin strategiassa päätökseen toteuttaa myynti itse, vai ostetaanko myyn-
tipalvelu palveluntarjoajalta. Muun muassa pula osaavasta myyntihenkilös-
töstä, oman myyntiosaamisen puutteet ja resurssipula ovat saaneet yritykset
ulkoistamaan tai harkitsemaan myynnin osa-alueiden ulkoistamista.

Yrityksen toiminnot voivat vaikeutua tai monimutkaistua uusien vaatimusten,
käytäntöjen tai joissakin tapauksissa teknologian myötä. Tällöin saattaa käy-
dä niin, että oma osaaminen on riittämätön. Mikäli toiminto ei ole yrityksen
ydintoiminto, voi ilmetä haluttomuutta oman osaamisen kehittämiseen. Täl-
löin yksi vaihtoehto on ulkoistaminen, jonka avulla omaa osaamista pystytään
kehittämään. Kun tehtäviä tekee juuri tähän toimintoon erikoistunut osaaja,
pystyy ulkoistajayritys lisäämään omaa osaamistaan omaksumalla tältä ul-
koistamispalvelua tarjoavalta yritykseltä ajanmukaisia työtapoja ja työkaluja.
(Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Ulkoistamiseen voi siis liittyä koulutuksellisia tavoitteita. Ulkoistamalla tuki-
toiminnot mahdollistetaan koulutusmäärärahojen ja työaikapanoksien keskit-
täminen niihin osaamisalueisiin, jotka ovat ydinosaamista tai ydintoiminnolle
välttämättömiä. Tällä tavoin kasvatetaan osaamis pohjaa ja riippumattomuutta
organisaatiolle erittäin tärkeillä alueilla (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

5.2 Hyödyt

Yrityksellä on aina jokin syy lähteä ulkoistamaan myyntiään. Syitä myynnin
ulkoistamiselle voi olla esimerkiksi halu kasvattaa myyntiä tai keskittyä ydin-
toimintoon. Seuraavaksi tulemme käsittelemään tarkemmin myynnin ulkois-
tamisesta saatavia mahdollisia hyötyjä.

Mikäli yrityksen myynti on organisoitu siten, että myynti hoidetaan muiden
töiden ohella, voi myyntityö kärsiä tästä, koska yrityksessä ei pystytä keskit-
tymään myyntityön tekemiseen täysipainoisesti. Kun myyntityötä tekevä hen-
kilö ei ole myynnin asiantuntija, voi myynnissä ilmetä monia ongelmia kuten
seuraavia:

- yrityksen asiakashankinta on kohdennettu väärin
- yritys käyttää vain yhtä myyntikanavaa
- henkilöstö ei ole halukas ja motivoitunut myyntityön tekemiseen
- yritys ei tavoita ostopäätöksistä päättäviä henkilöitä.

Parhaassa tapauksessa myynnin ulkoistamisella yritys voi saada useita hyötyjä. Kun myyntityötä tekee asiantuntijayritys, voi tällä olla jo laaja asiakaspohja. Asiantuntijayritys käyttää useita erilaisia myyntikanavia, tekee asiakassegmentointeja ja kohdentaa myynnin älykkäästi. (Sahlsten 2009, 20–22.) Hyvä palveluntarjoaja on keskittynyt myyntityön tekemiseen täysipainoisesti ja myyntihenkilöstö koostuu asiantuntijoista. Näin ollen myyntityön tulokset voivat olla oman tekemiseen verrattuna paremmat ja toiminta kustannustehokkaampaa.

Mikäli myynti on ennen ulkoistamista hoidettu huonosti, voi yrityksellä olla tämän vuoksi imago-ongelmia. Kun myynti ulkoistetaan asiantuntijalle, voi yrityksen imago kohentua, kun myynti hoidetaan ammattitaitoisesti. Imagon kohentumisesta voi olla yritykselle synergia hyötyä myös yrityksen muissa toiminnoissa.

Kun myynti ulkoistetaan ulkopuolisen yhtiön hoidettavaksi, muuttuvat kiinteät kustannukset muuttuviksi, mikäli ulkoistaja maksaa palveluntarjoajalle ainoastaan saavutetuista tuloksista. Tästä on hyötyä erityisesti aloilla, joilla on suuria kausivaihteluita myynnissä tai yrityksille, joiden toiminta ei ole vakiintunutta ja tulevaisuutta on vaikeaa ennustaa. Ulkoistamisella voidaan pyrkiä muuttamaan yrityksen kustannusrakennetta ja näin ollen tuomaan vakautta yrityksen talouteen.

Parhaassa tapauksessa palveluntarjoaja voi olla erittäin joustava. Kun esimerkiksi tarvitaan nopeasti lisävolyymiä myyntiin, voi se onnistua palveluntarjoajalta paljon nopeammin kuin että myynti hoidettaisiin kokonaan itse. Aloilla joilla kausivaihtelut ovat merkittäviä, on nopea reagointi erittäin tärkeää. Kun yritys on ulkoistanut myyntinsä tai osan myyntiprosessista, jää yritykselle enemmän aikaa keskittyä ydinosansaamiseen ja toiminnan jatkuvuuden kehittämiseen.

5.3 Haasteet

Kun mietitään myynnin ulkoistamista, tulee luottamus suureen merkitykseen. Kuten jo myynnin teoriassa mainitaan, ilman myyntiä ei yritykselle kerry tuotoja. Yrityksen tuleekin saavuttaa täysi luottamus palveluntarjoajan asiantuntijuudesta. Jos ulkoistaja valitsee väärän palveluntarjoajan, voi myynti kärsiä ja pahimmillaan koko yrityksen liiketoiminta voi olla vaarassa.

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.

Ulkoistamisen jälkeen voidaan yrityksessä tulla siihen tulokseen, ettei ulkoistaminen ole ollut yritykselle kannattava. Mikäli myynti halutaan kotouttaa oman henkilökunnan tekemäksi, on haasteena menetetyn myyntiosaamisen takaisinsaanti.

Yleisesti ajatellaan, että ulkoistaminen tuo joustavuutta. Näin ei välttämättä ole, erityisesti silloin, kun myynti ulkoistetaan suurelle toimijalle. Suurella toimijalla voi olla useita asiakkaita ja toimintaa pyöritetään niin sanotusti liukuhinnamaisesti. Tällaiset tekijät voivat tuoda palveluntarjoajan toimintaan joustamattomuutta. Kun toiminta on ulkoistuksen myötä joustamatonta, voi reagointi markkinamuutoksiin, myyntihenkilöstön määrämuutokseen tai muihin vastaaviin asioihin olla hitaampaa. Erityisesti nopeasti muuttuvilla ja kehittyvillä aloilla yritys voi väärän palveluntarjoajan valinnan vuoksi yrityksen kilpailukyky heikentyä. (Karjalainen ym. 2004, 28).

Usein ulkoistamisella pyritään kustannussäästöihin. Palveluntarjoajan toiminta voi olla tehokkaampaa ja heillä voi olla valmiiksi potentiaalisia asiakkaita, joita ulkoistaja yrityksellä ei ole. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että myynnin ulkoistaminen voi tuoda kustannussäästöjä ulkoistajalle. Palveluntarjoaja pyrkii toiminnallaan kannattavaan liiketoimintaan, jonka vuoksi mahdolliset kustannussäästöt ulkoistamisessa voivat jäädä oletettua pienemmiksi. Myyn-

tiä ei olekaan järkevää ulkoistaa pelkästään mahdollisten kustannussäästöjen vuoksi.

Myynnin ulkoistamisella on toki paljon muitakin hyötyjä ja haasteita edellä mainittujen lisäksi. Mikäli yritys aikoo ulkoistaa myyntiään, on edellä mainittuja asioita hyödyistä ja haasteista tärkeä pohtia ennen myynnin ulkoistamis päätöksen tekemistä.

5.4 Myynnin ulkoistamisen prosessi

Tässä kappaleessa käsitellään myynnin ulkoistamisen prosessin vaiheita. Luvussa 4.4 on jo käsitelty ulkoistamisen prosessia yleisellä tasolla ja näin ollen ulkoistamisen prosessi ja myynnin ulkoistamisen prosessi pitävät sisälleen samankaltaisuuksia. Myynnin ulkoistamista käsittelevässä oppaassa on kuitenkin syytä tuoda esiin ulkoistamisprosessi myynnin ulkoistamisen näkökulmasta.

Myynnin ulkoistamisprosessin kulmakivi on selkeä ulkoistamisstrategia. Kun laaditaan suunnitelmaa siitä, mitä toimenpiteitä tullaan tekemään, tulisi huolellisesti verrata oman ratkaisun ja ulkoistamisen etuja ja haasteita. Tulisi etukäteen päättää, ketkä ovat prosessin vastuhenkilöt oman yrityksen sisällä. (Jalanka 2003, 28.) Huolellinen valmistelu ja alkuselvitykset rajausten, toiminnan, nykyisen suoritustason, tavoitetason ja aikataulujen osalta on tärkeää (Jalanka 2003, 28). Hankkeen tarkoituksesta ja lähtökohdista riippuen vaiheiden painotus vaihtelee.

5.4.1 Hankkeen perustaminen ja valmistelu

Kun yritys suunnittelee 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 on päätettävä, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan muualta. Lähtökohtana 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 kappaleessa 4.5 ”Ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä” ja liitteessä yksi (1) olevassa taulukossa. Valmisteluvaiheessa muodostetaan ulkoistamisesitys, jonka pohjalta johtoporras tekee viimeisen ulkoistamispäätöksen. Esityksessä on kuvattu mikä on ulkoistettava myynnin toimintokokonaisuus ja mitkä ovat odotetut muutokset toiminnon tulokseen, miten tämän myynnin toiminnon ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan ja mitkä ovat sen hyödyt ja haasteet. Samassa yhteydessä esitetään myös alustava projekti-suunnitelma 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.)

5.4.2 Tarjousprosessi ja sopimusneuvottelu

Kun valmisteluvaiheen esitys on hyväksytetty 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 resurssien ja laitteistojen tulee olla kohtuullisella etäisyydellä ja teknisen vaihtokaupan sujuvaa, jotta logistiikka ei aiheuta tarpeettomia lisäkuluja yhteistyölle. Tehokkaan toimittajasuh-

teen luomiseen kuluva aika myös usein aliarvioidaan. Myyntitoiminnon ulkoistamisen kaltainen laaja organisaatiomuutos on vaikeaa toteuttaa onnistuneesti nopealla aikataululla.

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, prosessin kuormittavuuden vuoksi noin kolme kappaletta, joille lähetetään neuvottelu- tai tarjouspyynnöt. (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 tapaamisai-ka, 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 määrittellä 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, osapuolilla on mahdollisuus perehtyä kumppanin toimintaan ja tarkistaa annettujen tietojen oikeellisuus. Itse sopimusneuvottelujen tarkoitus on viimeistellä kaikki tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat. (Jalanka ym. 2003, 25–26.)

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. Tärkeimpinä asioina sopimusneuvotteluissa on palvelusopimuksen muodostaminen ja siihen liittyvän toimintaohjeen laatiminen sekä yksiselitteisten toiminnan mittaustapojen ja tavoitearvojen määrittelemineen. (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 määritelty, on palveluntarjoajan helppompaa varata resursseja palvelulle. (Kautto 2009).

5.4.3 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 myöhemmin. Haltuunottoa ei kuitenkaan kannata viivyttää, sillä se pidentää henkilöstön epätietoisuustilaa, joka puolestaan aiheuttaa epäluottamusta ulkoistamis-

prosessia kohtaan. 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. (Jalanka ym. 2003, 27.)

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.)

Hallinnointivaiheessa seurataan, että operatiivinen toiminta suoritetaan sovittun mukaisesti. Tässä vaiheessa tarvitaan yhteistyön alussa määritetyjä 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. Sama pätee myös toisin päin. Lisäksi yritykseen tulee muodostaa ulkoistamisprojektin vaatimat hallintoelimet ja näihin edustajat. (Jalanka ym. 2003, 27–28.)

Paras keino on, että kummallakin osapuolella on omat ohjausryhmänsä, jotka kokoontuvat palavereihin ajoittain yhdessä ja erikseen. Ohjausryhmä hyväksyy mahdolliset muutokset ja investoinnit, ratkaisee eteen tulevat ongelmat ja perustaa kehittämisprojektit. Ulkoistamisprosessin onnistuminen vaatii taidokasta johtamista ja toimivia viestintäkanavia. (Jalanka ym. 2003, 27–28.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessamme käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus on tutkimusta, jossa tutkimuksen aineisto on verbalisesti tuotettua. (Uusitalo 1991,79). Laadullinen tutkimus kuitenkin tarvitsee teoriapohjaa (Tuomi – Sarajarvi 2002, 17), joka tässä tutkimuksessa on teemahaastattelun teemoista hankittua.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelussa ei ole pakollista, että haastattelu käydään tietyssä järjestyksessä. Jossain tilanteissa tutkimusongelma vaatii, että teemahaastattelu käydään tietyn järjestyksen mukaisesti. Teemahaastatteluiden kulku on keskustelevaa ja sen tarkoitus on etukäteen päätetty. On erittäin tärkeää, että teemahaastattelu etenee haastattelijan haluamalla tavalla. Haastattelija voi tehdä teemoihin liittyviä lisäkysymyksiä, joiden tehtävänä on ohjata haastateltavaa kertomaan aiheesta tarkemmin. Haasteena teemahaastattelussa on, että haastateltava lähtee ohjaamaan liikaa haastattelun kulkua. (Tilastokeskus 2013.) Selkeyttääksemme lukijalle tässä työssä tehdyn tutkimuksen monivaiheisuutta, olemme laatineet seuraavan kuvion työn vaiheista:



Kuvio 10 Tutkimustyömme vaiheita

Teemahaastattelumme rakentuivat neljän teeman ympärille. Teemoja olivat:

- ulkoistaminen
- myynti
- myynnin ulkoistaminen
- tulevaisuuden näkymät myynnin ulkoistamisen suhteen.

Valitsimme nämä teemat, koska asiat ovat yhteydessä toisiinsa myynnin ulkoistamisen näkökulmasta, näin ollen saimme paremman kuvan haastateltujen yritysten myynnin ulkoistamisen haasteista ja hyödyistä sekä tulevaisuuden näkymistä.

Haastatteluissa tallentimena käytettiin ääninauhuria ja aineiston purettiin litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla. Ei ole tarkkaa määritelmää, kuinka tarkasti haastattelumateriaali tulisi litteroida. Tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä, sekä tutkimusotteesta. Puhtaaksikirjoittaminen on todella paljon aikaa vievä ja vaatii työtä. Litteroimme tallenteet siten, että teemoihin kuuluvat puheet kirjoitimme puhtaaksi ja osaksi myös teimme suoria päätelmiä, mikäli tällai-

nen oli mahdollista. Kuitenkin osapuolten tauot, huokaukset, äänenpainot ja tämän tyyppiset reaktiot on jätetty litteroinnissamme huomiotta. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 138–140.)

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin haastatteluun osallistuneiden luvalla. Nauhoitimme teemahaastattelut, koska näin varmistettiin aineiston luotettava keruu ja säilyminen alkuperäisessä muodossa. Nauhoituksissa ongelmaksi muodostui nauhoituslaitteen automaattinen tauotus puheen keskeytyessä. Tämä aiheutti sen, että osa puhutuista lauseista ei olleet kokonaisia ja jätti näin ollen tulkinnanvaraa. Välttyäksemme väärinymmärryksiltä ja varmistaksemme haastatteluista saadun tiedon oikeellisuuden, lähetimme raportoinnin jälkeen haastateltaville heidän osuutensa sähköpostitse. Saatteessa pyysimme heitä lukemaan raportoinnin heidän osuudestaan, sekä kommentoimaan ja korjaamaan, mikäli jokin asiayhteys oli ymmärretty väärin. Kaksi teemahaastatteluun osallistuneista yrityksistä halusi pysyä nimettömänä.

6.2. Haastateltujen yritysten esittely

Teemahaastatteluita oli kuusi, joihin osallistui yhdestä kahteen haastateltavaa. Yhteen teemahaastatteluun osallistui kaksi eri yritystä. Kolme teemahaastatteluun osallistuneista ilmoitti osallistumishalukkuutensa toiseen opinnäytetyöhön tehdyn tutkimuskyselyn kautta. Neljä muuta teemahaastatteluihin osallistujaa järjestyi omien ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun kontaktien kautta. Kaikki teemahaastattelussa mukana olleet yritykset toimivat eri toimialoilla päätoimipaikkanaan Rovaniemi. Valitsimme yrityksiä eri toimialoilta, koska halusimme erilaisia näkökulmia myynnin ulkoistamisen yleisyydestä, hyödyistä ja haasteista. Haastateltavat henkilöt ja yritykset olivat:

- Hallituksen puheenjohtaja, Yritys A
- Johtaja, Tilitoimisto, Yritys B
- Matti Henttunen, Yrittäjä, Kunnes Oy
- Pasi Nurmela, Toimitusjohtaja, Seniortek Oy
- Esa Marttala, Toimitusjohtaja, Painatuskeskus Finland
- Janne Konttaniemi, Hallintojohtaja, Arctic Connect Oy
- Janne Isolankila, Toimialajohtaja, Arcturia Oy

Yritys A on vuonna 2011 perustettu rovaniemeläinen yritys ja Yritys B on rovaniemeläinen tilitoimisto. Kunnes Oy:n Matti Henttunen on ravintola-alan

yrittäjä, joka on toiminut alalla vuodesta 1985 alkaen. Yrityksessä työskentelee yli 20 työntekijää, joihin mukaan lasketaan toiminimellä toimiva muu palveluhenkilökunta. Seniortek Oy on vuonna 2005 perustettu, palvelutalojen ja kotona asuvien ikä-ihmisten turvatekniikkaan erikoistunut yritys. Seniortek Oy työllistää tällä hetkellä 13 henkilöä, johon on laskettu mukaan alihankkijat. Painatuskeskus Finland on painoalalla toimiva yritys, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2000. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä viisi henkilöä. Arctic Connect Oy on vuonna 2007 perustettu viestintäpalveluihin erikoistunut yritys, joka tarjoaa videoneuvotteluratkaisuja. Arctic Connect Oy on Arcturia Oy:n yhteistyökumppani, joka myy Arctic Connect Oy:n palveluita.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Ulkoistaminen

Seuraavissa kappaleissa avaamme tutkimustulokset teemahaastatteluissa käytyjen teemojen mukaan. Tutkimustuloksia käsitellään niin yleisellä tasolla kuin yrityskohtaisesti. Tutkimuksesta saatuja tuloksia pohdimme myöhemmin luvussa 7.5.

Teemahaastatteluissa kysyimme haastateltavilla muun muassa mitä toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet, miksi on ulkoistettu tai miksi ei ole ulkoistettu. Kaikissa yrityksissä, joihin haastattelu tehtiin, oli ulkoistettu joitakin toimintoja. Yleisimmät ulkoistetut toiminnot yrityksissä olivat kirjanpito ja puhtaanapito. Myös muita toimintoja, kuten puhelinvaihteenhoitoa, palkanlaskentaa, keikkamyyntiä, tapahtumia, perintää, mattojenpesua, catering-palveluita, ovi-miespalveluita, mainontaa, henkilökunnan vuokrausta, kaluston vuokrausta ja kylmien asiakaskontaktisoiottojen tekemistä oli ulkoistettu.

Erityisesti kirjanpito oli haluttu ulkoistaa, koska yrityksillä ei ole itsellä halua tai osaamista sen tekemiseen. Matti Henttusen (2013) mukaan ei ole järkevää tehdä kirjanpitoa itse, vaan antaa kirjanpito ammattilaisten hoidettavaksi. Kirjanpidon ulkoistaminen on tuonut myös turvaa, sillä palveluntarjoaja hoitaa työn ammattitaitoisesti ja oikein.

Yksi yrityksistä oli ulkoistanut koko henkilökunnan henkilöstövuokrausyrityksen hoidettavaksi. Seuraavana päivänä ulkoistamisilmoituksesta koko henkilökunta sanoi itsensä irti työstään ja tämän vuoksi yritys oli luopunut henkilökunnan ulkoistamisesta kokonaan. Tämä onkin käytännön esimerkki yhdestä ulkoistamisen haasteista eli henkilökunnan voimakkaasta vastustamisesta.

Yritys A vuokraa itselleen kalustoa, koska kalustoa pitää uusia paljon ja osaa kalustosta tarvitaan vähemmän. Vuokrauksen avulla yrityksen ei tarvitse sitoa niin paljon rahaa kalustoon. Osa kalustosta veisi myös paljon tilaa, mikäli kalusto olisi omaa. Näin välttyään myös varastointikustannuksilta.

Yleisesti ottaen yritykset ovat halunneet ulkoistaa toimintojaan, koska yrityksissä on haluttu keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Esa Marttalan (2013) mukaan yksi ulkoistamisen haasteista on se, että esimerkiksi tilitoimistoilla on niin paljon asiakkaita, ettei työnlaatu ole välttämättä toivottavaa.

Esa Marttala (2013) kertoi haastattelussa, että tarkoitus olisi palkata toinenkin työntekijä huoltamaan ja korjaamaan painatuskoneita. Tätä ei Marttalan mukaan ole järkevää ulkoistaa, koska painatuskoneiden huoltaminen ja korjaaminen vaatii pitkää perehtymistä ja korjaus on saatava tehtyä puolen tunnin sisällä, jotta tuotanto ei keskeydy pitkäksi aikaa. Tämän vuoksi painatuskoneiden huoltoa ja korjausta onkin vaikeaa ulkoistaa, joten on järkevämpää palkata huoltoon yksi uusi työntekijä, joka voi tehdä yrityksessä myös muita töitä kuin painatuskoneiden huoltoa ja korjausta. Tämä onkin hyvä konkreettinen esimerkki siitä, että mitä spesifioidummalla alalla yritys toimii, sitä vaikeampaa ydintoimintoon sidoksissa olevia toimintoja on ulkoistaa.

Arctic Connect Oy toimii useammalla paikkakunnalla Suomessa. Rovaniemi toimii yrityksen pääpaikkana, jossa yritys toimii vakiintuneissa tiloissa. Muilla paikkakunnilla yritys toimii toimistohotelleissa. Syy tähän on, että yrityksellä on muilla paikkakunnilla ainoastaan yksi työntekijä. Toimistohotelli tarjoaa, tietokoneita ja ohjelmistoja lukuun ottamatta kaiken, mitä siellä työskentelevä työntekijä tarvitsee, joten ei ole järkevää esimerkiksi vuokrata tiloja. (Konttaniemi 2013.)

Janne Konttaniemi (2013) pohtii, että ulkoistaminen voi olla tietoturvariski. Esimerkiksi, kun yrityksen omissa tiloissa työskentelee muiden yritysten työntekijöitä, Arctic Connect Oy:n tapauksessa siivousyrityksen työntekijöitä.

Haastatteluissa tulikin hyvin ilmi ulkoistamisen teoriaosuudessa käsitellyjä ulkoistamisen hyötyjä, haasteita ja esteitä. Voidaankin todeta, että ulkoistamisella on paljon hyötyjä, mutta myös haasteita.

7.2 Myynti

Haastatteluissa mukana olleista kuudesta yrityksestä yhtä lukuun ottamatta kaikkien yritysten myyntiprosessiin liittyi jonkinlainen tarjousprosessi. Yritys, jonka myyntiprosessiin ei kuulu tarjousprosessia, on myyntiprosessi hyvin lyhyt. Tällainen myyntiprosessi on esimerkiksi kassalla tapahtuva myyntitalanne. Haastateltavien yritysten, joiden myyntiprosessi sisältää tarjousprosessin, on myyntiprosessi pidempi, pisimmillään yli vuoden mittainen. Koska myyntiprosessi on pitkä ja tuotteet eivät ole massatuotteita, on yritysten myyntiprosessien haasteena osata kohdentaa myynti oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikeaa tuotetta.

Seniortek Oy:n myyntiprosessi kestääkin vähintään vuoden. Tämä johtuu osaksi siitä, että myytävät turvapalvelut ovat erittäin kalliita investointeja ostajalle. Käytännössä ostettava palvelu räätälöidään ostajan tarpeiden mukaisesti. Pasi Nurmelan mukaan olisikin hyvä olla liikkeellä jo silloin, kun esimerkiksi vanhainkotia vasta suunnitellaan rakennettavaksi. Kun tarjouspyyntö on Hilmassa, ollaan jo myöhässä. Hilma on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton julkisten hankintojen sähköinen ilmoituskanava (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Haastatellut yritykset, joiden myyntiprosessi on joko pitkä tai myytävä tuote on ostajalle kallis investointi, pitää puhelinkontaktia ja henkilökohtaista käyntiä parempana tapana lähestyä asiakasta ja saada myyntiä sähköpostien tai kirjeiden lähettämisen sijasta. Arctic Connect Oy:ltä Janne Konttaniemi (2013) ja Janne Isolankila (2013) Arcturia Oy:ltä kertoivat, että yritysmyyntissä ja julkiselle taholle myytäessä on suuri ero. Kun myydään yrityksille, on suurempi merkitys myyjän myyntitaidoilla, luottamuksen saavuttamisella ja tuotteen laadulla. Yritysmyyntissä hinta ja varsinainen tarjousprosessi on toissijainen asia. Kun taas myydään julkiselle taholle, on kaupan teko lähinnä tarjousprosessiin osallistumista. Tällöin tarjoajalla on vaikeaa saada lisätietoja tarjouksen kohteesta ja hinta onkin yleensä ratkaiseva tekijä julkisen tahon tarjousprosessissa.

Arctic Connect Oy:llä on omien myyjien lisäksi jälleenmyyjiä. Tähän ratkaisuun on päädytty lähinnä kustannuksien vuoksi. Suomi on laaja maa, joten myyntiä olisi hankalaa järjestää koko maan laajuisesti omana myyntinä. Kun jälleenmyyjät myyvät myös muiden tuotteita, on heillä olemassa jo hyvä asiakaspohja, mikä helpottaa myyntiä. Toisaalta juuri se, että jälleenmyyjät myyvät erilaisia tuotteita/palveluita, jää yhden tuotteen myynnille vähemmän aikaa, jonka vuoksi jälleenmyyjien tuloksiin ei ollakaan täysin tyytyväisiä.

Isolankila totesi haastattelussa, että on ihan eri asia lähteä myymään nykyiselle asiakkaalle kuin tekemään uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinta lähtee nolatilanteesta, kun taas nykyiset asiakkaat saattavat jopa itse olla yhteydessä myyjään. Keskimäärin uusasiakashankinnan myyntiprosessi kestääkin kahdesta kolmeen kuukautta, mutta myyntiprosessin kesto voi vaihdella kahdesta viikosta jopa kolmeen vuoteen. (Isolankila 2013)

Osa haastateltavista kertoi, että yrityksen myynnin ongelmia on löytää myyjiä joilla on ”nälkä”, halua sitoutua työhön ja kehittää osaamistaan. Joidenkin tuotteiden ja/tai tuotantoprosessien oppiminen vie useista kuukausista jopa yli vuoteen. Myyjän pitääkin olla enemmän konsultti, joka myy ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin.

”Taloushallinnon myynti on kuitenkin ihan erilaista kuin esimerkiksi makkaran myyminen, joten kyllä myyjän pitää tietää pikkusen taloushallinnosta tai palkoista, jotta tietää mitä se myy” (Yritys B 2013).

”Että jos laittaa paikkoja auki, niin pohjoisesta ja joka puolelta soittelee, että mie haluan tulla. Mie, että mulla on provikka palkka. Niin mitenhan mie sitten, enhän mie pärjää ollenkaan. Ni mie sitten, että meinaatko sie, että sie tuut meille, mie maksan sulle palkan, mutta sie et tuo mulle rahhaa ollenkaan.” (Marttala 2013.)

Haastattelujen pohjalta tulimmekin siihen tulokseen, että yrityksillä on erilaisia myyntiprosesseja. Myyntiprosessiin onnistumiseen vaikuttaakin myytävä tuote/palvelu, myyjän ammattitaito ja asiakas.

7.3 Myynnin ulkoistaminen

Kolmas teema käsitteli myynnin ulkoistamista ja siihen liittyviä ajatuksia. Ensimmäisenä kysimme haastateltavilta, onko myynnin osa-alueita ulkoistettu. Myynnin ulkoistamisesta keskusteltaessa, kysimme myös mahdollisia syitä myynnin ulkoistamisen suhteen tehtyihin ratkaisuihin. Kuten tulevista kappaleista käy ilmi, myyntiä ei juuri oltu ulkoistettu. Tästä johtuen keskusteluissa lähinnä käytiin läpi syitä siihen, miksi myyntiä ei ole ulkoistettu. Myynnin ulkoistamista oli kuitenkin jokaisen yrityksen kohdalla pohdittu ja saimmekin hyviä perusteluita tämän hetkisiin ratkaisuihin.

Yritys A (2013) on ulkoistanut myyntiään siten, että ulkopuoliselle toimijalle on annettu lupa myydä heidän tuotettaan. Tällä haettiin suurempaa volyymia ja asiantuntijakokemusta, sillä tämä ulkopuolinen taho tuntee asiakaspohjaa ja tietää näiden tarpeita. Tämän kaltainen ulkoistaminen ei kuitenkaan ole heidän pääsääntöistä myyntiään, vaan pikemmin lisä omaan myyntiin. Tästä päättelimme, että yksi syy myynnin ulkoistamiseen voi olla ulkoistamispalvelua tarjoavan yrityksen asiantuntemus ja valmiit kohderyhmät. Yritys A oli harkinnut myynnin ulkoistamista enemmänkin ja prosessi on jo käynnissä ajatuksen tasolla, mutta suunnitelmia ei ollut vielä toteutettu.

*”Tärkeää se myyntikeskustelun sisältö eli koulutus on haaste”
(Yritys A 2013).*

Kunnes Oy on ulkoistanut kesätapahtumia ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Syitä ja motivaatioita näihin ulkoistamispäätöksiin mietittäessä, Kunnes Oy:n Henttunen (2013) totesi seuraavanlaisesti:

”Se on aika järjetön syy ja motivaatio ulkoistaa se että sillä turvataan elintoiminnot. Se on aika uskomaton motivaatio, mutta se on meillä ainoastaan motivaatio kesätapahtumissa.”

Ravintoala on luvanvaraista yritystoimintaa. Ulkoistamalla tällaisen tapahtuman yrityksen ei itse tarvitse hoitaa lupa-asioita, vaan vastuu on silloin ulkoistamispalvelun tarjoavalla yrityksellä. Henttunen (2013) kertoi, että päätöksentekoa ei heillä tulla missään tapauksessa ulkoistamaan, vaan se pidetään itsellä.

Yritys B:n (2013) myyntiä on ulkoistettu kylmien soittojen osalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoistuskumppani soittaa satunnaisille henkilöille, jotka eivät ole olemassa olevia asiakkaita, vaan mahdollisia tulevia asiakkaita. Ulkoistuskumppani varaa ajan Yritys B:n kanssa tapaamiselle ja tällä tavoin mahdollinen uuden asiakkaan kiinnostus on saatu herätettyä. Ulkoistuskumppani pääsee Yritys B:n kalenteriin ja jättää sovittuja tapaamishdotuksia heille.

Yritys B:n johtaja (2013) näki myynnin ulkoistamisen siten, että sillä pyritään myynnin kasvattamiseen. Hänen mielestään yleisesti ottaen syy siihen, ettei myynnin tavoitteita ole saavutettu yrityksissä, johtuu enemmänkin resurssipuudesta. Näin ollen ei ole väliä myynnin kasvua tavoiteltaessa, lisätäänkö omia resursseja myyntiin vai ulkoistetaanko. Kapasiteettia maailmalla kuitenkin on, joten asiakkaat eivät lopu kesken. Hän myös painotti sitä, että myytävän tuotteen tai palvelun myyjän täytyy tuntea myyvänsä tuote eli myyntityötä ei heidänkään alalla voi tehdä kuka tahansa.

Painatuskeskus Finlandin toimitusjohtaja Esa Marttala (2013) pohti myynnin ulkoistamista niiltä osin, että palveluntarjoaja soittaisi mahdollisille uusille asiakkaille eli hankkisi liidejä. Marttala kuitenkin kertoi, että neuvottelut hän hoitaisi itse. Tähän syynä on se, että hän tuntee tuotteen erittäin hyvin.

Marttalan tavoin muissakin yrityksissä haasteeksi myyntityön ulkoistamiseen nähdään myyntihenkilöstön koulutus. Yrityksissä, joissa myytävä tuote tai

palvelu vaatii asiantuntijuutta, koetaan myyjän perehdytys haastavaksi. Marttala kertoi heidän alansa olevan sellainen, että heillä myyjällä menee vuosi tai kaksi siihen, että sisäistää täysin mistä yrityksen toiminnassa on kyse. Marttala totesikin, että myyjän pitää olla enemmän konsultti, sillä tämän tulee mennä yrityksen sisälle, tiedostaa miten yritys toimii, millä se tekee rahaa ja näiden tekijöiden kartoittamisen jälkeen löytää se rako, millä he auttavat yritystä menestymään, tavoitteena tietysti itse myyntitulosta samalla. Marttala oli myös pohtinut tyytyväisyys kyselyn teettämistä palveluntarjoajalla sen sijaan, että se tehtäisiin itse.

Seniortek Oy:n toimitusjohtaja Pasi Nurmela (2013) pohti, ettei heillä ole aikomuksena lähteä ulkoistamaan myyntiä, sillä heidän asiakkaansa ”tuntevat kasvot” eli esimerkiksi alan messuilla asiakkaat tuntevat heidät ulkonäöltä ja he ovat saaneet asiakkailtaan luottamuksen. Toisaalta heidän myyntiprosessinsa on ajallisesti hyvin pitkä ja haasteena myynnin ulkoistamisessa nähdään tämän ketjun katkeaminen. Ketjun katkeamisella tarkoitetaan tiedon kulkua eli jos myyntiprosessia hoitaa useampi henkilö, voi esimerkiksi hinta muuttua tarjousprosessissa. Dokumentoinnin tulisi olla niin aukoton, ettei tällaisia pääsisi tapahtumaan. Seniortek Oy ei kokenut myynnin ulkoistamiselle tarvetta. Nurmela totesi myös, etteivät he halua ulkoistaa ydinosaa, huoltoa, tuotekehitystä ja tietyllä tapaa asennusta.

Arcturia Oy:n Janne Isolankila (2013) näki myynnin ulkoistamiseen liittyvän uusasiakashankinnan toteutuksen haasteellisena kysymyksenä. Mikäli uusasiakashankinta ulkoistettaisiin esimerkiksi Call Centerille, joka buukkaa ulkoistajayritykselle asiakaskäyntejä, on siinä eroa oman henkilökunnan tekemään yhteydenottoon. Ero on se, että oma myyjä mahdollisesti pystyy ensimmäisessä kontaktissa jo saamaan hieman tuntumaa asiakkaaseen ja näin ollen tämä pystyy suunnittelemaan myyntiprosessia tämän myötä. Tällaisen osa-alueen ulkoistamisessa on haasteena raportointi asiakkaasta eli onko asiakkaasta saatu näkemys sama kuin se, minkä ulkoistajayrityksen työntekijä on saanut ensikontaktissa. Haasteena myös kolmannen osapuolen hankkimissa liideissä on se, ettei kyseiset liidit ole sellaisia, mitä halutaan tai haetaan.

”Hyvällä alkuvalmistelulla eli hyvä keskinäinen kommunikointi ja kouluttaminen sille kolmannelle osapuolelle vois tuoda semmo-

sen hyvän, halutun tuloksen, mutta siinä pitäis olla hyvä luottamus siihen, että se tieto mitä meiltä annettais sille kolmannelle osapuolelle, se pysyy sitten taas kilpailijoilta piilossa” (Isolankila 2013).

Konttaniemi ja Isolankila molemmat (2013) mainitsivat myös myyntityössä henkilöitymisen eli myyntiprosessissa kauppaa tehdään henkilön kanssa, ei niinkään yrityksen kanssa. Näin ollen myyntiä ulkoistaessa on myös tärkeää, että ulkoistajayritykseltä löytyy henkilö, jonka kanssa yhteistyö toimii. Pohdintaa oli myös niiltä osin, että jos ulkoistamispalvelua tarjoavan yrityksen henkilökunta vaihtuu. Miten tämä vaikuttaa ulkoistajayritykseen? Henkilökunnan vaihtuvuus kesken myyntiprosessin niin myyjäyrityksen kuin asiakkaan puolelta on aina haastavaa. Näkemyserot ja mahdolliset sopimusmuutokset voivat turhauttaa puolin ja toisin, eritoten mikäli prosessi tulee aloittaa alusta näiden myötä.

7.4 Tulevaisuuden näkymät

Neljäs ja viimeinen teema on tulevaisuuden näkymät. Tiedustelimme haastateltavilta, mitkä ovat heidän tulevaisuuden näkymät myynnin ulkoistamisen suhteen. Kolmannessa teemassa, myynnin ulkoistaminen, onkin jo pohdittu ajatuksia ja asenteita myynnin ulkoistamisen suhteen. Yhteistä kaikilla haastatelluilla oli se, että myynnin ulkoistamisen suhteen ei suhtauduttu täysin kielteisesti. Myynnin ulkoistaminen oli osalla yrityksissä sillä hetkellä hyvinkin paljon mielen päällä, kun taas toisissa yrityksissä ulkoistamista ei koettu ajankohtaiseksi. Myynnin osa-alueella uusasiakkuuksien ja liidien hankinnan ulkoistaminen koettiin varteenotettavimmaksi ja yhdessä yrityksessä se oli jo ulkoistettu.

Se, mitä tulevaisuus tuo tullessaan on hyvin vaikea ennustaa, erityisesti tietyillä toimialoilla. Esimerkkinä tästä voimme käyttää ravintola-alaa. Ravintola-alalla toimiva Kunnes Oy:n Matti Henttunen (2013) kertoikin, että suunnitelmia ei voi tehdä kovin kauaskantoisesti johtuen alalla vallitsevasta lainsäädännöstä ja luvanvaraisuudesta, sekä näiden mahdollisista muutoksista. Heillä suunnitelmia myynnin ulkoistamisesta, tai tässä tapauksessa tapahtuman ulkoistamisesta, on esimerkiksi tehty vain ensi kesälle. Mikäli suunnitelmia on tehty pidemmällä tähtäimellä ja lainsäädäntö muuttuu tänä aikana, on suunnitteluun käytettyä työaika mennyt hukkaan.

Henttunen (2013) kertoikin pohtineensa ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöä lupa-asioihin liittyen. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että ulkopuolinen palveluntarjoaja täyttäisi yritystoimintaan tarvittavat lomakkeet, jolloin ulkoistajan ei tarvitsisi käyttää työtunteja tähän.

Osassa yrityksissä taas tulevaisuuden ennustaminen on helpompaa. Senioritek Oy:n Pasi Nurmela (2013) kertoi, että hän tietää joistakin asiakkaista, mitä he ensi vuonna tilaavat. Tästä johtuen myynnin ulkoistamista ei tällä hetkellä nähty yrityksen myynnin vaihtoehtona, sillä tällaisen ketjun ei haluta katkeavan.

”Ei varmaan lähdetä siihen, ens viikollakin, kun on messut niin asiakkaat hakee sieltä tiettyjä kasvoja” (Nurmela 2013).

Konttaniemi (2013) pohti myynnin ulkoistamisen tulevaisuutta myös niiltä osin, että myyntiä laajennettaisiin tietyille toimialoille, jossa ei ole aiemmin oltu. Tietyillä toimialoilla myyntiprosessit ja sopimukset ovat hyvin pitkiä ja näin ollen myyjällä tulee olla aikaa ja tietoa kohdentamiseen. Isolankila (2013) ei nähnyt myynnin ulkoistamiselle estettä. Myynnin ulkoistaminen vaatii hyvää kouluttamista ja keskustelua siitä, millaista kontaktointia ulkoistajayritys haluaa asiakkaan kanssa.

Seuraavassa luvussa tutkimuksesta saadut tulokset ovat koottu teemoittain johtopäätöksiksi. Johtopäätöksien jälkeen seuraa oma pohdinta, jossa työn tekijät ovat pohtineet niin opinnäytetyöprosessia kuin tutkimuksen onnistumisista.

7.5 Tutkimuksen yhteenveto

Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisessa haastatteluun osallistuneessa yrityksessä on ulkoistettu joitain toimintoja. Ulkoistettuja toimintoja ovat:

- catering-palvelu
- henkilökunnan vuokraus
- kaluston vuokraus
- keikkamyynti
- kirjanpito
- kylmät asiakaskontaktisoitot
- mainonta

- mattopalvelu
- ovimiespalvelu
- palkanlaskenta
- perintä
- puhelinvaihteenhoito
- puhtaanapito
- tapahtumien järjestäminen

Yleisimmät ulkoistetut toiminnot yrityksissä ovat puhtaanapito ja kirjanpito, jotka yleisesti ottaen ovat ulkoistettu heti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Ulkoistamispäätökseen johtaneita tekijöitä ilmeni erilaisia. Oman osaamisen puute, haluttomuus, sekä keskittyminen ydinosaamiseen ovat yleisimmät syyt yrityksille päätyä ulkoistamaan.

Haastateltavien yritysten myyntiprosessien kestot vaihtelevat. Lyhimmillään myyntitapahtuma on muutamia minuutteja kestävä kassamyyntiä ja pisimmillään yli kaksi vuotta pitkä prosessi. Asiantuntijaorganisaatioissa myyntiprosessi onkin yleisesti ottaen pidempi kestoaltaan, kun myytävä tuote/palvelu on monimutkainen tai ostajalle kallis investointi. Yhtä yritystä lukuun ottamatta haastateltavien yritysten myyntiprosessi sisältää jonkin tasoisen tarjousprosessin.

Puhelimella ja kasvotusten tehtävällä yhteydenotolla saadaan haastateltavien mukaan paremmin etenemään myyntiprosessi, kuin että lähetettäisiin sähköposteja tai kirjeitä potentiaalisille asiakkaille. Uusiasiakashankinta koetaankin haasteellisemmaksi kuin myynti jo olemassa oleville asiakkaille. Tämä johtuu osaksi siitä, että olemassa olevat asiakkaat saattavat itse ottaa yhteyttä myyjään ja heidän kohdallaan luottamus on saatu rakennettua. Henkilökohtaisella myyntityöllä arvellaankin olevan suuri merkitys myynnin onnistumisessa. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on ongelmia saada ammattitaitoista ja työhönsä sitoutuvaa myyntihenkilökuntaa. Tämä nousikin keskeisimmäksi myynnin haasteeksi haastatelluissa yrityksissä.

Myynnin osa-alueita on haastatelluissa yrityksissä ulkoistettu vähän. Yhdessä yrityksessä uusiasiakashankinta eli kylmien liidien hankinta oli ulkoistettu ja toisessa yrityksessä tapahtumien järjestämistä oli ulkoistettu ulkopuoliselle taholle. Myynnin ulkoistamisen vähyys ei ollut kovinkaan suuri yllätys, sillä

haastatellut yritykset olivat asiantuntijaorganisaatioita, joissa tuotteet/palvelut vaativat myyjältään asiantuntijuutta myytävästä tuotteesta/palvelusta.

Toisissa yrityksissä myynnin ulkoistaminen oli hyvinkin ajankohtainen vaihtoehto, kun taas toisissa sitä ei koettu tässä vaiheessa ajankohtaiseksi. Yksikään yritys ei ollut jyrkästi myynnin osa-alueiden ulkoistamista vastaan.

Myynnin osa-alueiden ulkoistamisen vähyys vei haastattelut käymään läpi lähinnä syitä siihen, miksei myyntiä ole ulkoistettu ja millaisena vaihtoehtona myynnin ulkoistaminen nähdään. Myynnin osa-alueita ulkoistaneet yritykset ovat ulkoistamalla pyrkineet keskittymään omaan ydintoimintaansa. Asiantuntijaorganisaatioissa eli yrityksissä, joissa tuote/palvelu vaatii asiantuntijuutta, nähtiin myynnin ulkoistamisessa haasteeksi myyjän koulutuksen. Koulutus vaatisi myös ulkoistajayritykseltä sitoutuneisuutta ja aikaa, sekä ulkoistuspalvelua tarjoavalta yritykseltä motivoitunutta henkilökuntaa, joka pyrkii yhdessä ulkoistajan kanssa tämän tavoitteisiin.

Luottamus myös nähtiin haasteeksi, niin ulkoistajayrityksen ja palveluntarjoajan välisessä suhteessa kuin asiakkaan näkökulmasta. Mikäli dokumentointi ja tiedonsiirto hoidetaan huonosti myyntiprosessissa, voi seurata luottamuspula asiakkaan silmissä. Jos myyntiprosessissa on mukana useampi henkilö, voi esimerkiksi tarjoukseen liittyvät ehdot muuttua, mikäli dokumentointia ei tehdä huolella. Ulkoistajayrityksen ja palveluntarjoajan välillä tulee myös välttää luottamus. Myynti on erittäin tärkeä osa-alue yrityksille, joten ulkoistajayrityksen tulee pystyä luottamaan palveluntarjoajaan ja siihen, että myyntiä tehdään heidän ehdoillaan. Esimerkiksi myyntikeskustelun sisältö tulisi olla tarkkaan sovittua ja harkittua, jotta myynti on luonteeltaan ulkoistajayrityksen tapojen mukaista. Aina yrityksen lähtiessä ulkoistamaan yrityksensä toimintoja on ulkoistamiskumppanin valinta tärkeässä roolissa, oli sitten kyse mistä tahansa ulkoistettavasta toiminnosta.

Yhdessäkään haastatelluista yrityksistä ei oltu ehdottomasti myynnin ulkoistamista vastaan. Tämä jopa hieman yllätti, sillä myynti on kuitenkin hyvin iso ja tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa. Voisi ajatella, että yrityksissä myynnin ulkoistaminen koetaan liian suurena riskinä. Myynti tuo yritykselle tuottoa, jota ilman ei yritys todennäköisesti pystyisi toimimaan.

Edellisissä kappaleissa on jo hieman sivuttu myynnin ulkoistamisen tulevaisuuden näkymiä. Toisissa yrityksissä myynnin ulkoistaminen oli ajankohtainen vaihtoehto, kun taas toisissa yrityksissä ei ollut sillä hetkellä ajankohtainen vaihtoehto ulkoistaa myyntiä.

Oli positiivista huomata, että yrityksissä, jossa oli jo kasvua tapahtunut, pyrittiin kuitenkin löytämään uusia tai kehittämään vanhoja keinoja, jotta kasvua saataisiin vielä lisää. Yksi vaihtoehto uusista keinoista kasvattaa myyntiä on myynnin osa-alueen tai osa-alueiden ulkoistaminen. Se, mikä olisi oikea vaihtoehto kullekin, oli hyvin vaikea määrittää yhden haastattelukerran perusteella. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa yritysten ulkoistamista, myyntiprosessia, ajatuksia myynnin ulkoistamisesta ja sen tulevaisuuden näkymistä.

Emme lähde myöskään lähteneet toteamaan minkäläisten yritysten tulisi lähteä toteuttamaan myynnin ulkoistamista. Myynnin ulkoistamista suunnitellessa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, joten on hyvin vaikeaa antaa yleistävää toteamusta siitä, mille yritykselle myynnin ulkoistaminen on oikea vaihtoehto. Myynnin ulkoistamispäätös on aina yrityskohtainen ja siihen vaikuttaa muun muassa yrityksen koko, toimiala, myynnin luonne, myynnin tavoitteet ja myytävä tuote/palvelu.

8 OMA POHDINTA

Opinnäytetyö on vaativa ja aikaa vievä prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää asiantuntijuuttamme tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyöprosessissa korostuu myös suunnitelmallisuus, kyky ottaa vastuuta ja työskennellä itsenäisesti. Tässä opinnäytetyössä erityisesti asiantuntijuutemme kehittyi, sillä opintomme ovat painottuneet taloushallintoon, sekä laskentatoimeen. Näin ollen opinnot myynnin ja markkinoinnin osalta ovat olleet vähäisempiä, joten oma tietoutemme prosessin alkuvaiheessa oli hyvin suppea.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa haasteeksi muodostui aiheen rajaaminen ja kokonaisuuden hahmottaminen. Aluksi tutkittavat yritykset rajattiin maantieteellisesti Lapin alueelle, mutta aihe rajautui tässä työssä lopulta koskemaan vain rovaniemeläisiä yrityksiä. Yrityksiä teemahaastatteluihin saatiin Paskan ja Tuomisen (2013) teettämän kyselytutkimuksen kautta kolme, jotka olivat Rovaniemen kunnan alueelta. Saadaksemme lisää haastateltavia, otimme yhteyttä ainoastaan rovaniemeläisiin yrityksiin, jotta tutkimus saatiin rajattua maantieteellisesti pienemmälle alueelle. Paskan ja Tuomisen (2013) tutkimuksessa myynnin ulkoistamista on tutkittu koko Lapin alueelta.

Haastateltavia yrityksiä oli seitsemän, jotka olivat erikokoisia ja toimivat eri toimialoilla. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa-antavia, joiden perusteella ei voida yleistää Rovaniemeläisten yritysten myynnin ulkoistamisen nykytilaa ja tulevaisuutta. Vaikka haastateltavia olisi ollut hieman enemmän, emme kuitenkaan usko, että tutkimuksen tulokset olisivat merkittävästi muuttuneet. Mikäli haastateltavia yrityksiä olisi ollut merkittävästi enemmän, olisivat tutkimuksen tulokset voineet muuttua oleellisesti. Uskomme kuitenkin, että tutkimuksemme tulokset myynnin ulkoistamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta Rovaniemellä ovat oikeasuuntaisia.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu parityönä, sekä yhteistyössä kvantitatiivista tutkimusta aiheen tiimoilta tekevän parin kanssa, joten yhteistyökyvyn merkitys on ollut oleellisesti läsnä tässä työssä. Suunnitelmallisuuden merkitys opinnäytetyöprosessissa oli merkittävä, sillä työn tuli olla valmis toimeksiantajan ohjeiden mukaan. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa haasteeksi muodostui aiheen rajaaminen ja kokonaisuuden hahmottaminen. Myynti, sekä ulkoistaminen ovat käsitteinä todella laajoja, joten haasteena oli ymmärtää ja

kerätä sellaista teoriataustaa, mikä liittyy olennaisesti juuri tutkimukseemme. Mielestämme rajaukset työssämme ovat onnistuneet ja olemme onnistuneet keräämään tutkimuksemme kannalta oleellista teoratietoa myynnistä ja ulkoistamisesta.

Myyntin ulkoistamisesta oli saatavilla erittäin vähän tutkittua tietoutta. Tästä syystä oli haasteellista koota riittävän laaja ja luotettava myyntin ulkoistamisen teoriaosuus. Myyntin ulkoistamisesta löytyi internet-lähteitä, jotka suurimmaksi osaksi olivat palveluntarjoajien tuottamia. Tässä kohtaa lähdekritiikin merkitys korostui, sillä pyrimme työssämme tuomaan esiin neutraalin näkökulman.

Myyntin ulkoistamisen teoria osuus onkin kirjoitettu yleisen myyntin ja ulkoistamisen teorian, sekä omien havaintojen pohjalta, jotka ovat tulleet esille tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Myynnistä ja ulkoistamisesta kirjallisuuslähteitä oli saatavilla runsaasti ja päädyimmekin käyttämään ensisijaisesti kirjallisuuslähteitä internet-lähteiden sijaan lähdekritiikin vuoksi. Näin pystyimme takaamaan paremmin teoriaosuuksien luotettavuuden. Opinnäytetyöprosessin aikana kehityimme tiedonhankinnassa ja soveltamaan lähteestä saatua tietoa. Pidämme opinnäytetyön teoriaosuuksien tietoja luotettavina ja oikeina.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kartoittaa rovaniemeläisten yritysten myyntien nykytilaa, sekä kartoittaa yritysten mielipiteitä myyntin ulkoistamisesta. Tavoitteena oli myös tuottaa sisältöä myyntin ulkoistamista koskevaan oppaaseen toimeksiantajalle. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään oppaasaan työhön koottua teoriaa niin myynnistä kuin ulkoistamisesta, sekä tutkimuksen kautta saatuja näkökulmia myynnistä, ulkoistamisesta, sekä myyntin ulkoistamisen hyödyistä ja haasteista. Myös myyntin ulkoistamisen prosessi on oleellinen ottaa esiin kyseisessä oppaassa.

Mielestämme onnistuimme tuottamaan sisältöä opasta varten ja saimme eri näkökulmia myyntin ulkoistamisesta haastatteluiden myötä. Opinnäytetyölle lasketun työmäärän ja ajan puitteissa haastatteluita, ja näin ollen vertailtavaa tietoa, ei saatu paljoa. Suurempi haastateltavien määrä olisi antanut varmasti laajempaa perspektiiviä rovaniemeläisten yritysten myyntin nykytilasta, sekä myyntin ulkoistamisesta.

Vaikka opinnäytetyöprosessi on ollut vaativa, on se ollut myös erittäin antoisa. Opinnäytetyöprosessi on kasvattanut asiantuntijuuttamme ja antanut työelämässä sovellettavaa tietoa. Tulevaisuudessa olisimme kiinnostuneita tietämään miten haastateltujen yritysten myynti on kehittynyt ja onko myyntiä ulkoistettu.

Jatkotutkimuksena aihetta voisi lähestyä esimerkkiyrityksen kautta, joka olisi ulkoistamassa myyntiään. Tutkimuksessa voisi tutkia, minkälainen myynnin ulkoistaminen on käytännön prosessina ja miten myynnin ulkoistaminen vaikuttaa myynnin tuloksiin. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös myynnin ulkoistamista varten laadittava kustannuslaskentakaava.

LÄHTEET

- Alanen, V. - Mälkiä, T. – Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Anderson, E. – Trinkle, B. 2005. Outsourcing the Sales Function: The Real Cost of Field Sales. Mason, Ohio: Thomson.
- Axelsson, B. – Wynstra, F. 2002. Buying business Services. John Wiley & Sons Ltd. Chichester. West Sussex PO19 1UD, England.
- Donaldson, B. 2007. Sales Management. Principles, Process and Practice. Third Edition. New York: Palgrave Macmillan
- Henttunen, M. 2013. Kunnes Oy:n yrittäjän haastattelu 6.2.2013
- Iloranta, K. – Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Isolankila, J. 2013 Arcturia Oy:n toimialajohtajan haastattelu 7.3.2013
- Jalanka, J. – Salmenkari, R. Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.
- Järvinen, T. – Kyytsönen, M. – Olkkola, J. 2010. Ulkoistaminen ja yhteistyö. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja tekijät
- Kautto, M. 2009. Palvelutasosopimukset (SLA). Seminaarisuunnitelma. Helsingin yliopisto: Tietojenkäsittelytieteen laitos. Osoitteessa: http://www.cs.helsinki.fi/group/cinco/teaching/2009/soc-seminari/abstracts/kautto_abstract.pdf 31.1.2009
- Karjalainen, J. – Maijala, M. – Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy
- Kiiha, J. 2002 Yritystoiminnan ja sopimusvastuu. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
Kiiskinen, S – Linkoaho, A – Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

- Konttaniemi, J. 2013. Arctic Connect Oy:n hallintojohtajan haastattelu
7.3.2013
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita.
Suomennos Maarit Tillman. Porvoo: WSOY
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lapland Sales Academy (LSA). 2012a. Mikä LSA? Osoitteessa:
www.laplandsalesacademy.com 10.1.2012
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus
kirjapaino Oy.
- LSA. 2012b. Mikä LSA?. Päämäärä. Osoitteessa:
<http://www.laplandsalesacademy.com/sample-page/1-1-hankkeen-paamaara/> 10.1.2012
- LSA. 2012c. Lapland Sales Academy. Yritysyhteydet. Osoitteessa:
<http://www.laplandsalesacademy.com/yritysyhteisty/> 10.1.2012
- LSA. 2012d. Lapland Sales Academy. Mikä LSA? Toteutus. Osoitteessa:
<http://www.laplandsalesacademy.com/sample-page/1-2-toteutus/>
10.1.2012
- Marttala, E. 2013. Painatuskeskus Finlandin:n toimitusjohtajan haastattelu
26.2.2013
- Nieminen, T. – Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS
Bookwell Oy
- Nurmela, P. 2013. Seniortek Oy:n toimitusjohtajan haastattelu 6.2.2013
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki:
Taloustieto Oy
- Pasma, H. – Tuominen, S-M. 2013. Myynnin ulkoistaminen Pohjois-
Suomessa, Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu:

Yhteiskuntieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketalouden
koulutusohjelma

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M. – Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki:
Libris Oy

Sahlsten, P. 2009. Prospektointi. Opas systemaattiseen B 2 B- asiakashan-
kintaan. Osoitteessa: http://www.slideshare.net/myyntiplus/prospektointi-opas-systemaattiseen-asiakashankintaan?utm_source=slideshow03&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout 15.12.2009

Tervonen, P. 2010. Lapland Sales Academy-hankesuunnitelma.

Tilastokeskus 2013. Virsta. Virtual Statistics. 4. Haastattelutavat. Teema-
haastattelu. Osoitteessa <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
11.3.2013

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-
3.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2002. Jyväskylä: Gum-
merus Kirjapaino Oy 2004.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Tervetuloa HILMAN sivuille! Osoitteessa:
<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/> 5.3.2013

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maail-
maan. 1.-7.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö 1991. Juva:
WS Bookwell Oy 2001

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja
myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab. Pieksämäki:
RT-Print Oy

Yritys A Oy. 2013. Yrityksen hallituksen puheenjohtajan haastattelu 5.2.2013

Yritys B Oy. 2013. Johtajan haastattelu 7.2.2013

LIITTEET

Taulukko 1

Miksi ulkoistetaan?	Miksei ulkoisteta?
<ul style="list-style-type: none"> • Halutaan keskittyä omaan ydinosaan • Kustannussäästöt • Pääoman vapauttaminen • Kasvutavoitteiden saavuttaminen edellyttää ulkoistamista • Toimittajalla on parempi teknologia/osaaminen • Vältetään kysynnän tai tarjonnan muutoksilta • Markkinakilpailun hyödyntäminen • Joustavuuden lisääntyminen • Osaamisvaje • Ei ole tarkoituksen mukaista kalustoa ja tiloja • Ei haluta tai pystytä investoimaan kalustoon, tiloihin ja niin edelleen • Ei haluta opetella uusia työtapoja tai järjestelmiä • Kiinteät kustannukset saadaan muuttuviksi kustannuksiksi • Yhteistyö on osa laajempaa verkostoitumiskehitystä • Mahdollisuus vasta ostoihin, yhteismarkkinointiin ja niin edelleen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminto on yrityksen ydintoimintoa • Epäedullinen ratkaisu kustannusnäkökulmasta • Ei tunneta oman toiminnan kustannuksia • Aloitus kustannukset • Liiallinen riippuvuus toimittajasta • Luotettavaa ja hyvää toimittajaa ei löydy • Tuotetaan erikoistuotetta tai palvelua, joka ei kiinnosta toimittajia • Ulkoistajalla on jatkuvasti vajaakäyttöistä kapasiteettiä • Ulkoistaja on jo investoinut esim. valmistusmenetelmiin ja koneisiin • Ristiriidassa strategian kanssa • Ei haluta ulkopuolisten tietävän omasta valmistusprosessista • Osaamisen menetys • Ulkoistamisen vaatimat henkilöstöjärjestelyt ovat arvioitu liian hankaliksi • Ulkoistamisen riskit toimintahäiriöille on arvioitu liian suuriksi

<ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja haluaa kehittää palvelua/tuotetta tulevaisuudessa • Tyytymättömyys oman tuotannon tehottomuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen kuljetus ongelma
<p>Ulkoistamisen hyödyt</p>	<p>Ulkoistamisen haasteet</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Voimavarojen kohdentaminen ydinosaamiseen • Joustavuuden lisääntyminen • Kustannussäästöt • Laadun parantuminen • Asiakastyytyväisyys • Suoritustehokkuus kustannukset • Yrityskuvan parantaminen • Joustavuus • Muutoshallinta markkinoilla • Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen • Ydinosaamisen vahvistuminen • Reagointikyky muuttuviin tarpeisiin ja laatuvaatimuksiin • Valmius vastata kysyntämuutoksiin • Toiminnan virtaviivaistaminen • Oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen • Ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus • Henkilöstön urakehitys ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusvarmuusongelma • Laatuongelma(t) • Toimittajan hinta ei ole kehittynyt myönteisesti • Kommunikointi ongelmia toimittajan kanssa • Väärän toimittajan valinta • Henkilöstön voimakas vastareaktio • Toimittajien vähäisyys • Ulkoistamisen tiedottaminen omalle henkilöstölle • Toimittaja ei ole tarpeeksi sitoutunut • Dokumentaation merkittävä lisääntyminen • Sopimusta ei ole noudatettu • Ennakoitua suuremmat tietoturva tai salassapito-ongelmat • Palvelu/tuote ei ole kehittynyt ennakoidulla tavalla • Liiallinen riippuvuus toimittajasta • Joustamattomuus liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin

<p>motivointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lisää yrityksen muutosherkkyyttä • Vähentää hierarkiaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakoitua suuremmat kustannukset • Ei ole käytännön kokemusta ulkoistamisesta • Ei osata hahmottaa kokonaispalvelua • Ulkoistettua toimintaa on hankala ”kotouttaa” • Ulkoistetun palvelun johtamisongelmat • Atk- järjestelmien yhteensopivuus (alkuvaiheessa) • Osapuolten epätasapaino • Yrityskulttuurit
---	--

(Iloranta–Pajunen–Muhonen 2008, 210–217; Jalanka ym. 2003, 10–13; Järvinen ym. 2010, 69–71; Karjalainen–Haahtela–Malinen–Salminen–Kaukonen 2004, 23–29; Karjalainen–Maijala–Lindgren 1999, 24–27; Kiiskinen ym. 2002, 86–99; Pajarinen 2001, 17–19.)