

Mirka Sali

**PK-YRITYSTEN YDINTOIMINTOJEN ULKOISTAMISEN
HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET**

PK-YRITYSTEN YDINTOIMINTOJEN ULKOISTAMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Mirka Sali

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Mirka Sali

Opinnäytetyön nimi: Pk-yritysten ydintoimintojen ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet

Työn ohjaaja: Jaakko Sinisalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 52+3 liitesivua

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiantuntijayritykselle SK MOTIO Finland Oy:lle millaisia tarpeita Oulun seudun pk-yrityksillä on markkinoinnin- ja myynnin tukipalveluiden suhteen. Tutkimus selvitti myös millaisia haasteita ja mahdollisuuksia vastaajat näkivät näiden palveluiden ulkoistamisessa. Aikaisemmista kokemuksista vastaavien palveluiden ulkoistamisen osalta otettiin myös selvää.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, joka suoritettiin tarkoituksenmukaisesti valituille yrityksille teemahaastattelu menetelmällä. Tutkimukseen haastateltiin neljää Oulun seudulla toimivan pk-yrityksen toimitusjohtajaa. Vastaajat toimivat kaikki eri toimialoilla. Kolme yksityisellä sektorilla ja yksi kunnallisella. Aineisto tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kerättiin kirjallisuudesta, artikkeleista sekä internetistä. Aineiston luotettavuus pyrittiin varmistamaan painetuissa lähteissä käyttämällä tunnettuja kustantajia ja tunnustettujen tutkijoiden teoksia. Internetlähteet pyrittiin vahvistamaan käyttämällä ensimmäisen asteen lähteitä.

Tutkimustuloksista ilmeni että markkinoinnin ja myynnin tukipalveluille voisi olla tarvetta. Yritysten ennakkokäsitykset vastaavia palveluita kohtaan olivat kuitenkin jossain määrin varautuneita. Markkinoinnin ja myynnin palveluiden ulkoistamisessa suurimmiksi haasteiksi nousi palvelun toimittajan huono toimialatietous, mahdollisen virheellisen tiedon kulkeutuminen asiakkaalle sekä palvelun puutteellinen kustomointi. Mahdollisuuksina mainittiin uudet näkökulmat, uudet asiakasryhmät sekä myynnin kasvu. Tutkimustuloksia toimeksiantaja voi käyttää hyödykseen markkinointistrategiassaan, tuotekehityksessään ja uusasiakashankintassa.

asiasanat: ydintoiminnot, ulkoistaminen, business to business -palveluiden ostoprosessi, asiantuntijapalvelut

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

Author: Mirka Sali

Title of thesis: Small and medium sized companies challenges and opportunities towards outsourcing primary business activities.

Supervisor: Jaakko Sinisalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014

Number of pages:52+3

The objective of this thesis was to examine what kind of urge small and medium sized companies do have towards marketing- and sales support services in Oulu. The assigner was professional service office SK MOTIO Finland Ltd. Thesis also examined what kind of opportunities and challenges companies see outsourcing professional services. It also explains what kind of experiences do companies have outsourcing these kinds of services.

The study's resource method was qualitative research, which was carry out as a theme interview to beforehand selected companies. For this research were interviewed four chief executive officers (CEO) from small and medium sized companies in Oulu. All the companies functioned in different field of business. The theoretical framework of the study was gathered from the literature, articles and from the Internet. Reliability of these sources was ensured using the well-known publishers, writers and first source information from the Internet.

Research shows that there could be demand for outsourcing marketing and sales support services. Although interviewees preconception was slightly reserved outsourcing these services. Mentioned challenges towards marketing and sales support services were inadequate knowledge about buyer's field of business, giving dis-information to consumers and unsuccessful customization of service. Opportunities were fresh ideas, new customers and growth in sales. The assigner can use these research results to their marketing strategy, service development and solicitation of new customers.

Keywords: primary business activities, outsourcing, business to business -services buying process, professional services

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
2 SK MOTIO FINLAND OY.....	9
3 YRITYSTEN YDINTOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN.....	10
3.1 Yritysten ydintoiminnot.....	10
3.2 Ydintoimintojen ulkoistaminen.....	12
3.3 Ydintoimintojen ostoprosessi.....	15
3.3.1 Tarpeen tunnistaminen.....	16
3.3.2 Tiedon hankinta.....	17
3.3.3 Tuottajan valinta.....	17
3.3.4 Suorituksen arviointi.....	18
3.4 Asiantuntijapalvelut.....	19
3.5 Asiantuntijaorganisaatiot.....	22
4 TUTKIMUS.....	24
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	24
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	25
4.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	27
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	29
5.1 Markkinointi.....	29
5.1.1 Nykytilanne.....	30
5.1.2 Kokemukset.....	33
5.1.3 Haasteet ja mahdollisuudet.....	35
5.2 Myynti.....	37
5.2.1 Nykytilanne.....	37
5.2.2 Kokemukset.....	39
5.2.3 Haasteet ja mahdollisuudet.....	40
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	42
6.1 Johtopäätökset.....	42

6.2 Kehitysehdotukset.....	44
7 POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	50
LIITTEET.....	53

1 JOHDANTO

Ulkoistamisesta on tullut osa yritysten arkipäivää. Se on jo vuosikymmeniä ollut etu yritysten välisessä kilpailussa. Ulkoistamiseksi voidaan katsoa kaikki toiminta, jossa yritys siirtää osan tai koko toimintansa ulkoiselle toimijalle. (Lehiköinen & Törmälä 2013, 17). Varsinkin markkinointiin ja mainontaan liittyvien palveluiden ulkoistaminen on suosittua. Nämä palvelut vaativat usein vahvaa erikoisosaamista ja asiantuntijuutta, jonka vuoksi ne lasketaan asiantuntijapalveluiksi. Asiantuntijapalveluilla ja näistä erityisesti liike-elämän palveluilla on todettu olevan selkeä katalysoiva vaikutus elinkeinoelämään. Hyvänä esimerkkinä toimivat konsulttiyritysten ja mainostoimistojen palvelujen myötävaikutukset, jotka voivat vaikuttaa pitkälle asiakasyritysten ja näiden myötä koko kansantalouden tulevaisuuteen. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 8.) Asiantuntijapalveluiden tarpeen ja käytön lisääntyessä on ilmiötä hyvä tutkia tarkemmin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii asiantuntijayritys SK MOTIO Finland Oy. Yritys tarjoaa markkinoinnin ja mainonnan tukipalveluita pk-yrityksille, aloittaville yrityksille, urheiluseuroille, järjestöille ja yhdistyksille. Pk-yrityksiin lukeutuvat pienet ja keski-suuret yritykset, joiden henkilöstömäärä on alle 250. Toimeksiannon löysin Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden intrasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää *1. Millaisia tarpeita Oulun seudun pk-yrityksillä on markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden suhteen, 2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritykset näkevät näiden toimintojen ulkoistamisessa?* Tutkimuksessa selvitetään myös millaisia aikaisempia kokemuksia tutkittavilla oli vastaavista palveluista. Tutkimukseen liittyviä teemoja ovat ydintoiminnot, ulkoistaminen, business to business -palvelujen ostoprosessi sekä asiantuntijapalvelut.

Opinnäytetyön teoriaperustassa avataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Materiaali siihen on kerätty alan kirjallisuudesta sekä artikkeleista ja

toimialaraporteista internetistä. Opinnäytetyön tutkimusosio suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmällä. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla oululaisten pk-yritysten toimitusjohtajia. Tutkimushaastatteluun osallistui neljä toimitusjohtajaa, jotka kaikki toimivat eri toimialoilla. Kolme toimi yksityisellä sektorilla, yksi kunnallisella sektorilla. Tällä haluttiin selvittää mahdollisia eroavaisuuksia toimialojen kesken.

Tutkimustuloksista toimeksiantaja saa ajankohtaista tietoa Oulun seudun pk-yritysten tarpeista markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden suhteen. Lisäksi tutkimustulokset antavat tukea SK MOTIO Finland Oy:n markkinointistrategian kehittämiseen, tuotekehitykseen ja uusasiakashankintaan.

Opinnäytetyön johdannon jälkeen toisessa luvussa esitellään lyhyesti toimeksiantaja ja heidän palveluitaan. Kolmannessa luvussa käydään läpi opinnäytetyön teoriaperusta. Luvussa käsitellään työn teoreettinen viitekehys, joka sisältää yritysten ydintoimintojen esittelyn, näiden ulkoistamisen ja ostoprosessin vaiheet sekä asiantuntijapalveluiden ja asiantuntijaorganisaatioiden esittelyn. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusongelma, tutkimuksen rakenne sekä - luotettavuus. Viidennessä luvussa tutkimustulokset analysoidaan ja kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Luku seitsemän sisältää opinnäytetyön pohdinnan. Luvussa käydään läpi tutkimusta ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä tutkimuksesta esille nousseita mahdollisuuksia. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet on merkitty työn loppuun. Liitteinä on teemahaastattelurunko, sekä haastatteluiden aikataulu.

2 SK MOTIO FINLAND OY

SK MOTIO Finland Oy on helmikuussa 2013 perustettu markkinoinnin ja mainonnan tukipalveluita tarjoava asiantuntijayritys. Yrityksen asiantuntijoina toimivat Vesa Karjalainen ja Samuli Salmela. Yhteyspäällikön työtehtävissä yrityksessä toimii Tuomas Kokkonen. MOTION toimitilat sijaitsevat Oulun Hiiosessa. (Sk MOTIO Finland Oy, hakupäivä 20.1.2014.)

SK MOTIO Finland Oy tarjoaa markkinoinnin ja mainonnan tukipalveluita pk-yrityksille, aloittaville yrityksille, sekä urheiluseuroille, -järjestöille ja -yhdistyksille. Aloittaville ja toimiville pk-yrityksille nämä tukipalvelut käsittävät markkinointitoimenpiteiden suunnittelun vuositasolla, markkinointikanavien hankintaprosessien hoitamisen, sisältäen sopimusten esineuvottelut ja valmistelut. Lisäksi näiden palveluiden ohella MOTIO tarjoaa yrityksille jatkuvaa tukea markkinoinnin kehittämiseen. Urheiluseuroille MOTIO tarjoaa markkinoinnin ja mainonnan kehittämiseen, seuran tuotteistamiseen, uusien yhteistyöpakettien rakentamiseen, kuvaamiseen, ja uusasiakashankintaprosessin rakentamiseen sekä tapaamisten sopimiseen asiantuntemustaan. Yritys on jaotellut palvelunsa kolmeen tuoteryhmään asiakassegmenttien mukaan: proMOTIO-palvelu on suunnattu toimiville pk-yrityksille, proSTART-palvelu aloittaville yrityksille ja proSPORT-palvelu urheiluseuroille, järjestöille ja yhdistyksille. (Sk MOTIO Finland Oy, hakupäivä 1.11.2013.)

Tällä hetkellä suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee urheiluseurojen, järjestöjen ja yhdistysten kautta, mutta opinnäytetyön kautta tutkitaan muun muassa mahdollisuuksia laajentaa yrityspuolelle.

MOTIO on sporttinen ja uudenaikainen asiantuntijayritys. Täysin vastaavalla palvelutarjonnalla ei alueellisesti ole muita toimijoita. Heidän toimintansa perustuu ahkeruuteen, yhteistyökykyyn sekä aitoon kiinnostukseen alan kehitystä kohtaan. (Sk MOTIO Finland Oy, hakupäivä 22.1.2014.)

3 YDINTOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Tämä luku sisältää työn teoreettisen viitekehyksen. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään yritysten ydintoiminnot keskittyen erityisesti markkinointiin ja myyntiin. Tästä syvennetään näiden ydintoimintojen ulkoistamiseen ja ostoprosessin kuvailuun. Aihetta on lähestytty asiantuntijapalveluiden näkökulmasta, sillä myös toimeksiantajan palvelut lukeutuvat tähän ryhmään. Ydintoimintojen ulkoistamista ja ostoprosesseja käsiteltäessäkin aihetta lähestytään siis asiantuntijapalveluiden kautta. Markkinoinnin ja myynnin tukitoimintojen ulkoistamisesta löytyi kirjallisuudesta ja internetistä hyvin vähän tietoa, joten esimerkit on nostettu esille mainospalveluiden ulkoistamisen kautta. Tämän voi katsoa antavan suuntaa sille, millaista on markkinointipalveluiden ulkoistaminen ja ostoprosessi yleensä. Asiantuntijapalvelut ja asiantuntijaorganisaatiot esitellään hieman tarkemmin luvun kolme lopussa.

3.1 Yritysten ydintoiminnot

Ydintoiminnot ovat yritysten fyysisiä toimintoja, jotka ovat kytköksissä tuotteen valmistukseen ja myyntiin, sen siirtämiseen ostajille kuten myös ostotapahtuman jälkeiseen toimintaan. Porterin mukaan yritysten ydintoiminnot kattavat seuraavat kategoriat: tulologistiikan, toiminnot, lähtölogistiikan, markkinoinnin ja myynnin sekä palvelun. Sisäinen logistiikka kattaa tuotteiden saantiin, varastointiin ja levitykseen liittyvät aktiviteetit. Tällaisiksi lukeutuvat esimerkiksi inventaariot ja materiaalin käsittely. Toimintoihin lukeutuvat tehtävät, joilla tuote saatetaan viimeiseen muotoonsa. Näihin tehtäviin lukeutuvat ainakin kokoaminen, pakkaaminen ja tuotteiden testaaminen. Ulkoinen logistiikka kattaa aktiviteetit, jotka liittyvät tuotteiden kuluttajille keräämiseen, varastointiin ja siirtämisen. Markkinointi ja myynti luovat ostajille syyn hankkia tuote, ja niiden

tarkoituksena on myös saada asiakas tekemään varsinainen hankinta. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi mainostamalla, myynninedistämistoiminnalla, kanavien valinnalla tai hinnoittelulla. Viimeiseen ydinprosessiin, palveluihin, sisältyy tuotteiden arvon luominen tai ylläpitäminen palvelun kautta, kuten korjaus ja koulutus. (Porter 1985, 38–40.) Opinnäytetyössä keskitytään ydintoiminnoista markkinointiin ja myyntiin.

Markkinointi ja Myynti

Yksinkertaisimmillaan markkinointi voidaan määritellä seuraavasti: "meeting needs profitably", eli tarpeiden tyydyttäminen kannattavasti. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 7). Se on yksi keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa ja menestyksen yksi tärkeimmistä avaintekijöistä. Kaikki markkinointi perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen paremmin kuin kilpailijat. (Bergström & Leppänen 10.) Markkinoinnin käsitetään usein virheellisesti merkitsevän suurimmaksi osaksi tuotteiden myyntiä tai mainostamista Loppupeleissä nämä ovat kuitenkin vain pieni osa markkinointia. (Kotler yms. 2012, 8).

Bergströmin ja Leppäsen mukaan markkinoinnilla on neljä päätehtävää. Näiksi lukeutuvat kysynnän ennakointi, luominen, tyydyttäminen, sekä säätely. Markkinointi voidaan lisäksi heidän mukaansa jakaa sisäiseen, ulkoiseen, vuorovaikutus- asiakassuhde – ja suhdemarkkinointiin. Sisäinen markkinointi on suunnattu yritysten omaan henkilöstöön. Siihen voi kuulua esimerkiksi oman henkilökunnan kouluttamista, tiedottamista ja sen päätavoitteena voidaan katsoa olevan varmistaa, että koko yrityksen henkilökunta on mukana markkinoimassa yritystä, sekä sen tuotteita. Ulkoinen markkinointi on asiakkaille ja yrityksen sidosryhmille suunnattua, jonka tavoitteena on herättää positiivisia mielikuvia ja ostohalukkuutta. Ulkoisen markkinoinnin keinoja ovat esimerkiksi mainonta, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoitteena on asiakkaan kiinnostuksen herättyä saada hänet ostamaan tuote. Keinoja tämän toteutukseen ovat esimerkiksi

henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu. Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyrkii sitouttamaan ostajansa esimerkiksi yrityksen kanta-asiakkaiksi. Sidosryhmistä huolehdittaessa käytetään suhdemarkkinointi. Tätä on ainakin lehdistön tiedottaminen yrityksen tilanteesta. (Bergström ym. 2010, 24-27.)

Myynnin perusajatuksena on, että myymisen kautta yritys menestyy. Myynnille on Ropen (2003, 13) mukaan yksittäisenä käsitteenä kaksi merkitystä. Sillä on olemassa tavoitemerkitys myyntiä tavoiteltaessa ja toisaalta työmerkitys. Tavoitemerkityksen kautta katsoessa kuvioon astuu myös myyntiviestintä, joten myynnin ja markkinoinnin yhteistyö näkyy tässäkin. Työmerkitys puolestaan kattaa henkilökohtaisen myyntityön.

Myynti on jaettavissa kolmeen erilaiseen myynnin lajiin, joita ovat toimipaikkamyynti, neuvottelumyynti ja edustajamyynti. Toimipaikkamyynti on tavallista tiskimyyntiä, jota tehdään esimerkiksi kaupan tai ravintolan kassalla. Siihen sisältyy myös tiiviisti käsite palvelumyynti, jossa palvelun kautta myydään yrityksen tuotteita. Tähän sisältyy myös käsite lisämyynti. Neuvottelumyyntiä käytetään usein asiantuntijamyynnissä. Nimi kertookin sovelluskentän ulottuvan asiantuntijapalveluiden myyntiin. Kuitenkin sitä käytetään paljon myös organisaatioin sisäisissä palavereissa. Edustajamyynnissä myyjä etsii asiakkaat ja lähtee heidän luokseen tekemään kauppaa. Tästä myynnin lajista käytetään myös nimeä tosiamyynti. Luonteeltaan se on hyvin aktiivista. (Rope 2003, 16-17.)

Markkinointi ja myynti tekevät siis paljon yhteistyötä. Ilman toista tuskin olisi toista. Tikkasen (2009, 29-30) mukaan yhdessä markkinointi ja myynti voidaankin katsoa toiminnoiksi, jotka yhdessä määrittelevät yrityksen markkinointistrategian tavoitteet osana liiketoiminnan strategiaa.

3.2 Ydintoimintojen ulkoistaminen

Ulkoistaminen on nykyisin osa yritysten arkipäivää. Etlatieto Oy:n vuonna 2006 tekemässä tutkimuksessa peräti kaksi kolmasosaa yli 10 henkilön yrityksistä Suomessa oli ulkoistanut toimintojaan. Suurin osa ulkoistamisesta oli tehty kotimaan sisällä. (Ali-Yrkkö, hakupäivä 6.2.2013.) Ulkoistamiseksi voidaan

katsoa kaikki toiminta, jossa yritys siirtää osan tai koko toimintansa ulkoistuspalvelun tarjoajalle. (Lehiköinen & Törmälä 2013, 17).

Ulkoistamisella voi olla useita yrityksen strategiaan sekä operatiivisiin toimintoihin vaikuttavia hyötyjä. Nämä hyödyt voidaan jakaa neljään osaluokkaan, yrityskuvaan ja strategiaan, markkina-asemaan ja arvoketjuun, toiminnallisiin ja taloudellisiin hyötyihin sekä henkilöstöön ja osaamiseen. Yrityskuvaa ja strategiaa ulkoistaminen voi hyödyntää paremman yrityskuvan, vahvistetun ydinosaamisen sekä joustavuuden ja muutoshallinnan kautta. Ulkoistamalla voidaan vahvistaa yrityksen tunnettuutta ja sen myötä omalta osaltaan myönteistä yrityskuvaa. Tunnettuuden lisäämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi markkinoinnilla. Yrityksen markkina-asemaan ja arvoketjuun ulkoistaminen voi vaikuttaa paljastamalla uusia markkina-alueita ja mahdollisuuksia, kuten myös parantamalla yrityksen reagointikykyä laadun ja kysynnän muutosten suhteen. Toiminnallisiin ja taloudellisiin tekijöihin ulkoistaminen vaikuttaa kustannustehokkuutta lisäämällä ja virtaviivaistamalla yrityksen toimintaa. Virtaviivaistamista voi tapahtua kun esimerkiksi turhia prosesseja saadaan karsittua pois, tai siirrettyä ulkoistetulle palvelun tarjoajalle. Lisäksi ulkoistamisen kautta voidaan saada hyötyä yrityksen henkilöstöön ja osaamiseen nähden, kun saadaan ulkopuolista erikoisosaamista avuksi tai opitaan käyttämään oma erikoisosaaminen täydellä potentiaalilla hyödyksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86-94.)

Yritysten ulkoistamistarvetta voidaan perustella myös Porterin arvoketjuteorian pohjalta. Porter kuvailee arvoketjun olevan työkalu, jolla voidaan tarkastella kaikkia yrityksen toimintoja ja sitä, miten ne vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailuetua yritys saavuttaa, kun se toteuttaa toimintojaan edullisemmin tai paremmin kuin kilpailijansa. Arvoketju jakaantuu ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin. Nämä kattavat yhdessä yhdeksän kategoriaa, joista viisi on jo mainittuja yrityksen ydintoimintoja: tulologistiikka, operaatio, lähtölogistiikka, markkinointi ja myynti sekä palvelu. Neljä jäljelle jäänyttä sisältää yrityksen tukitoiminnot: hankinnat, teknologisen kehityksen, henkilöstöpalvelut sekä yrityksen perusrakenteen. Tukitoiminnot nimensä mukaisesti tukevat ydintoimintoja. (Porter 1985, 33-38.) Arvoketjun avulla yritys voi tarkastella omia toimintojaan ja arvioida mitkä toiminnot kannattaa tehdä itse ja mitkä ulkoistaa.

Toimeksiantajan yrityksille tarjoamat palvelut voisivat esimerkiksi sijoittua asiakkaan arvoketjussa tukitoiminnoissa hankintoihin, mutta niissä olisi myös linkki markkinoinnin ja myynnin ydintoimintoihin. Näin voidaan tarkastella, saavutetaanko pidemmällä tähtäimellä ulkoistamisesta enemmän hyötyä kuin siitä maksetaan. Tuottaako ulkoistaminen yritykselle ja sen kautta asiakkaalle riittävästi lisäarvoa? Ovatko asiakkaat valmiita maksamaan tästä lisäarvosta?

Pitkäaikaisen ulkoistamisen on havaittu olevan yrityksissä kannattavampaa kuin lyhytaikaisten kustannussäästöihin pyrkivien ulkoistustoimintojen. Tämä on varsinkin tullut esille tietointensiivisten järjestelmien tai strategisten toimintojen ulkoistamisessa, jotka lukeutuvat asiantuntijapalveluihin. Ulkoistamalla pidemmällä tähtäimellä yritykset saavat usein syvällisempää tietoa, uusia innovatiivisia ideoita, uusien mahdollisuuksien tutkimista, luotettavuutta, laatua tai esimerkiksi maailmanlaajuista näkyvyyttä. Tämmöisiä pitkäaikaisia ulkoistettavia palveluja ovat yrityksille usein esimerkiksi mainospalvelut. (Quinn 1998, 10).

Asiakkaan näkökulmasta asiantuntijapalveluiden ulkoistamiseen sisältyy paljon riskejä. Tämä johtuu usein näiden palveluiden aineettomuudesta ja abstraktiudesta. Esimerkiksi mainospalveluita ulkoistaessa asiakkaan on lähes mahdotonta sanoa tarkkaan, millaisen lopputuloksen he haluavat. (Halinen 1998, 29). Tämä on erityisen hankalaa, sillä lopputulosta on mahdotonta nähdä ennakkoon. Ostajille suurimmiksi riskeiksi Kiiskinen ym. (2002, 95) ovat havainneet liiallisen riippuvuuden palvelutoimittajasta, joustamattomuuden muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua suuremmat kustannukset sekä yrityksen sisäisen vastarinnan. Quinn (1998, 11) on todennut riskeiksi liiallisen riippuvuuden ja sisäisen vastarinnan lisäksi neljä tekijää: ulkoistettavan kyvyn menettämisen ja itsehallinnon menettämisen aikataulujen tai lopputuloksen suhteen, sekä sen, että tuottaja voi vuotaa asiakkaan salaisuuksia tai pettää hänen luottamuksensa viime hetkellä. Quinn ja Hilmer (1994) ovat lisäksi maininneet että ulkoistaminen voi aiheuttaa uudenlaisia riskejä, kuten oppivien asiakkaiden tai kriitisesti tärkeiden taitojen menettämisen tai vääränlaisten taitojen oppimisen, sekä käänteisten toimintojen taidon ja toimittajien menettämisen. (Park, Lee & Morgan 2011, 474). Riskejä on lukuisia. Näitä

voidaan ja pyritäänkin minimoimaan asiantuntijapalveluiden pitkällä ostoprosessilla (Vahvaselkä 2004, 43).

3.3 Ydintoimintojen ostoprosessi

Asiantuntijapalveluiden ostamisessa voidaan soveltaa business to business - palvelujen (jatkossa b-to-b) ostoprosessin teoriaa. B-to-b markkinoilla myyjänä ja ostajana toimii yritys tai muu organisaatio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24). Jo mainitusta aineettomuudesta ja asiantuntijapalveluiden abstraktiudesta johtuen, ostoprosessi on asiantuntijapalveluissa usein pitkä. Vastavuoroisesti asiakassuhteet ovat kuitenkin kestoiltaan usein myös pitkiä. Lindmarkin (1989) huomauttaa, että jos yhteistyö on toiminut hyvin osapuolten välillä, asiakasta on hankala saada vaihtamaan palvelun tuottajaa. (Halinen 1998, 29).

Yleensä ostoimpulssi lähtee asiakkaalta, joka ottaa yhteyttä asiantuntijaorganisaatioon saamiensa suositusten tai yrityksen imagon pohjalta. (Vahvaselkä 2004, 136). B-to-b -palveluiden ostoprosessin vaiheet ovat tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, toimittajan valinta sekä suorituksen arviointi. (Ojasalo ym. 2010, 41-) Palvelun konkretisointi ja aineellistaminen nousevat tärkeään rooliin varsinkin uudelle asiakkaalle myydessä. (Sipilä, 1999, 108). KUVIOSSA 3 havainnollistetaan tämän prosessin kulku. Kappaleissa 3.4.1- 3.4.4 vaiheet avataan soveltamaan asiantuntijapalveluja



KUVIO 3. Business to business -palveluiden ostoprosessi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 43).

3.3.1 Tarpeen tunnistaminen

Kuten KUVIO 3 osoittaa, tarpeen tunnistusvaiheessa määritellään ongelma. Yritys voi pohtia vaihtoehtoja itsetoteuttamisen ja ulkoistamisen välillä. Ulkoistamiseen päädyttäessä mukaan otetaan kiinnostuneet osapuolet (ostoprosessiin vaikuttava joukko) ja kehitetään spesifikaatiot, eli määritellään tarve. (Ojasalo ym. 2010, 43). Asiantuntijapalveluita ostettaessa asiakkaalle myydään mitä hän tarvitsee, ei välttämättä sitä, mitä hän luulee haluavansa. Tarpeen täsmällinen analysointi tehdään vasta yhdessä asiantuntijan kanssa. (Sipilä 1999, 19.) Asiakas voi esimerkiksi tietää haluavansa lisää tunnettuutta, mutta hänellä ei ole taitoja tai tarvittavia aikaresursseja saavuttaa tavoite. Tällöin voidaan päätyä etsimään yrityksen ulkopuolista asiantuntijaa, tässä tapauksessa esimerkiksi mainos- tai markkinointitoimistoa.

3.3.2 Tiedon hankinta

Tiedon hankinta vaiheessa asiakas tiedostaa jo tarpeensa avulle. Ostaja lähtee etsimään asiantuntijapalveluita joista voisi olla apua juuri heidän yksilölliseen tarpeeseensa. (Vahvaselkä 2004, 43). Palveluntarjoajien etsintään käytetään apuna yritysten referenssejä, suosituksia, yritysesitteitä sekä henkilökohtaisia kontakteja. (Ojasalo yms. 2010, 46). Valintaan käytetään huomattavasti aikaa. Tiedon hankinnan perusteella ostaja voi valita muutaman potentiaalisimman palveluntuottajan ja käydä heidän kanssaan toisinaan useitakin neuvotteluja ennen varsinaista ostopäätöstään. Neuvotteluiden jälkeen voidaan pyytää tarjouspyyntöä palvelusta. (Vahvaselkä 2004, 43.)

3.3.3 Tuottajan valinta

Palvelun tuottajaa valittaessa tarkoitetaan yleensä toimintoja joilla potentiaalisia palvelun tuottajia arvioidaan ja vertaillaan ennen lopullista ostopäätöstä. Valinta voi luonteeltaan muistuttaa luokittelua tai auditointia. Näissä luokitteluissa tarkastellaan suurempaa joukkoa toimijoita, vaan esimerkiksi arvioidaan heidän toimintaansa menneiden referenssien kautta. Auditoinnissa keskitytään muutamaan tärkeään toimijaan ja heidän osaamiseensa ja kykyihinsä tulevaisuutta silmällä pitäen. (Ojasalo ym. 2010, 46-47.) Asiantuntijapalveluiden perustuessa luottamukseen on palvelun valinta yleensä valintatavasta riippumatta pitkä prosessi ja vaatii useita tapaamiskertoja ennen kuin ostopäätös voidaan tehdä. Kuten KUVIO:ssa 3 ilmenee, tuottajan valintaan vaikuttavia tekijöitä joita ovat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, kustannukset, maine, sijainti, referenssit, sekä yrityksen koko. Näiden lisäksi asiantuntijapalveluita hankittaessa ostoon vaikuttaa vahvasti myös emotionaaliset tekijät. Tämä on kytköksissä asiantuntijapalveluiden henkilösidonaisuuteen. Kuitenkin asiantuntijapalveluissa töitä tehdään tiiviisti palveluntuottajan kanssa. Ostopäätöksen teko voidaan muutoinkin nähdä varsin

rationaalisena ja pelkästään funktionaalisiin tekijöihin perustuvana. (Vahvaselkä 2004, 42-43.)

Tuottajan valintaan nostettakoon esimerkiksi Halisen (1997, 35-36.) mainostoimiston tuottajan ominaisuuksien sekä yksilö ja ryhmä tekijöiden vaikutukset asiakassuhteen kehitykseen. Tuottajan ominaisuuksissa vaikuttavia tekijöitä ovat hänen mukaansa myös yrityksen koko, kokemus, maine ja hintataso, mutta näiden lisäksi hän nostaa esille vaikuttaviksi tekijöiksi vuorovaikutuksen, markkinointistrategian sekä toimittajan yrityksen rakenteen ja toiminnan. Halinen nostaa esille myös, että mainostoimistoilla pitää olla riittävä ymmärrys asiakkaan toimintaympäristöstä sekä siitä miten asiakas hoitaa toimintojaan sisäisesti. Riittävä markkina- ja tuotetietous ovat välttämättömiä asiakkaan kannalta. Tämän voi katsoa tärkeäksi osa-alueeksi myös muita markkinointiin ja myyntiin liittyviä toimintoja ostettaessa. Yrityksen koko on myös tärkeä ominaisuus ja kertoo usein asiakkaalle esimerkiksi millaisia ajallisia resursseja yrityksellä on käytössään asiakkaalle.

Halinen on lisäksi tuonut esille asiakassuhteeseen vaikuttavat yksilö- ja ryhmätekijät. Nämä vaikuttavat kaikissa asiantuntijapalveluissa henkilösidonaisuuden ollessa niin suuressa roolissa. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat ainakin palvelun tuottajan persoonallisuus, kokemus, motivaatio, vuorovaikutustapa, firmojen välisten verkostojen ja ihmissuhteiden toimivuus. (Halinen 1997, 33.)

3.3.4 Suorituksen arviointi

Palvelun laatua arvioidaan yleensä vasta kun palvelu on ostettu ja kulutettu. Asiantuntijapalveluissa kuitenkin korostuu prosessiluonne, joten arviointia suoritetaan koko prosessin ajan. Arviointi suoritetaan sen pohjalta miksi asiantuntijapalvelu on hankittu. (Vahvaselkä 2004, 43). Suorituksen arvioinnissa yleensä käydään läpi KUVION 3 mukaisesti työn laatu, kommunikaation sujuvuus palvelun tarjoajan kanssa, aikataulun pitäminen, joustavuus ja luotettavuus.

3.4 Asiantuntijapalvelut

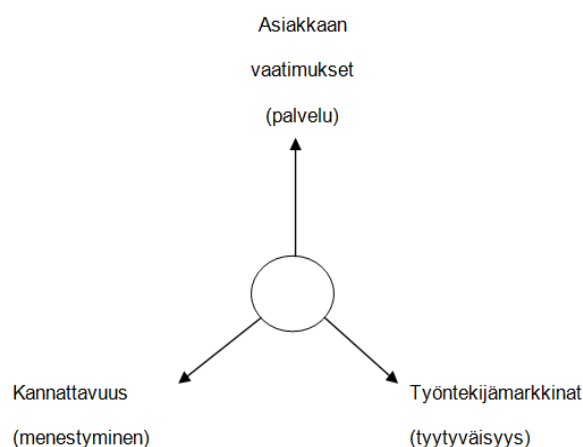
Lehtisen ja Niinimäen (2005, 9-11) mukaan asiantuntijapalvelut ovat määriteltävissä hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia, suurimmaksi osaksi aineettomia toimintoja ja jotka keskeisiltä vaiheiltaan tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan prosessin kuluessa. Suurin erottava tekijä muihin palveluihin nähden on erikoisosaaminen. Ne ovat palveluita, joissa korostuu henkilösidonaisuus, suorittajan pitkä ammatillinen koulutus, laaja kokemus kyseisestä alasta sekä voimallinen paneutuminen asiakkaan ongelmaan. Ilman riittävää erikoisosaamista ei ole asiantuntijapalveluaan. (Sipilä 1996, 17-20.)

Toisinaan asiantuntijapalvelun synonyymina käytetään tietointensiiviset palvelut varsinkin tietopääoman ollessa suurempi osa palvelua. Muihin palveluihin nähden asiantuntijapalveluissa korostuukin erityisesti aineettomuus osittain tästä tietointensiivisyydestä johtuen. (Lehtinen ym. 2005, 9.) Asiantuntijatoiden lopputuloksina onkin Kirjosen (1997, 31) mukaan usein erilaisia analyysejä ratkaisuehdotuksia, suunnitelmia, laskelmia, ohjelmia, kuvauksia, päätöksiä, muistioita tai selvityksiä. (Vahvaselkä 2004, 41). Aineettomista lopputuloksista johtuen asiantuntijapalveluiden määrittely ja hankinta onkin usein haastava.

Asiantuntijapalveluilla pyritään ratkaisemaan joku asiakkaan kohtaama ongelma, tehostamaan jotain prosessia tai luomaan kokonaan jotain uutta. Tästä syystä asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamisprosessiin on välttämätön. Asiakkaan kanssa tilausta ja tarjousta muokataan asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi, jolloin asiantuntijapalvelusta voidaan luoda kyseiselle asiakkaalle pidemmälläkin tähtäimellä oikea ratkaisu. (Sipilä 1999, 19). Esimerkiksi mainostoimistojen palvelut ovat usein hyvin pitkälle kustomoituja. Jokainen asiakas on markkinointistrategialtaan, tuotteeltaan sekä edustavuudeltaan erilainen, ja odottaa saavansa alan asiantuntijalta luovan ja erottuvan mainoskampanjan tai mainosmateriaalia. (Halinen 1997, 30.) Näin ollen on tärkeää yhdessä asiakkaan kanssa keskustella ainakin palvelun tavoitteista sekä toiveista.

Jo aikaisemmin mainitusta asiantuntijapalveluiden aineettomuudesta johtuen niiden ostaminen on asiakkaan näkökulmasta usein erittäin epävarmaa ja vaatii useita tapaamiskertoja ennen varsinaista ostopäätöstä. (Vahvaselkä 2004, 43). Ostohetkellä asiakkaan on mahdotonta arvioida palvelun laatua, joten asiantuntijapalveluissa korostuu luottamus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. (Sipilä 1993, 18-19.) Asiantuntijapalveluiden ulkoistamiseen sisältyy asiakkaan näkökulmasta paljon riskejä ja epävarmuustekijöitä, joiden minimoiminen on asiantuntijan harteilla. Näistä asiantuntijapalveluiden ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä enemmän kappaleessa 3.3.

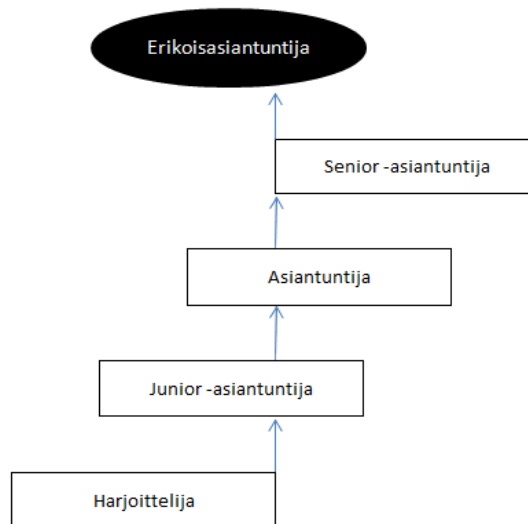
Missioiltaan kaikki asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ovat David Maisterin mukaan samankaltaisia. Kaikkien asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tavoitteena on hänen mukaansa tuottaa erinomaista asiakaspalvelua, tarjota hedelmällisiä työuria, ammatillista tyytyväisyyttä työntekijöilleen, sekä tavoitella taloudellista kasvua. Maisterin mukaan kaikkien asiantuntijapalveluyritysten tulee lisäksi saavuttaa kolme tavoitetta palveluun, tyytyväisyyteen ja menestykseen liittyen menestyäkseen. (Maister 1993, 3-4.) Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii tasapainoa asiakkaan vaatimusten, työntekijämarkkinoiden ja kannattavuuden välillä toteutuakseen. (Lehtinen ym. 2005, 16). Kuviossa 1 on havainnollistettu konsultointiyrityksen mallin kautta kuinka edellä mainitut tekijät kytkeytyvät toisiinsa.



KUVIO 1. Konsultointiyrityksen tavoitteet (Maister 1993, 4. Suomennos: Lehtonen, S. 2006, 16.)

Asiantuntijapalveluita tuottavat asiantuntijat. Heillä on koulutuksensa tai työkokemuksensa perusteella muita paremmat tiedot ja taidot tietyistä työtehtävistä. (Vahvaselkä 2004, 35). Sipilä (1996, 19) on kerännyt yleisimpiä määritelmiä asiantuntijoista seuraavasti: He tietävät muita enemmän erikoistumisalastaan, heillä on ammatin vaatima tutkinnon, heillä on oikeus antaa virallisia lausuntoja, sekä he tekevät luovaa työtä. Yleisesti asiantuntijoilla pitääkin olla paremmat tiedot ja taidot asiastaan kuin asiakkaallaan. Muutoin häntä ei voida katsoa asiantuntijaksi kyseisessä työtehtävässä. (Sipilä 1998, 17.)

Tyypillinen uran kehitys asiantuntijoilla seuraa Sipilän mukaan seuraavaa polkua: harjoittelija, junior -asiantuntija, asiantuntija, senior -asiantuntija, erikoisasiantuntija. Harjoittelijoilla, esimerkiksi assistenteilla voi olla koulutuksensa puolesta jo perusvalmiudet työtehtäviin, mutta ei välttämättä työkokemusta kyseiseltä alalta. Junior -asiantuntijoilla, tai nuoremmilla asiantuntija on mahdollisesti jo vakinainen työntekijä, mutta jolla on vielä "kasvettavaa" ammatissaan. Junior asiantuntijasta nousee asiantuntijaksi. Asiantuntijalla voidaan katsoa olevan riittävät valmiudet ja pätevyys ammatin harjoittamiseen, sekä riittävästi tietotaitoa antamaan virallisiakin lausuntoja. Asiantuntijat kantavat henkilökohtaisen vastuun lausunnoistaan, kuten myös työsuorituksistaan. Asiantuntijasta seuraava porras vie senior- asiantuntijaksi, joka voidaan katsoa kokeneeksi asiantuntijaksi, jolla on vastuullaan asiantuntija harjoittelijoiden, junioreiden ja asiantuntijoiden "kasvattamisesta". Asiantuntijoilla on myös mahdollista kehittyä erikoisasiantuntijoiksi, kuten hallituksen puheenjohtajaksi. Tällöin kokeneelle huippuasiantuntijalle on kehitetty oma räätälöity mahdollisuus kehittää asioita tai suhteita. (Sipilä 1996, 147.) Kuviossa 1 havainnollistetaan asiantuntijauran tyypillinen eteneminen.



KUVIO 2. Asiantuntijan uran kehitys (kuvio mukailtuna Sipilän teoriasta 1996, 147).

3.5 Asiantuntijaorganisaatiot

Asiantuntijaorganisaatioita ovat yritykset jotka tuottavat ja markkinoivat asiantuntijapalveluita yksittäisille kuluttajille tai yrityksille. (Vahvaselkä 2005, 41.) Keskeisimmiksi piirteiksi asiantuntijaorganisaatioissa Sipilä (1996, 23.) on maininnut seuraavat: työ sisältää paljon analysointia ja suunnittelua, työ on uutta luovaa, henkilöstön osaamis- ja koulutustaso on usein korkea sekä organisaation vahva henkilösidonnaisuus. Esimerkiksi mainostoimistojen palvelut ovat hyvin henkilösidonnaisia. Normannin (1991, 17) mukaan mainostoimistoissa yksittäisen työntekijän työpanos vaikuttaa suuresti palvelun laatuun ja koko yhteistyön sujuvuuteen. Teknologia sekä muut työvälineet ovat tämän henkilösidonnaisuuden rinnalla toissijaisia. Toimiston työntekijän ja asiakkaan työsuhte voi kehittyä jopa vahvemaksi kuin asiakkaan ja yrityksen sidos. Tämä voi omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että jos mainostoimiston työntekijän esimerkiksi perustaa oman toimiston voi osa toimiston vanhoista asiakkaista seurata hänen perässä. (Halinen 1998, 29.) Merkittävin pääoma

asiantuntijaorganisaatioissa onkin sen asiantuntijoilla oleva tietopääoma. (Vahvaselkä 2005, 41).

Asiantuntijaorganisaatiot ovat jakaantuneet varsin monille eri toimialoille. Näitä toimii niin pieniä ja suuria - (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12). , kuin itsenäisiä ja julkisia yrityksiä. (Vahvaselkä 2005, 41). Varsin tyypillisenä itsenäisenä asiantuntijaorganisaationa voidaan nähdä pieni asiantuntijatoimisto, kuten mainostoimisto tai markkinatutkimuslaitos. Näin ollen myös opinnäytetyön toimeksiantaja toimii hyvänä esimerkkinä pienestä itsenäisestä asiantuntijaorganisaatiosta. Julkiset asiantuntijapalvelut ovat usein suurempia. Suurista asiantuntijapalveluita tuottavista organisaatioista mainittakoon esimerkkeinä ammattikorkeakoulut, pankit ja vakuutusyhtiöt. (Lehtinen ym. 2005, 12.)

4 LAADULLINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöhön tehty tutkimus. Kappaleessa 4.1 esitellään tutkimusmenetelmä ja sen taustoja. Kappaleessa 4.2 kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja siihen liittyneistä valinnoista. Kappaleessa 4.3 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Kokonaisuutena tämän luvun tarkoitus on antaa kattava kuva tutkimusprosessista.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän monipuolinen ja syvälinen kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009. 161). Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on, että aineisto kerätään luonnollisista ja todellisista tilanteista, ihmiset toimivat tiedonkeruun lähteinä sekä pyritään suosimaan metodeja joiden kautta tutkittavien "ääni" pääsee esille. (Hirsjärvi ym. 2009. 164). Laadulliseen tutkimusmetodiin päädyimme yhdessä toimeksiantajan kanssa saadaksemme mahdollisimman syvälinen ja kattavan kuvan yritysten tarpeista markkinoinnin ja myynnin tukipalvelujen suhteen. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta laadullinen tutkimusmenetelmä tuntui järkevämältä ratkaisulta kuin tilastollinen tutkimus, jossa ei olisi päästy kuulemaan tutkittavien ääntä, eikä esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastattelumenetelmän avulla. Teemahaastattelulle eli puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että haastattelun teemat ovat tiedossa, ja kysymysten muotoilu on osittain määritelty ennalta, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi yms. 2009. 208). Teemahaastatteluissa haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja niiden muotoilua ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme.

2001. 47.) Tutkimuksen teemahaastattelu oli jaettu kahteen teemaan markkinointiin ja myyntiin tarpeitakartoitettavien palveluiden mukaisesti. Teemahaastattelututkimusmenetelmä mahdollisti vapaamman kommunikoinnin haastateltavan kanssa ja antoi mahdollisuuden havainnoinnille sekä tarkentavien kysymysten esittämiselle. Kysymysten mahdollinen väärin ymmärtäminen pystyttiin myös sulkemaan pois, haastattelijan kyetessä avaamaan niitä haastattelutilanteessa, toisin kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimushaastattelut toteutettiin marras-tammikuussa 2013-2014. Yksi haastatteluista pidettiin marraskuun lopulla, kaksi joulukuussa ja viimeinen tammikuussa. Haastatteluajat tutkimukseen sovittiin suurimmaksi osaksi puhelimitse, jolloin haastateltaville kerrottiin myös haastattelun tarkoitus ja teemat. Yksi haastattelu aika sovittiin kasvotusten. Haastatteluja ei suoritettu puhelimitse, koska tällöin havainnointi ei olisi ollut mahdollista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Haastattelun kesto testattiin opinnäytetyön vertaisarvioijan kanssa ennen ensimmäisiä tutkimushaastatteluja. Yhden haastattelun kokonaiskestoksi oli arvioitu 30-45 minuuttia, joka osottautui paikkansa pitäväksi arvioksi. Varsinaista testihaastattelua ei ennen haastatteluja kuitenkaan tehty.

Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin Oulun seudun pk- yritysten toimitusjohtajia. Kohdeyritykset yritykset valittiin tarkoituksen mukaisella otannalla. Toimeksiantaja valitsi kymmenen heitä kiinnostavaa yritystä, joista neljän kanssa sovittiin haastatteluajan. Haastateltaviksi henkilöiksi yrityksistä valittiin toimitusjohtaja. Heillä voitiin olettaa olevan eniten kokemusta ja tietämystä tutkittavasta aiheesta. Haastateltavat olivat kaikki eri toimialojen edustajia, ja näistä kolme toimi yksityisellä - ja yksi kunnallisella sektorilla. Näin ollen voitiin myös selvittää oliko vastauksissa merkittäviä toimialakohtaisia eroja. Tutkimuksen otos oli aluksi kymmenen yritystä, mutta se supistui

tutkimuksen edetessä neljään. Tämän voitiin katsoa olevan riittävä otanta, koska jo näillä neljällä haastattelulla alkoi näkymään saturaatiota vastauksissa yritysten toimialakohtaisista eroista riippumatta. KUVIO 5 on eriteltynä haastateltavien asema, toimiala sekä yrityksen koko.

Haastateltavan asema	Toimiala	Haastattelun päivämäärä
Toimitusjohtaja	lattia- ja seinäpäällysteiden asennus	4.12.2013
Toimitusjohtaja	leipomo	26.11.2013
Toimitusjohtaja	optisten tarvikkeiden ja tuotteiden myynti ja valmistu	11.12.2014
Toimitusjohtaja	polkupyörien myynti ja huolto	7.1.2014

KUVIO 4. Vastaajat.

Luvussa viisi käsitellään erikseen tutkimustulokset. Markkinointitutkimuksen eettisten sääntöjen mukaan haastateltujen vastauksia ei tutkimuksessa ole yksilöity. Tutkimustulokset on pyritty käsittelemään siten, ettei vastaajia voi yksilöidä. Tuloksissa tapahtuva vertailu on myös toteutettu tähän tähdäten.

Analysointimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli induktiivinen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan: aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luontiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108.) Tämän analysointi keinon kautta koettiin saatavan tutkimustulokset esiteltyä selkeimmin.

Ennen pelkistämistä perehdyttiin litteroituihin ja koodattuihin haastatteluihin huolellisesti. Pelkistäminen aloitettiin tulostamalla litteroidut ja koodatut haastattelut paperimuotoon ja niistä korostuskynillä merkitsemään tutkimuskysymyksien kannalta oleellimmat vastaukset. Osa suorista lainauksista päätettiin tässä vaiheessa. Tämän jälkeen nämä kysymys kohtaiset

vastaukset kaikki koottiin excel- taulukkoon. Tämän kautta huomasi selkeämmin vastauksien yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Excel- taulukon avulla toteutettiin myös ryhmittely. Tulkintavirheet pyrittiin välttämään sisäistämällä tutkimusaineisto.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen etenemisen ja vaiheiden tarkka selostus lisää luotettavuutta. Tässä tulee ottaa huomioon kaikki tutkimuksen vaiheet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2005. 232.) Tutkimuksen toteutuessa haastattelujen kautta, voidaan laatua tarkkailla aineiston keruuvaiheessa ja aineiston käsittelyvaiheessa. Tutkimuksen luotettavuus pitkälti määräytyy laadun pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme. 2000. 184-185.)

Tutkimuksen laatua pyrittiin tarkkailemaan aktiivisesti koko tutkimusprosessin ajan, niin aineiston keruuvaiheessa kuin aineiston käsittelyvaiheessa. Haastattelun laatua pyrittiin nostamaan tekemällä hyvä haastattelurunko. Ennalta oli myös pohdittu teemojen syventämiskeinoja miettimällä valmiita lisäkysymyksiä. Haastattelurunko tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta siihen saatiin heidän tarpeilleen oikeat kysymykset.

Haastattelutilanteisiin nauhurin kunto tarkistettiin aina ennen haastatteluja. Aineiston käsittelyvaiheessa laatua tuettiin litteroimalla kerätyt aineistot heti haastattelujen jälkeen. Kaikki haastattelut litteroi sama henkilö sanatarkasti, näin varmistettiin ettei litteroinnin suoritusavassa tullut poikkeamia. Haastattelutilanteissa pyrittiin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti aihetta kohtaan, kysyen haastateltavilta haastattelurunkoon etukäteen mietittyjä lisäkysymyksiä, johdattelematta vastauksia mitenkään. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että teemahaastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan välillä tapahtuva vuorovaikutustilanne, johon on voinut vaikuttaa monet tekijät kuten vaikka huono päivä, vastaajien ennakoasenne ja haastattelijan koulutuksen puute haastattelutehtäviin. Kaikki haastattelut menivät haastateltavien avoimen ja yhteistyö haluisen ilmapiirin myötä kuitenkin hyvin.

Kuitenkaan ei pidä sulkea pois haastattelijan kouluttamattomuuden mahdollista vaikutusta. Tutkimuksen kannalta se ei kuitenkaan ole ollut merkittävä. Haastattelut suoritettiin paikoissa joissa ulkopuoliset häiriötekijät, kuten taustamelu, eivät päässeet vaikuttamaan haastattelutilanteeseen.

Tutkimustulosten raportoinnin laatuun ja sen kautta luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan lukemalla aineistoa tarkasti läpi ja poimimalla tutkimuskysymysten kannalta oleellisimmat seikat esille. Luokittelu laitettiin loogisesti mukailemaan teemahaastattelun teemoja ja tutkimuskysymyksiä, jolloin oleelliset asiatkin oli helpompi poimia esille. Raportin kieli tarkistutettiin ulkopuolisilla henkilöillä, jottei epäselviä tai harhaanjohtivia kohtia jäänyt tekstiin. Tutkimuksen johtopäätöksien osalla toimittiin samoin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulokset. Analyysi on tehty soveltaen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Vastaajat on esitelty tarkemmin luvussa 4 KUVIOSSA 5 sivulla 24. Tutkimusanalyysi on jaettu kahteen pääluokkaan, markkinointiin ja myyntiin tutkimushaastattelun teemojen mukaisesti. Tutkimuksessa pääpaino oli markkinoinnissa. Yläluokat analyysiin muotoutuivat tutkimuskysymyksiä mukaillen ja vastausten pohjalta seuraavanlaisiksi: nykytilanne, kokemukset sekä haasteet ja mahdollisuudet. Yläluokkien alussa on kerrottu mihin teemahaastattelun kysymyksiin luokat vastaavat. Yritysten tarvetta palveluille on arvioitu analyysin pohjalta luvussa kuusi, joka käsittää tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Analyysi sisältää suoria lainauksia, mutta toimialakohtaiset termit on pyritty karsimaan pois. Lainauksissa muutetut termit on alleviivattu ja lisätyt "hiljaiset" -termit on alleviivauksen lisäksi merkittynä sulkeisiin ja avattu. Vastaajat on koodattu A-D yrityksiksi.

5.1 Markkinointi

Vastaajien käsitystä markkinoinnista lähdettiin selvittämään kysymällä kuinka tärkeänä he kokivat markkinoinnin ja mistä osa-alueista se heidän mielestään koostuu. Kaikki kokivat markkinoinnin tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Vastauksista kävi ilmi että Oulun liikeiheyden ollessa Suomen suurin ja asiakaskunnan ollessa varsin kohdennettu, ei ilman markkinointia menesty. Markkinoinnilla mainittiin olevan suuri arvo myös liiketoimintaa laajennettaessa.

Markkinoinnin nähtiin olevan lähinnä mainostamista, mutta myös henkilökohtainen myyntityö mainittiin. Näin asian ilmaisi Yritys D: *"No markkinointihan on sitä että mainostetaan omia tuotteita.--"*

Muita markkinointikeinoja ja kanavia nousi esille haastattelun edetessä, mutta käsitteenä markkinointi ja siihen kuuluvat osat olivat osittain epäselviä. Yrityksillä oli käytössä paljon markkinointikeinoja, sekä kanavia joita he eivät välttämättä nähneet markkinoinniksi. Osittain markkinointi ja myynti menivät sekaisin (myynti käsitellään kappaleessa 5.2). Markkinointikanaviksi mainostamisen havainnollistamiseksi yritykset nostivat esille lehti-, tv-, kanta-asiakasmainonta sekä sosiaalisen median (facebook). Esimerkit yritykset nostivat esille lähinnä omien kokemustensa pohjalta.

5.1.1 Nykytilanne

Vastaajien markkinoinnin nykytilannetta saatiin kartoitettua kysymällä heillä käytössä olevia markkinointikeinoja ja -kanavia, markkinointiin käytettyjä aikaresursseja sekä kuinka he pyrkivät mittaamaan markkinoinnin vaikutuksia. Nykytilanteessa käsitellään myös vastaajien sen hetkinen tyytyväisyys markkinointiinsa.

Vastaajilla oli kaikilla käytössä useampi kuin yksi markkinointikeino. Markkinointikeinoista esille tuli mainostaminen, henkilökohtainen myyntityö ja sponsorointi. Markkinointikanavia vastaajilla oli käytössä seuraavia: lehti-, tv-, internet- (yrityksen kotisivut, verkkokauppa, sähköposti), kanta-asiakas-, julkisivu-, word-of-mouth-mainonta, messut, sekä sosiaalinen media (facebook). Alla oleva TAULUKKO 1 selventää mainittujen markkinointikanavien käytön jakaantumista yritys kohtaisesti.

Markkinointi-kanava	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Tv			x	x
Radio				
Lehti	x		x	x
Kotisivut	x	x	x	x
Facebook	x		x	x
Suoramainonta	x	x	x	x
Word-of-mouth		x		
Messut				x
Kanta-asiakas	x	x	x	x
Julkisivu			x	x

TAULUKKO 1. Yrityksillä käytössä olevat markkinointikanavat.

Markkinoinnin laajuuteen vaikutti jonkin verran yrityksen koko, erikoistumisaste sekä missä toimiympäristössä he toimivat. Vastaajista suurin osa toimi yksityisellä sektorilla kuluttajakaupan puolella, jolloin markkinointiin kiinnitettiin hieman enemmän huomiota. Yksi toimi kunnallisella sektorilla. Heidän toiminnassaan markkinointiin ei panostettu samalla tavalla ja keinoilla kuin yksityisellä sektorilla. Markkinointi rajottui word-of-mouth-, suhdemarkkinointiin sekä mainostamisen osalta yrityksen kotisivuihin.

"Kyllä se oikeastaan suusta suuhun mennee meillä, että tietenkin kotisivut että sieltä voi käydä kattomassa jotka haluaa, mutta mainosteta me ei sillä tavalla missään." – Yritys B

Suurimmaksi osaksi yritykset hoitivat markkinoinnin itse. Haastatelluista kaksi sai palveluita myös mainostoimistoilta ja joitain pieniä osa-alueita oli muillakin

ulkoistettuna. Kokemukset markkinoinnin ja mainonnan ulkoistamisesta käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.1.2 Kokemukset.

Vastaajat käyttivät vaihtelevasti aikaa markkinoinniksi laskemiinsa tehtäviin. Arvioitu henkilökohtainen ajankäyttö oli muutamasta minuutista muutamaan tuntiin. Vastaajista yhdelle markkinointiin kuluva aika nousi noin kymmenen kertaa vuodessa osallistuttavien messutapahtumien takia suuremmaksi kuin muilla. Messuissa ajankäyttöön nostettiin esille lisäksi messuilla tarvittava henkilökunta (2-3), pakkaamiseen, siirtymiseen ja purkamiseen kuluva aika, sekä itse messutapahtuma, jossa kului muutamana päivänä 7-8 tuntia esittelyyn aikaa. Kokonaisuutena henkilökohtainen ajankäyttö markkinointiin oli kuitenkin vähäistä

Lähes kaikki mittasivat markkinoinnin tehoamista jotenkin. Tämä ei kuitenkaan ollut systemaattista mittaamista, vaan kuten muutama vastaajista mainitsi ”enemmän perstuntumalla”. Kaikilla vastaajilla oli yrityksellään kotisivut, mutta vain yksi mainitsi mittaavansa kävijämääriä googlen kävijämäärälaskimen avulla. Tämänkin todettiin tosin olevan satunnaista. Esille nousi myös erikoistumisasteen vaikutus mittaamiseen. Esimerkiksi erikoistunut ja kapealle asiakassegmentille tuotteita tarjoavat eivät mittaa tuotteiden menekin määrää markkinoinnissa, koska yksittäisiä tuotteita he eivät pyri edes ”huudattamaan”. Mainostoimistolle laajimmin ulkoistanut yritys mittasi tarkimmin kampanjojensa ja mainostensa purevuutta.

”Noo.. Kyllähän me mitataan sillain että jos meillä on sanomalehtimainonta niin mietitään kuinka paljon meille tulee uusia -- tutkimusaikoja ja tietenkin se kuukauden liikevaihto se näyttää miten se mainos on alakanut puremaan ja minkä ikästä asiakasta tullut -- Mutta ei oo mitään tarkkaa -, että se on semmosta perstuntuma seurantaa. Kumminkin meillä -- on kohtuu pieni yritys niin ei oo semmosta niinkö tilastohomma.”

-Yritys C

Suurin osa vastaajista oli pääpiirteittäin tyytyväisiä markkinointiinsa, vaikka kaikki löysivätkin siitä kehityskohteita. Ruusuiksi haastatellut mainitsivat

tunnettuuden lisäämisessä -, imagon muuttamisessa - ja uusasiakkaiden hankinnassa onnistumisen. Risuina

mainittiin tyytymättömyys mainostoimiston panostuotokseen, lehtimainonnan mainittiin olevan kannattamatonta sekä kanta-asiakkaiden palkitsemisen ja muistamisen koettiin jääneen liian vähäiseksi.

5.1.2 Kokemukset

Vastaajien aikaisempia kokemuksia markkinoinnin ulkoistamiseen liittyen lähdettiin etsimään kysymällä ovatko he ulkoistaneet markkinointiaan, onko heillä käytössä markkinoinnin tukipalveluita, ja kuinka usein heille tarjotaan vastaavia palveluita.

Puolet vastaajista oli ulkoistanut markkinointitoimintojaan mainostoimistolle. Mainostoimistoilta saataviksi palveluiksi mainittiin mainosmateriaalin teko, kampanjoiden suunnittelussa avustaminen, sivustojen teko, yrityksen ilmi- ja ulkoasun suunnittelu, sekä yrityksen facebook sivuston ylläpito. Haastatteluissa kävi myös ilmi pieniä ulkoistettuja toimintoja, kuten tarrojen painatus. Lisäksi kaikki olivat ulkoistaneet kotisivujensa teon. Aikaisempia kokemuksia kysyttäessä nousi myös esille kokemus erillisen markkinoinnin ja myynnin ammattilaisen työllistämisestä. Hän oli kuitenkin poistunut yrityksen palkkalistoilta, eikä tilalle ollut koettu tarpeelliseksi palkata uutta. Muilta osin vastaajat hoitivat markkinointinsa itse. Yhdelläkään ei ollut käytössään markkinoinnin tukipalveluita.

Kaikille vastaajille oli tarjottu markkinoinnin ja mainonnan palveluita. Markkinoinnin tukipalveluitakin oli tarjottu osalle, mutta käsitteenä ”markkinoinnin tukipalvelu” koettiin vieraaksi. Tarjontatahti markkinoinnin palveluilla yleensä oli viikoittaisesta tarjonnasta kolmeen kertaan vuodessa. Kontaktoinnit tapahtuivat puhelimitse ja sähköpostin välityksellä.

Kokemusten pohjalta nousi esille että yritykset eivät olleet ulkoistaneet markkinointia tarjonnasta huolimatta, koska eivät kokeneet sille joko tarvetta, tai

eivät uskonut toimijan osaavan toimialaa riittävässä määrin sitä hoitaakseen. Lisäksi esille nousivat kustannukselliset haasteet. Kuten jo mainittiin, palvelun tuottajan täytyy asiakassuhteen luomiseksi ja kehittämiseksi tuntea asiakkaan toimintaympäristö. (Halinen1997, 35-56). Kustannukset nostivat esille niin Ojasalo kuin Halinenkin. Kustannuksia voi olla haastava arvioida, ja lopputulos voi olla kalliimpi kuin oli ajateltu alun alkaen. Vastauksissa korostettiin lisäksi yrityksen koon vaikutusta sijoitusmahdollisuuksiin. Pienellä yrityksellä ei ole välttämättä varaa sijoittaa niin paljon markkinointipalveluihin. Yritys, joka oli aikaisemmin työllistänyt markkinoinnin ja myynnin työntekijän mainitsi, ettei kokemuksiensa pohjalta enää palkkaisi oman toimialan ulkopuolista henkilöä.

”No ensinnäkin meillä on ihan hirveen suuri tämä sorttimentti. Siis meidän talo pitäs tuntee. Se edellinenkin myynti-ihminen oli niinku ihan muulta alalta. Hän möi alkoholia. Ja nyt ku mä oon käynyt asiakkaissa, ni he on sanonut että kyllä se näky. Että täytyy tuntea ala tosi hyvin ja ollu ite työskennelly alalla (että) tietää mitä puhuu -- tuotteista. -- Mää en vois kuvitellakkaan että tulis ulkopuolinen ihminen joka ei oo alalla työskennelly.—”

-Yritys A

Esille nousi myös tyytymättömyys mainostoimistoon. Mainostoimiston panostuotoksen mainittiin olevan yrittäjän näkökulmasta riittämätön. Lisäksi puolet haastatelluista oli harkinnut lehtimainonnasta luopumista. Tämän tilalle keskityttäisiin enemmän suoramarkkinointiin ja kanta-asiakkaisiin panostamista. Vanhojen asiakkaiden palkitseminen on kustannustehokkaampaa kuin uusien houkuttelemine. Kokemuksien pohjalta sähköinen media sai kiitosta ja erityisesti sosiaalisesta mediasta facebook. Lisäksi suoramarkkinointi sähköpostituslistan kautta nähtiin toimivaksi. Sähköisten medioiden runsas käyttö muihin markkinointikanaviin verrattuna näkyy myös sivun 29 TAULUKOSSA 1.

Ulkoistamiskokemuksiensa ja uusien medioiden käytön kautta yritykset olivatkin löytäneet tarpeita. Yritys A totesi asiasta seuraavasti: *”--Jossakin just semmosessa sähköisessä mediassa tai sosiaalisessa mediassa tarvisin apua--*

” Muistakin vastauksista nousi esille tarve sosiaalisen medioiden painottuen facebookiin kanssa tarvittava apu.

5.1.3 Haasteet ja mahdollisuudet

Haasteisiin ja mahdollisuuksiin etsittiin vastausta teemahaastattelun kysymyksellä: "millaisia haasteita ja mahdollisuuksia näette markkinoinnin ulkoistamiseen liittyen".

Suurimmiksi haasteiksi markkinoinnin ulkoistamisessa nousi toimialakohtaisen tiedon puute markkinointipalvelun tuottajalta, disinformaation kulkeutuminen asiakkaille, sekä vastike palveluun sijoitetuille rahoille. Haastatteluissa kävi ilmi myös että markkinoinnin ulkoistaminen oli osittain vieras asia, eikä sille koettu olevan tarvetta. Toimialakohtaisen tiedon puute nousi vahvasti esille, varsinkin toimialoilla jossa erikoisosaaminen oli suuressa roolissa. Haastatteluissa kävi ilmi että aikaisempien kokemusten pohjalta huono toimialatietous oli myös näkynyt asiakkaille.

”-- tämä mejän toimiala on tämmönen kumminkin erikoisosaamista vaativa ja -- tiettenkin kaikki alathan on silleen ettei mainostoimistot niitä välttämättä ymmärrä, niin semmonen kokonaan että se liike ei oo siinä mukana ni voi mennä vähän semmosta disinformaatiota asiakkaalle, että en usko että pelekästään sillain voi tehdä että ulkoistaa kokonaan jollekin se.”

-Yritys C

Teoriassa tämä nousi esille epävarmuutena, jota asiakkaat kokevat palvelun hankinta hetkellä. Asiantuntijapalveluiden, kuten markkinoinnin ja myynnin tukipalveluita hankittaessa ei voi olla täysin varma mitä on ostamassa, tai palvelun lopputuotoksesta. Tämä johtuu palvelun aineettomasta ja abstraktista luonteesta. Kuten jo mainittu, luottamus ja henkilökemiä ovatkin tärkeitä osa-alueita näissä palveluissa. Toimittajan toimialakohtaisen tietämyksen tärkeys nousi esille myös teoriassa. (Halinen 1997, 35-36).

Dis-informaation pelättiin kulkeutuvan kuluttajille, jos markkinointi ulkoistettaisiin liian laajasti, eikä palvelun tilaaja olisi riittävästi mukana prosessissa. Tähän osittain vaikutti pelko markkinoijan toimialakohtaisen tiedon puutteesta, jonka kautta sitten voisi mennä asiakkaille virheellistä tietoa. Haastatteluissa nousi esille myös pelko siitä saisiko rahoilleen vastiketta. Tämä pelko nousi esille myös Kiiskisen yms. (2002, 95) teoriassa. Monesti palveluihin voi sisältyä piilokustannuksia tai palvelun laatu ei ole rahallisen sijoituksen arvoinen. Tämä ei kuitenkaan korostunut niin paljon kuin esimerkiksi toimiala-kohtaisen tiedon puute. Tosin näiden molempien haasteiden takana kumpuaa jo useasti mainittu palveluiden hankintaan liittyvä epävarmuus. Markkinoinnin ulkoistaminen koettiin osittain kunnallisella sektorilla vieraaksi, eikä sille nähty mahdollisuuksia tällä sektorilla toimineella yrityksellä. Laajentaessa yksityiselle sektorille tilanteen myönnettiin olevan eri, mutta siihen ei kommentoitu enempää.

"– yksityisten kanssa me ei pelaa, niin ne asiakkaat on meleko lailla ne rakennusliikkeet, kunnat ja kaupungit, että se ei.. jos aattelis yksityiselle päin tekemään niin sittenhän tilanne olisi ihan eri. "-Yritys B

Vastaajat näkivät kuitenkin paljon myös mahdollisuuksia markkinoinnin ulkoistamisessa. Merkittävimmiä mahdollisuuksiksi nousivat uudet näkemykset, "uusi virta", uudet markkinointiväylät, ajallinen hyöty sekä mainostoimistojen osalta mainosmateriaali. Haastatteluissa kävi ilmi että uusien näkemysten ja markkinointiväylien löytäminen voi olla yksin haastavaa. Markkinointitoimistoilta luotettiin saavan esimerkiksi uusia markkinointi väyliä.

"No siellähän voi tulla taas uusia näkökantoja ja uusia väyliä niinku siihen markkinointiin mitä niinku ku itellä on jo aivot jumittunu niin ei välttämättä hoksaa. " -Yritys C

Markkinoinnin ulkoistamisesta nähtiin saavan myös ajallista hyötyä. Ulkoistaessa markkinoinnin ammattilaiselle koettiin ettei itse tarvitse käyttää siihen niin paljoa ajallisia resursseja.

"– täytyy luottaa että se on ammattilainen siinä hommassa etse tuota niin tavallaan niinku ei tarvis ehkä ite mieltää niin paljon sitä markkinointia. Ehkä siinä mieltis sitten enemmän sitä että saako hänet tehtyä semmosen hyvän näkösen paketin. "

-Yritys D

Mainostoimistojen osalta mahdollisuutena nähtiin hyvät mainosmateriaalit sekä taustatiedot. Eräässä haastattelussa mainittiinkin, että hyvillä mainosmateriaaleilla on "kiva mennä tekemään sitä työtä". Vastauksissa nousi paljon esille samoja asioita mitä Kiiskinen ym. (2002, 86-94) teoriassaan nostivat esille. Mahdollisuuksina teoriassakin nousi esille uusien markkinamahdollisuuksien löytäminen, uudet asiakaskunnat sekä uudet ideat.

5.2 Myynti

Myyntiä käsiteltiin myynnin kehystoiminnan kautta. Teema oli suppeampi kokonaisuus tutkimuksessa. Myynnin kehittäminen koettiin kuitenkin tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Käsitteenä myynti oli haastatelluille selkeämpi kuin markkinointi. Myynnin piiriin laskettiin monia toimintoja, jotka teoriassa voitiin katsoa kuuluvan markkinointiin.

5.2.1 Nykytilanne

Nykytilanteessa käsitellään vastaajien kysymykset myynnin kehitykseen, sen mittaamiseen sekä tyytyväisyyteen liittyen. Kaikki pyrkivät kehittämään myyntiään tietoisesti jollain keinoilla. Mainittuja myynti- ja sen kehityskeinoja oli päivittäismyynti, asiakkaan tarpeisiin reagoiminen (tuotevalikoiman kautta),

asiakaskäynnit, puhelinmyynti, tarjouskilpailu, kassajärjestelmien päivittäminen myyntitapahtumien ja varausten nopeuttamiseksi sekä liikkeiden osastointi. Lisäksi myyjä koulutettiin sisäisesti jonkun verran.

”--koulutusta meillä on jonkun verran ollut myyntitekniikan opettamista ja lisämuistuttamista sillain että asiakkaan lompakkoa ei saa aliarvioida vaan tarjota sille parasta vaihtoehtoa ja asiakas sitten kiljasee jos ei paras vaihtoehto ole liian tyyris hänelle että sitten kartotetaan muita juttuja, mutta pyrittiin tarjoamaan alan niinku viimesintä tekniikkaa aina ensialkuun ja siitä mennään sitten alaspäin jos tuntuu että asiakas on hintapainotteinen ihminen niin.”

-Yritys C

TAULUKOSSA 2 on koottuna vastaajilla haastatteluiden pohjalta käytössä olevia myynnin kehittämistoimintoja. Tässä huomioon on kuitenkin otettava, että taulukkoon on koottu pelkästään haastatteluiden kautta ilmi tulleet keinot. Enemmänkin keinoja saattaa yrityksillä olla käytössä.

Myynnin kehitys	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Myymälät	x		x	x
Myyjien koulutus	x		x	x
Myymälöiden osastointi				x
Asiakkaiden tarpeet	x			
Asiakaskäynnit	x			
Puhelinmyynti	x	x		
Tarjouskilpailu	x	x	x	
Kassajärjestelmien päivittäminen				x

TAULUKKO 2. Myynninkehittämiskeinot

Lähes kaikilla vastaajille myynti ja asiakastapaamiset tapahtui yrityksen myymälöissä, ainoastaan kunnallisella sektorilla ei ollut myymälätoimintaa. Osalla kului aikaa myös puhelinmyyntiin. Puhelinmyyntiä oli tosin vain yrityksillä joilla oli yrityskauppaa. Osalla oli käytössä myös verkkokauppa.

Kaikki vastaajat seurasivat myyntiään aktiivisesti kuukausiraporteista. Vertailukohteena vastaajat käyttivät esimerkiksi edellisen vuoden vastaavan ajanjakson myyntiä. Mainoskampanjoiden aikana yksi haastatelluista seurasi myös viikoittaista myynnin kehitystä. Useampia myymälöitä omistavien osalta seuranta oli myös myymäläkohtaista. Seurannan mainittiin myös olevan tarkkaa, koska se on kuitenkin niin merkittävä osa liiketoimintaa.

Puolet vastaajista oli panoksiinsa ja aikaan nähden tyytyväisiä myyntiinsä. Haastatteluissa nousi esille taantuman vaikutus liiketoimintaan. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi Oulun keskustan kallioparkin rakennustöiden vaikutus liikkeiden myyntiin. Epäonnistumisiin mainittiin myös varastoylijäämä, sekä asiakaskunnan ikärakenne. Tässä mainittiin esimerkkinä halu lähestyä enemmän vanhempaa asiakaskuntaa. Onnistumisena mainittiin, ettei suuria asiakkaita oltu menetetty. Varsinkin vastaajilla jotka kävivät kauppaa yritysten ja kunnan kanssa, oltiin tähän tyytyväisiä.

5.2.2 Kokemukset

Kokemuksissa käytiin läpi vastaajien ulkoistamiskokemukset ja kuinka usein vastaavia palveluita on tarjottu heille. Vastaajille oli jonkun verran kokemuksia myynnin tukipalveluista, mutta käsitteenä se koettiin vieraaksi. Yhdelle yritykselle oli tulossa yhden päivän mittainen myyntikoulutus myyjille ja toimitusjohtajalle, ja yhden yrityksen kumppanuusyrityksessä (johon he olivat osakkaina) asiakastapaamisia oli varattu puhelinbuukkausyrityksen kautta. Lisäksi haastatteluissa mainittiin tavaran toimittajien tarjoama tuotekohtainen myyntikoulutus.

Myynnin tukipalveluita oli tarjottu osalle vastaajista, mutta markkinointiin verrattuna se oli vähäistä. Tavarantoimittajien osalta saatua tuotteiden myyntikoulutusta ja ulkoistettua myyntikoulutusta lukuun ottamatta myynnin tukipalveluita ei ollut käytössä. Ensimmäistä kertaa myyntikoulutuksen ulkoistanut Yritys D sanoikin asiasta seuraavasti:

”Meillä on - ollut mielessä että - se vois maksaa ittesä takasin hyvin koulutettu henkilökunta -- miksi meillä ei oo ehkä aikasemmin ollut, niin tavallaan se että mä haluan -- ettei se oo semmonen niinku pölymurikauppias sitten. - kumminkin ku ollaan erikoisliike niin ei voi dumpata niinku ihan mitä vaan kenelle vaan--”

Suhtautuminen vastaajilla oli muutoinkin myynnin tukipalveluita kohtaan hieman varautunut. Tässä varsinkin korostettiin sitä että toimialakohtaisen osaamisen tulisi olla vahva jos myyntiin liittyviä tekijöitä ulkoistettaisiin. Kustomointi nousi myös esille, kuten suorasta lainauksestakin ilmenee. Suhtautumisesta lisää kappaleessa 5.2.3 Haasteet ja mahdollisuudet.

5.2.3 Haasteet ja mahdollisuudet

Haasteissa ja mahdollisuuksissa käydään läpi kysymys millaisia haasteita ja mahdollisuuksia vastaajat näkivät myynnin tukipalveluiden ulkoistamiseen liittyen. Myynnin tukipalveluiden ulkoistamiseen nousi osittain samoja haasteita ja mahdollisuuksia kuin markkinoinninkin tukipalveluiden ulkoistamiseen. Haasteiksi myynnin tukipalveluiden ulkoistaminen nähtiin palvelun tuottajan riittämättömän tuote- ja toimialatietous sekä riittämättömän kustomoinnin vaikutus ostetun palvelun laatuun. Riittämättömän tuote- ja toimialatietouden pelättiin antavan asiakkaille negatiivinen kuva yrityksen laadusta ja sen kautta myös yrityksen imagosta. Esimerkiksi tähän nostettiin ulkoistettu ajanvarausten ”buukkauspalvelu”, jossa ammattitaidoton varaaja ei välttämättä osaisi vastata asiakkaan tuote- ja toimialakohtaisiin kysymyksiin. Haastatelluista yhdellä oli kokemusta vastaavasta tapauksesta.

”Me ollaan törmättykin niihin niissä kumppanuusyrytyksissä sillain että se että jos se on täysin ulkopuolinen kun se soittaa ihmiselle se ei osaakaan sen ihmisen kysymykseen vastata mitä se siellä puhelimen toisessa päässä kysyy ja tulee semmosia hankalia tilanteita, ku se ei oo alan ammattilainen. -- tulee semmosia tilanteita että se asiakas aattelee että tuolla ei oo kovin laadukasta toimintaa kun ne ei ymmärrä mun kysymyksiä.” – Yritys C

Tilanteessa saattaisi mennä myös virheellistä tietoa kuluttajalle. Myyntikoulutuksen osalta nousi esille pelko siitä, ettei kustomointi onnistuisi. Myyjistä haluttiin oman näköisiä, ei ”pölynimurikauppiaita”. Tärkeään rooliin nostettiin muutoinkin kustomointi asiakasyrityksen näkökulmasta. Asiantuntijapalveluiden hankintaan liittyvät asiakkaan näkökulmasta voimakas epävarmuus nousi esille siis myös tähän teemaan.

Mahdollisuuksina myynnin tukipalveluiden ulkoistamiselle vastaajat näkivät uudet potentiaaliset asiakasryhmät, myynnin kasvun ja uusien näkökulmien saamisen. Näin mahdollisuudet toi esille Yritys D:

” -- Jos- työntekijät saa irti siitä jotakin niin myynnin kasvu tietenkin. Sitähän sillä lähetään hakemaan. Ja tavallaan sitten se että ne työntekijät - hoksais uusia juttuja, että ”hei että nuitahan ostaa __ niin sillehän vois myydä vielä sitten jotakin muuta siihen lisäksi”. Kaikkia tämmöstä. Tietenkin paljon myyäänkin varusteita lisää siihen mukkaan. Varmasti ja varmasti toivon mukaan itekin saa sieltä niinku jotakin juttuja.”

Haastatteluissa mainittiin että ulkoistamisen kautta voisi löytyä täysin uusia asiakasryhmiä ja potentiaalisia asiakkaita, joita itse ei ole edes osannut ajatella. Myynnin kasvua nähtiin saatavan tämän kautta, kuten myös esimerkiksi koulutuksien kautta saatavan myyntitekniikoiden ja lisämyynnin kautta. Kiiskisen yms. teoriassa nämä mahdollisuudet nousivatkin esille hyötyjen muodossa kappaleessa 3 sivulla 15. Uusia näkökulmia nähtiin saatavan niin myyjille kuin toimitusjohtajallekin. Näin asiasta sanottiin eräässä haastattelussa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämä luku sisältää tutkimuksesta saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimeksiantajalle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia tarpeita Oulun seudun pk-yrityksillä on markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden suhteen, sekä selvittää millaisia haasteita ja mahdollisuuksia vastaajat näkivät vastaavien palveluiden ulkoistamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös haastateltujen aikaisempia kokemuksia markkinoinnin ja myynnin palveluiden suhteen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelu menetelmällä haastatteleamalla neljää oululaisen pk-yrityksen toimitusjohtajaa. Kappaleessa 6.1 esitellään johtopäätökset ja kappale 6.2 sisältää kehitysehdotukset toimeksiantajalle johtopäätösten pohjalta.

6.1 Johtopäätökset

Markkinoinnin sekä myynnin tukipalveluille näyttäisi olevan yksityisellä sektorilla toimivilla yrityksillä tarvetta. Kunnallisella sektorilla yhden vastaajan äänellä todettiin tarvetta olevan ehkä toimintaa laajennettaessa. Vastauksissa ilmeni että toimitusjohtajille jotka toimivat samalla yrittäjinä, ei tuntunut olevan riittävästi aikaa tai se oli vähäistä markkinoinniksi laskettaviin tehtäviin. Vastauksissa ilmeni jopa suoraan että markkinointiin voisi tarvia apua. Erikseen vastauksessa mainittiin että erityisesti sosiaalisen median (facebook) kanssa apu olisi tarpeen. Tarpeesta huolimatta asenteet näiden palveluiden ulkoistamista kohtaan olivat kuitenkin joltain osin varautuneita. Enimmäkseen tämä tuntui johtuvan käsitteiden vieraudesta, mutta tähän vaikutti myös aikaisemmat kokemukset ja uusien palveluiden ulkoistamisen osalta epävarmuus. Käsitteistä markkinointi oli vieraampi kuin myynti ja kuten jo mainittu, ne menivät sisällöltään osittain sekaisin vastaajille. Myyntiin keskityttiin enemmän kuin markkinointiin kaikissa yrityksissä. Teoriassakin tämä

epävarmuus nousi esille tavallisena osana asiantuntijapalveluiden ostamisprosessia.

Vastaajilla oli kaikilla käytössään jotain ulkoistettuja markkinointiin tai myyntiin liittyviä palveluita. Vastaajista osa myönsi jopa suoraan että voisivat tarvia markkinointiin apua. Kokemukset palveluista, niin nykyisistä kuin aikaisemmin käytössä olleista olivat osittain tyytymättömyyttä osoittavia, mutta keskimäärin voisi sanoa kaikkien olleen tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. Suurimmat esille nousseet tyytymättömyyden kohteet kokemusten pohjalta olivat mainostoimiston panostuotoksen riittämättömyys yrittäjän näkökulmasta sekä toimialakohtaisen tiedon puute markkinointia ja myyntiä hoitaneelta työntekijältä. Nämä nousivatkin esille vastauksissa haasteita kysyttäessä.

Markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden ulkoistamisessa suurimmiksi haasteiksi nousi esille palvelun tuottajan riittämättömän tuote- ja toimialatietous riittämättömän kustomoinnin vaikutus ostetun palvelun laatuun ja tämän kautta tapahtuva disinformaation kulkeutuminen asiakkaille. Epävarmuus tuntui olevan suurimmaksi osaksi näiden haasteiden takana, kuin myös aikaisempien palveluiden ulkoistaminen. Palvelun hinta nähtiin myös haasteena, niin panostuotoksen kannalta kuin yrityksen koon puolesta. Kuitenkaan hinta ei tuntunut olevan se suurin tekijä vastaavia palveluita ulkoistettaessa. Puutteellinen tuote- ja toimialatietous korostui varsinkin myynnin tukipalveluita ulkoistettaessa, mutta se vaikutti myös markkinoinnin palveluiden ulkoistuksessa. Tämä haaste linkittyi disinformaation kulkeutumiseen asiakkaalle, kuten myös yrityksen tarjoamaan laatuun asiakkaan näkökulmasta.

Markkinoinnin ja myynnin palveluiden ulkoistamiseen nousi esille mahdollisuuksina uudet potentiaaliset asiakkaat sekä asiakasryhmät, myynnin kasvu, uusien näkökulmien saamisen, "uusi virta", uudet markkinointiväylät, ajallinen hyöty sekä mainostoimistojen osalta mainosmateriaali. Vastaajat näkevät siis palveluiden ulkoistamisessa paljon hyötyjä. Vastauksissa vahvimmin esille nousivat uudet näkökulmat. Vastaajat kuvailivatkin erään sanoin että tehdessä pitkää päivää tulee monesti "putkiaivot", eikä kerkeä, huomaa tai edes osaa katsoa kaikkia mahdollisuuksia. Uusien ideoiden kautta myynnin tukipalveluissa varsinkin koettiin mahdolliseksi saada enemmän

myyntiä aikaiseksi. Alla yhteenveto markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden ulkoistamisen haasteista ja mahdollisuuksista KUVIOSSA 5.

MARKKINOINTI	MYyntI
<ul style="list-style-type: none">• Haasteet<ul style="list-style-type: none">• Palvelun tuottajan riittämätön tuote- ja toimialatietous• Dis-informaation kulkeutuminen asiakkaille• Rahallinen vastike• Mahdollisuudet<ul style="list-style-type: none">• Uudet näkökulmat• ”Uusi virta”• Uudet markkinointikanavat• Ajallinen hyöty	<ul style="list-style-type: none">• Haasteet<ul style="list-style-type: none">• Palvelun tuottajan riittämättömän tuote- ja toimialatietous• Kustomointi• Mahdollisuudet<ul style="list-style-type: none">• Uudet asiakkaat ja asiakasryhmät• Myynnin kasvu• Uudet näkökulmat

KUVIO 5. Ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet.

6.2 Kehitysehdotukset

Kuten tutkimuksessa nousi esille, vastaajilla oli hieman epävarmuutta markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden ulkoistamista kohtaan. Teorian mukaan tämän voidaan katsoa johtuvan palveluiden aineettomuudesta ja abstraktiudesta, vastauksien pohjalta epävarmuuden voitaisiin osittain kumpuavan näistä, mutta tämän lisäksi aikaisemmista kokemuksista. Haasteena toimeksiantajalle onkin siis palveluiden konkretisointi asiakkaille ja oman imagon luonti sellaiseksi että se herättää potentiaalisten asiakkaiden luottamuksen. Tämä on tärkeää, sillä kuten teoriassa mainittiin, ostoimpulssi usein lähtee juurikin asiakkaalta. Asiantuntijapalveluissa usein käytössä olevan

Pull-markkinoinnin keinoin asiakkaat pitäisi saada vedettyä lähemmäs yritystä (Vahvaselkä 2002, 136).

Kehitysehdotuksissa johdattelen Ropen konsultointipalveluiden myyntiin rakentamiskaavaa. Se sopii mielestäni mainiosti myös markkinoinnin ja mainonnan palveluita myydessä. Uusiasiakashankintaa ajatellen kehityskohteiksi nostan siis tuotteistaminen, hinnoittelun sekä imagon rakentamisen. Nämä osa-alueet on hyvä tarkistaa muutoinkin aika-ajoin eikä terävöityskään ole pahitteeksi.

Ensimmäinen kehitysehdotus toimeksiantajalle on heidän palveluidensa vahvempi tuotteistaminen. Rope onkin sanonut tästä, tosin konsultointipalveluita myytäessä, että on tärkeää rakentaa palvelu sellaiseksi että asiakas tietää mitä ostaessaan saa. (Rope 2006, 91). Toimeksiantaja on jo tuotteistanut palveluitaan, mutta sitä voisi tarkentaa esimerkiksi yksityiskohtaisemmin kertomalla palveluiden sisällöstä. Konkretisointi voisi olla paikoillaan myös termistön kohdalla, ja olisi hyvä kertoa asiakkaille mitä ovat markkinoinnin ja myynnin tukipalvelut, ja sen kautta johdatella ja kertoa yrityksen palveluista enemmän. Internet- sivuille voisi myös esitellä referenssejä ja toimeksiantajan aikaisempia toimeksiantoja. Toimeksiantajalla on käytössä facebook, missä asiakkaat saavat tietää yrityksen sen hetkisiä kuulumisia, mutta siihen voisi yhdistää meneillään olevat projektit tarkemmin. Internetsivuille voisi yhdistää esimerkiksi työntekijöiden kuvat ja koulutustaustoja. Avoimuus herättää luottamusta niin ihmissuhteissa kuin yrityssuhteissa. Lisäksi perinteistä markkinointia ajatellen linkitys toimeksiantajan internetsivujen sekä facebookin kanssa olisi hyvä rakentaa molempiin suuntiin toimivaksi (facebook-internetsivu-internetsivu-facebook).

Tutkimustuloksissa nousi esille myös asiakkaiden kohtaama epävarmuus kustannuksia kohtaan. Olisikin siis hyvä konkretisoida asiakkaille mistä he maksavat. Tämän voi mielestäni yhdistää tuotteistamiseen. Hinta on kuitenkin hyvä perustella asiakkaille hyvin ja kertoa mistä lisäarvo syntyy.

Kolmantena toimeksiantaja voisi vahvistaa tunnettuuttaan ja erityisesti luotettavan kuvan herättäminen. Tähän voi käyttää perinteistäkin markkinointia, mutta kuten jo mainittiin asiantuntijapalveluissa yleensä Pull-markkinointiin on

hyvä keskittyä enemmän. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi suosittelijoiden sekä referenssien aktiivisemmalla hyväksikäytöllä. Tähän tulisi kehittää tosin myös yhteistyöverkostoja kuin myös suhdemarkkinointia. Vetovoimaa voidaan pyrkiä lisäämään myös osallistumalla alan seminaareihin, tai omien julkaisujen kautta. (Vahvaselkä 2002, 137.) Sosiaalista mediaa voi myös hyödyntää kattavammin, ja jos aikaa riittää voisi esimerkiksi blogin kautta saada näkyvyyttä, kuin myös luoda asiakkaille avoimemman kuvan yrityksen toiminnasta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle SK MOTIO Finland Oy:lle Oulun seudun pk-yritysten tarvetta markkinoinnin ja myynnin tukipalveluille. Tutkimuskysymykset olivat 1. Millaisia tarpeita Oulun seudun pk-yrityksillä on markkinoinnin ja myynnin tukipalveluiden suhteen, 2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritykset näkevät näiden toimintojen ulkoistamisessa? Opinnäytetyössä selvitettiin myös yritysten aikaisempia kokemuksia ulkoistamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelu menetelmällä haastatteleamalla neljää oululaisen yrityksen toimitusjohtajaa. Tutkimustuloksista ilmeni että markkinoinnin ja myynnin tukipalveluille voisi olla tarvetta. Markkinoinnin ja myynnin palveluiden ulkoistamisessa suurimmiksi haasteiksi nousi palvelun toimittajan huono toimialatietous, mahdollisen dis-informaation kulkeutuminen asiakkaalle sekä palvelun puutteellisen kustomointi. Mahdollisuuksina mainittiin uudet näkökulmat, uudet asiakasryhmät sekä myynnin kasvu. Tutkimustuloksia toimeksiantaja voi käyttää hyödykseen markkinointistrategiaansa, tuotekehitykseensä ja uusasiakashankintaansa.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu osoittautui tutkimuksen tarkoituksen kannalta oikeaksi päätökseksi. Haastatteluista sai enemmän irti kysymysten ja teemojen tarkennus mahdollisuuden kuin myös lisäkysymysten kautta. Varsinkin markkinoinnin ja myynnin tukipalvelut koettiin osittain vieraksi käsitteiksi. Jälkeenpäin ajateltuna nämä olisikin ollut hyvä avata ennen haastatteluja, ennemmin kuin haastattelun aikana. Näin haastattelut olisivat edenneet hieman sujuvammin. Tutkimuksen otosjoukon oli tarkoitus olla alun perin kymmenen yritystä, mutta se karsiutui tutkimuksen edetessä neljään. Tämän katsoin tutkimuksen kannalta riittäväksi otosjoukoksi haastattelujen alkaessa saavuttaa kyllästymisastetta jo neljännen haastattelun kohdalla. Lisäksi aikataulu vaikutti osittain päätökseen. Alun perin haastattelut oli tarkoitus sopia kahden viikon ajan jaksolle. Tähän tuli kuitenkin viivästys. Tutkimustuloksiin tämä ei vaikuttanut mutta opinnäytetyön tiukka aikataulu venyi

osittain tästä syystä johtuen joulukuusta maaliskuulle. Opinnäytetyöprosessin edetessä toimeksiantaja terävöitti palvelutarjontaansa kattamaan markkinoinnin ja mainonnan tukipalvelut. Opinnäytetyön alussa se käsitti markkinoinnin ja myynnin tukipalvelut ja yritys kulki markkinointitoimistona. Haastattelun toinen teema, myynnin tukipalvelut ei siis ollut toimeksiantajan ”uuden konseptin” kannalta niin hyödyllinen kuin se olisi voinut olla. Seuraavaa tutkimusta ajatellen tai tätä tutkimusta jatkettaessa, haastattelukysymykset olisikin hyvä muokata kattamaan markkinoinnin ja mainonnan tukipalvelut. Tutkimuksen luotettavuuteen tämä muutos ei mielestäni vaikuttanut. Haastattelun runkoa olisin kysymysten osalta hieman muokannut jälkeinpäin ajateltuna ja olisin syventänyt hieman esimerkiksi yritysten näkemiä haasteita ja mahdollisuuksia, kuten myös suunnitellut lisäkysymykset vieläkin tarkemmin. Lisäkysymysten suunnittelu pidemmälle olisi voinut tuoda hieman enemmän kouluttamattomalle haastattelijalle varmuutta. Haastattelurunkoa olisi tullut muokattua ehkä jo ennen varsinaisia haastatteluja testi haastattelun kautta. Johon näin jälkeinpäin ajateltuna olisikin hyvä ollut varata aikaa. Haastattelurunko palveli kuitenkin tuollaisenaankin tutkimuksen tarkoitusta.

Opinnäytetyön aikataulu oli aluksi erittäin tiukka. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn olisi pitänyt valmistua kahdessa ja puolessa kuukaudessa, joulukuussa 2013. Tämä osottautui kuitenkin työn edetessä kuitenkin haasteellisemmaksi kuin aluksi olin luullut. Jälkeinpäin ajateltuna olisin välittömästi pyrkinyt tekemään aikataulusta realistisemmän ja tarkemman. Näin olisi pysynyt opinnäytetyön ”langat” kokoajan käsissä, eikä stressi ja muut muuttuvat elämän yllätykselliset tekijät olisi vienyt niin paljon suoritustehosta. Prosessin aikana olisi ollut hyvä pitää parempi yhteydenpito epäselvissä tilanteissa opinnäytetyön toimeksiantajaan sekä ohjaavaan opettajaan. Koululta olisin pitänyt hyödyntää myös opinnäytetyötä varten saatavaa ohjausta. Tämä olisi voinut vauhdittaa omalta osaltaan ongelmakohtista selviämistä.

Opinnäytetyön prosessi opetti minulle paljon itseni johtamisesta. Koulutukseni puolesta tämä oli ensimmäinen suuri itsenäinen tutkimus josta sain johdettua itseni läpi. Lisäksi opin paljon tutkimuksen teosta ja prosessista. Aihealueeni opetti minulla myös paljon uutta, kuin myös syvensi jo oppimaani. Aikaisemman työkokemukseni pohjalta b-2-b palveluiden ostaminen ja asiantuntijapalvelut

olivat minulle suhteellisen vieraita, mutta prosessin aikana opin molemmista paljon. Uusi aluevaltaus vei kuitenkin oman osansa tiukasta aikataulusta. Hankalin ja eniten aikaa vievä osuus opinnäytetyössä olikin juuri teoriaperusta. Itselleni aikaisemmin ilmiönä vieras asiantuntijoiden ulkoistaminen, osottautui haastavaksi kirjoittaa, mutta mielestäni selviydyin siitä hyvin. Jälkeenpäin ajateltuna prosessi olisi nopeutunut, jos olisin hankkinut heti koulumme kirjastolla apua tiedon hakuun. Haastattelujen tekeminen osoittautui myös opettavaiseksi kokemukseksi. Opintojeni alkuaikoina olin aikaisemminkin vastaavia haastatteluja pitänyt puhelimitse, mutta kasvokkain haastattelemine oli minulle uutta. Yritin valmistautua haastatteluihin mahdollisimman hyvin lukemalla alan kirjallisuudesta neuvoja, mutta kuten sanonta kuuluu "tekemällä oppii", ja pieni epävarmuus on haastatteluissa paistanut varmasti läpi, mutten usko sen vaikuttaneen tutkimustuloksiin merkittävästi. Haastateltavat toimitusjohtajat olivat lisäksi varsin avoimin ja ymmärtäväisin mielin mukana haastatteluissa, mikä teki haastatteluista mielekkäitä kokemuksia. Kokemuksena opinnäytetyö oli haastava ja erittäin opettavainen. Lopputulokseeni olen tyytyväinen ja uskon työni olevan toimeksiantajalle hyvin suuntaa antava ja hyvä pohja mahdollisille jatkotutkimuksille.

Toimeksiantajalle tutkimuksesta on hyötyä markkinointistrategian muokkaamiseen ja uusasiakashankintaan yrityspuolella. Tutkimusta voi käyttää myös tuotekehitykseen sekä palveluiden tuotteistamiseen apuna. Kehitysehdotuksista löytyikin tähän jotain kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi käyttää hyödykseen tuotteistamisen kautta uusasiakashankintaan. Vastaavan kaltainen tutkimus on hyvä tehdä tasaisin väliajoin jotta asiakkaiden mielen liikkeet näkee tarkemmin, ja pystyy toimimaan niiden mukaisesti. Tutkimusta jatkettaessa kysymyksiä olisi kuitenkin hyvä muokata keskittymään enemmän markkinointiin ja mainontaan. Tutkimuskysymyksiä voisi painottaa myös enemmän käsittämään millä tavalla yritykset ovat päätyneet yhteistyöhön nykyisten ja entisten markkinointi ja mainostoimistojen kanssa. Lisäksi yritys voi jatkaa tutkimusta esimerkiksi tuotteistamisensa tueksi teettämällä vielä opinnäytetyönä markkinointisuunnitelman itselleen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41, 15-26.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.

Halinen, A. 1997. *Relationship Marketing in Professional Services. A study of agency-client dynamics in the advertising sector*. London: Routledge.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. *Marketing management*. Italy: Pearson.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. *Ulkoistamisen käsikirja*. Helsinki: Talentum

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY

Lehtonen, S. 2006. *Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOY pro

- Park, J.E., Lee, S. & Morgan, R.B. 2011. A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process. *Journal of strategic marketing* 19 (5), 471–486.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
- Rope, T. 2003. *Onnistu myynnissä*. Helsinki: WSOY
- Sipilä, J. 1999. *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 1996. *Asiantuntija ja johtaja*. Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 1998. *Asiantuntija ja asiakas*. Porvoo: WSOY
- Tikkanen, H. 2009. *Startmark: Strateginen markkinointiosaaminen*. Hämeenlinna: Talentum.
- Maister, D. 1993. *Managing the professional service firm*. Great Britain:
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vahvaselkä, I. 2004. *Asiantuntijan myyntitaito*. Pieksämäki: RT-Print Oy
- Quinn, J.B. 1999. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review* 40 (4), 9-21.

Digitaaliset lähteet

Ali-Yrkkö, J. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot suomesta ulkomaille: Katsaus 2000-luvun alun tilanteesta. Hakupäivä 6.2.2014, <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/63744/1/521134706.pdf>

Metsä-Tokila, T. 2011. Liikkeenjohdon konsultointi. Hakupäivä 3.12.2013 http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon_konsultointi_2011.web.pdf.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Hakupäivä 17.12.2013, <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B256.pdf>

SK MOTIO Finland Oy. 2013. Hakupäivä 1.11.2013, <http://www.motiofinland.net/>

HAASTATTELU

Taustatiedot

- Yrityksen toimiala
- Haastateltavan asema

Teema 1: Markkinointi

- Mistä osa-alueista markkinointi teidän mielestänne koostuu?
- Olemassa oleva markkinointi:
 - markkinointikanavat
 - resurssit
- Oletteko ulkoistaneet markkinoinnin vai hoidatteko itse?
- Käytättekö markkinoinnin tukipalveluita?
- Millaisia haasteita ja uhkia näette markkinoinnin ulkoistamisessa?
- Miten mittaatte markkinointianne?
- Oletteko olleet tyytyväisiä markkinointiinne?

Teema 2: Myynti

- Olemassa oleva myynnin kehittämistoiminta.
- Onko teillä käytössä myynnin tukipalveluita?
- Millaisia haasteita ja uhkia näette myynnin tukipalvelujen ulkoistamiselle?
- Miten seuraatte myynnin kehitystä ja kuinka usein?
- Oletteko olleet tyytyväisiä myyntiinne viimeaikoina?

Lopetus

- Kuinka tärkeänä pidätte yleisesti markkinointia ja myynnin kehitystoimintaa?

HAASTATTELUJEN AIKATAULU

Yritys A, toimitusjohtaja, haastattelu pidetty 26.11.2013

Yritys B, toimitusjohtaja, haastattelu pidetty 4.12.2013

Yritys C, toimitusjohtaja, haastattelu pidetty 11.12.2013

Yritys D, toimitusjohtaja, haastattelu pidetty 7.1.2014