

Minna Kostet

**B2B-MYYNNIN JA  
UUSASIAKASHANKINNAN  
SUUNNITELMAT  
ETELÄSUOMALAISSA  
PK-YRITYKSISSÄ**

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Elokuu 2014




**MAMK**

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b> 21.8.2014
<b>Tekijä</b> Minna Kostet	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b> B2B-myyntin ja uusasiakashankinnan suunnitelmat eteläsuomalaisissa pk-yrityksissä		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaisia myynnin ja uusasiakashankinnan suunnitelmia eteläsuomalaisilla B2B-myyntiä tekevillä pk-yrityksillä on. Lisäksi tavoitteena oli tutkia myynnin ulkoistamisen tämän hetkistä tilannetta yrityksissä sekä kiinnostusta ja yleistä asenneilmapiiriä sen suhteen. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimi myynnin ulkoistamispalveluja tarjoava Go Branding Oy. Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen yritys olisi potentiaalinen asiakas Go Branding Oy:lle.</p> <p>Viitekehyksessä käsiteltiin myynnin suunnittelua, uusasiakashankintaa ja ulkoistamista. Työssä pyrittiin selvittämään, mitä myynnin suunnitteluun kuuluu sekä myynnin johdon että myyjän tehtäväalueina ja mitä myynnin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon. Uusasiakashankintaa koskevassa viitekehysten osuudessa uusasiakashankintaa verrattiin lisämyyntiin nykyisille asiakkaille, käytiin läpi myyntiprosessi, jonka uusasiakashankinta tarvitsee onnistuakseen ja selvitettiin uusasiakashankinnan haasteita. Ulkoistamiseen keskittyvässä luvussa perehdyttiin ulkoistamiseen käsitteenä ja siihen mitä se on Suomessa. Ulkoistamisen kannattavuutta tutkittiin myös riskien ja hyötyjen kautta.</p> <p>Opinnäytetyöhöni kuuluu kvantitatiivinen tutkimus, joka suoritettiin sähköisenä kyselynä Webropol-työkalua käyttäen. Kohderyhmänä olivat Uudellamaalla toimivat B2B-myyntiä harjoittavat pk-yritykset ja kysely suunnattiin toimitusjohtajille. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, joka sijoittui 14.4.2014–27.4.2014 väliselle ajalle. Kysely lähetettiin linkkinä sähköpostiin 949 kohderyhmän jäsenelle, joista vastasi 73 kappaletta. Vastausprosentiksi jäi näin melko alhainen 7,69 %.</p> <p>Tulosten perusteella voitiin sanoa kohdeyrityksillä olevan tarvetta myyjien rekrytointiin lähitulevaisuudessa. Yrityksiä kiinnosti panostaa sekä uusasiakashankintaan että nykyisiin asiakkaisiin, jälkimmäisiä painottaen. Uusasiakashankinta koettiin tärkeäksi, mutta myös vaikeaksi. Hieman yli puolet yrityksistä oli kiinnostunut myynnin ulkoistamisen jostain osa-alueesta. Go Branding Oy:n tarjoamille palveluille voitiin sanoa olevan potentiaalinen kasvusuuntainen kysyntä. Uusasiakashankinnan ulkoistamiselle vaikuttaisi olleen tilaus, mutta tällä hetkellä yritykset suhtautuivat sen ulkoistamiseen vielä varauksella. Potentiaalisia asiakkaita voisi löytyä palvelualoilta, korostaen etenkin informaatio- ja viestintäalaa. Myös teollisuus ja kaupan ala saattaisivat olla tulevaisuudessa hyviä suuntauksia.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Myynti, myyntityö, johtaminen, yritysmyynti, yritysasiakkaat, ulkoistaminen, strategia		
<b>Sivumäärä</b> 97 sivua + liitteet 20 sivua	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Heli Aaltonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Go Branding Oy	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  21 August 2014
<b>Author</b>  Minna Kostet	<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  The plans of the B2B sales and canvassing for new customers in southern Finnish SMEs		
<b>Abstract</b> The purpose of this thesis was to find out what kind of plans the southern Finnish SMEs specialised in B2B sales had regarding their sales and canvassing for new customers. Another purpose was to research outsourcing the sales functions and the possible in it in these companies. The research was commissioned by Go Branding Ltd. which offers sales outsourcing services to companies in the B2B field. The research problem was to find out what kind of companies would be potential customers for Go Branding Ltd.  The theoretical framework consists of sales planning, new customer canvassing and outsourcing. The sales planning part focused on the content of the sales plan, sales management, and the seller's task areas and special characteristics in the B2B sales planning. In the section concerning canvassing for new customers the main focus was on the selling process and the challenges of the new customer canvassing. Also canvassing for new customers was compared to selling to existing customers. In the chapter which focuses on outsourcing the main subjects were outsourcing as a concept, outsourcing in Finland, and the risks and benefits of outsourcing.  The research was quantitative and it was executed in the form of an online survey by using Webropol as tool. The target group was southern Finnish SMEs specialised in B2B sales and the questionnaire was directed to the CEOs. The response time was two weeks between 14 April and 27 April. The questionnaire was sent by e-mail to 949 members of the target group, of which 73 corresponded. The response rate was therefore relatively low at 7.69%.  Based on the results of the questionnaire, it could be said that the target companies had the need to recruit new sellers in the near future. The companies were interested in investing canvassing both for new customers and existing customers, the emphasis on the latter. Canvassing for new customers was considered important, but also difficult. Slightly over than half of the companies had interest in outsourcing some of the sales functions. It could also be said that there was a potential growth-way demand for services provided by Go Branding Ltd. There seemed to be need for outsourcing the new customer canvassing but at the moment companies take outsourcing of it with the reservation. Potential customers could be found in service sectors, emphasizing especially the information and communication sector. Also, the industrial and trade sector might be a good directions in the future.		
<b>Subject headings, (keywords)</b> sales, sales work, management, B2B sales, accounts, outsourcing, strategy		
<b>Pages</b> 97 p. + app. 20	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Heli Aaltonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Go Branding Oy	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	MYYNTITOIMINNAN SUUNNITTELU .....	2
2.1	Myynnin suunnittelun sisältö.....	2
2.2	Myyntistrategia .....	3
2.2.1	Myyntistrategian muodostamisprosessi .....	4
2.2.2	Markkinatuntemus myynnin suunnittelussa .....	5
2.2.3	Myyntiorganisaation rakenteen määrittely .....	6
2.2.4	Myyntiorganisaation koon määrittely .....	10
2.2.5	Myyntihenkilöstö ja sen osaaminen.....	11
2.3	B2B-markkinoiden erityispiirteet .....	13
2.4	Asiakassegmentointi B2B-myynnissä .....	15
2.5	Myyjän työn suunnittelu .....	17
3	UUSASIAKASHANKINTA .....	19
3.1	Uusasiakashankinnassa käytettäviä termejä .....	19
3.2	Uusasiakashankinta vs. nykyiset asiakkaat.....	20
3.3	Myyntiprosessi uusasiakashankinnassa .....	21
3.4	Uusasiakashankinnan haasteet.....	26
4	ULKOISTAMINEN.....	27
4.1	Ulkoistamisen määritelmä .....	28
4.2	Ulkoistamisen tyypit .....	29
4.3	Ulkoistaminen Suomessa.....	31
4.4	Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt .....	34
4.5	Ulkoistamisen riskit .....	39
5	GO BRANDING OY .....	42
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	44
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimusaineisto .....	45
6.2	Oma tutkimus ja tutkimusaineiston hankinta .....	47
7	ETELÄSUOMALAISTEN YRITYSTEN NÄKEMYKSIÄ MYYNNISTÄ.....	51
7.1	Vastaajien taustojen kartoitus .....	51
7.2	Myyntiä käsittelevien kysymysten tulokset.....	55
7.3	Uusasiakashankintaa käsittelevien kysymysten tulokset.....	61

7.4	Myynnin ulkoistamista käsittelevien kysymysten tulokset .....	69
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
8.1	Johtopäätöksiä myyntitutkimuksesta .....	74
8.2	Potentiaalinen asiakas Go Branding Oy:lle .....	81
8.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	85
9	PÄÄTÄNTÖ .....	88
	LÄHTEET .....	90

#### LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Jakaumataulukot

## 1 JOHDANTO

Suhtautuminen myyntiin ja myyjiin on vaihdellut ajan saatossa. Jokainen suomalainen on kuitenkin jollain tavalla tekemisissä myynnin kanssa ja myynnin voitaisiin jopa sanoa pitävän yhteiskuntaamme yllä. Yrityksen täytyy onnistua myynnissä voidakseen tarjota työtä ja maksaa veroja. Voimme ostaa tarvitsemiamme tuotteita ja palveluita vain, koska joku nähnyt mahdollisuuden ja alkanut myydä niitä. Myynnistä yrityksen elinehtona tuskin tarvitsee keskustellakaan, ilman asiakkaita ei ole pian yritystäkään.

Nykyään puhutaan paljon verkostoitumisesta ja asiakaslähtöisyydestä. Tietotekniikka mahdollistaa uusia kanavia kanssakäymiseen, asiakassuhteissa pyritään pitkäikäisyyteen ja strategiseen kumppanuuteen. Myynnin haasteet aiheutuvat muun muassa globalisaatiosta ja sen myötä kiristyvästä kilpailusta. Tällaisessa ympäristössä myös myynnin merkitys korostuu. Yritysten on tehostettava ja erilaistettava myyntiään ja etsittävä uusia tapoja hankkia asiakkaita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin selvittää, millaisia myyntiin ja uusasiakashankintaan liittyviä suunnitelmia eteläsuomalaisilla B2B-myyntiä tekevillä pk-yrityksillä on. Lisäksi tavoitteena on tutkia myynnin ulkoistamisen tämän hetkistä tilannetta yrityksissä sekä kiinnostusta ja yleistä asenneilmapiiriä sen suhteen.

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii helsinkiläinen Go Branding Oy, joka tarjoaa B2B-myyntin sektorilla toimiville yrityksille myynnin ulkoistamisen palveluja. Go Branding Oy:n voidaankin siis sanoa myyvän myyntiä. Tässä opinnäytetyössä tulen osaltani auttamaan heitä kohdistamaan omaa liiketoimintaansa oikein. Tutkimusongelmanani on tutkia, millaiset yritykset olisivat toimeksiantajalleni potentiaalisia asiakkaita. Tähän ongelmaan haen ratkaisua tutkimalla yritysten myynnin organisoitua, rekrytoitua, uusasiakashankinnan suunnitelmia, mahdollisia ulkoistamisen suunnitelmia ja asennoitumista ulkoistamiseen.

Tutkimuksen lähestymistapa on kvantitatiivinen ja tutkimus toteutetaan Webropol-työkalun avulla luotavalla sähköisellä kyselyllä. Tämän työn teoriaosuus tulee koostumaan kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi myynnin suunnittelua, toisessa luvussa syvennytään uusasiakashankintaan ja kolmannessa luvussa kerrotaan ulkoistamisesta.

## 2 MYyntITOIMINNAN SUUNNITTELU

Myyntitoiminnan suunnittelu on tärkeä osa yrityksen myyntiprosessia. Myyntiprosessilla tarkoitetaan sitä, miten myyntityötä tehdään myyntiorganisaatiossa tai myyntitiimissä. Myynnin johtamisen näkökulmasta myyntiprosessia voidaan pitää myynnin toimintamallina, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.) Ilman hyvää johtamista ja ohjausta ei todennäköisesti saada organisaation avulla hyviä tuloksiakaan. Johtaminen voidaankin nähdä myös vaikuttamisprosessina, jossa pyritään yksilöitä tai ryhmiä ohjaamalla kohdistamaan toimintaa oikealla tavalla. (Vahvaselkä 2004, 209.) Tässä luvussa käsitelen myyntiprosessin ensimmäistä vaihetta myynnin suunnittelua sekä myynnin johdon että myyjän näkökulmasta. Myynnin suunnitteluun kuuluvia uusasiakashankinnan osalualueita sen sijaan käsitellään seuraavassa luvussa.

### 2.1 Myynnin suunnittelun sisältö

Kysymyksiin, mitä myynnin suunnittelun tulisi pitää sisällään ja kuinka suunnittelu tulisi toteuttaa, ei ole olemassa vain yhtä oikeaa vastausta. Yleisesti myynnin suunnittelua on pidetty myynnin johdon tehtävänä siinä missä muutakin yritystä koskevaa suunnittelua. Kuitenkin esimerkiksi Lehto (2001, 75–76) korostaa ryhmätyön tärkeyttä ja yhteisnäkemystä, kun yritys haluaa päästä nykytilanteesta toivottuun tilanteeseen. Organisaation mukaanotto yritysten strategiatyöskentelyyn onkin leviämässä. Tämän päivän toimintaympäristössä yritysten siirtymistä ryhmätyöhön suunnittelussa puoltaa hänen mukaansa välttämättömyys saada monipuolinen tilannekuva, pyrkimys hallita mahdollisimman monta näkökohtaa ja nopeaan kommunikaatioon johtavien keinojen hyödyntäminen.

Jobber ja Lancaster (2012, 56) aloittavat myynnin suunnittelun tavoiteltavan päämäärän asettamisella. Yritys voi halutessaan asettaa itselleen myös useita eri päämääriä. Seuraavaksi yrityksen tulisi päättää ne toiminnot, joilla se aikoo asetettuihin päämääriin päästä. Kun toiminnot on valittu, yrityksen tulisi laittaa käytäntöön ne toimenpiteet, joita valitut menettelytavat edellyttävät ja varmistaa esimerkiksi yrityksen resursien saatavuus. Suunnitelman toimeenpanon jälkeen tulee myös sen toimivuutta seurata. Yrityksen tulee mitata, saavutettiinkö suunnitelman avulla tavoitellut päämäärät.

Tarvittaessa suunnitelmaa voidaan tulosten tarkastelun jälkeen arvioida uudelleen ja säätää tarvittavilla tavoilla.

Vahvaselkä (2004, 212) pitää myynnin suunnittelua tärkeänä työkaluna parantaa yrityksen edellytyksiä selvittää tulevaisuuden markkinatilanteissa. Suunnittelu voitaisiin nähdä siis varautumisena tulevaisuuteen. Myynnin suunnittelu on tärkeää myös seurannan takia, sen avulla voidaan arvioida tuloksia ja varmistua, että asetetut tavoitteet on saavutettu. Suunnittelu voitaisiin jakaa kahteen osa-alueeseen, myynnin suunnitteluun, jolla tässä ymmärretään myyntijohdon toimenpiteet halutun myynnin saavuttamiseksi ja yksittäisten myyjien käytännön toiminnan suunnitteluun. Myynnin johdolle kuuluu suunnittelun yhteydessä lisäksi strategiset päätökset myyntihenkilöstön määrän ja laadun, kohderyhmien ja asiakkuuksien, myyntipiirien ja henkilökunnan valinnan suhteen.

Nieminen ja Tomperi (2008, 73) puolestaan aloittavat myynnin suunnittelun myyntistrategian luomisella. Yhdistämällä strategia ja markkinatietous voidaan myynnin suunnittelulla helpottaa resurssien kohdentamista luomalla yritykselle toimiva asiakassegmentointi. Tämän lisäksi myynnin suunnittelun tulisi pitää sisällään asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien tekeminen sekä potentiaalisten asiakkaiden prospektointi.

Miten myynnin suunnittelu mielletään ja mitä luetaan mukaan esimerkiksi myyntistrategiaan, vaihtelee paljon lähteestä riippuen. Esimerkiksi Karlöf (2004, 100) huomauttaa, että strategialla tarkoitetaan nykyään jo lähes kaikkea toimintaa edeltävää ajatus-työtä. Sanan merkityssisältö on näin ollen laajentunut kattamaan laajempaa aluetta kuin alkuperäisessä määritelmässään ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”.

## **2.2 Myyntistrategia**

Myyntistrategia luonnollisesti koostuu useista eri asioista. Niemisen ja Tomperin (2008, 75–76) mukaan sen voitaisiin sanoa olevan suunnitelma siitä, miten yrityksen myyntimenestys tullaan rakentamaan. Strategian tarkoituksena on tunnistaa ne tekijät, joilla yrityksen uskotaan saavuttavan kannattavaa kasvua ja menestystä. Näitä tekijöitä kutsutaan myös strategisiksi valinnoiksi. Myyntistrategiaan tarvittavat päätökset voi-



taisiin jakaa neljään eri asiakokonaisuuteen: markkinatuntemukseen ja sen hyödyntämiseen, myyntiorganisaation rakenteeseen ja kokoon, henkilöstöön ja sen osaamisen kehittämiseen sekä myynnin prosesseihin ja järjestelmiin.

Donaldsonin (2007, 5–6) mukaan myyntistrategia päätetään, kun yrityksellä on tavoitteet selkeästi määriteltynä. Myyntistrategian ja markkinointistrategian tulisi olla yhdenmukaisia ja yhteensopivia. Myyntistrategiaan kuuluu muun muassa segmentointi, jakelukanavista päättäminen, alueellisesta rakenteesta päättäminen ja asiakkaisiin kohdistuvan kontaktoinnin suuntauksesta päättäminen. Myyjien tulisi myös tietää, mitä heiltä odotetaan, jotta he pystyisivät suunnittelemaan oman työnsä oikein.

### **2.2.1 Myyntistrategian muodostamisprosessi**

Lehto (2001, 82) näkee yritysjohdon suurimpana haasteena oikeanlaisen strategian muodostamisprosessin luomisen yritykseen. Prosessissa ydintietoa ja ennusteita ulkoi-  
sesta maailmasta tulisi virrata yritykseen jatkuvasti ja nopeasti. Samanaikaisesti yrityksen pitäisi pystyä kehittämään tiedon pohjalta täytäntöönpanokelpoisia ratkaisuja. Onnistuneena prosessi luo yritykselle toimivan tavan hankkia, kerätä, ymmärtää ja käyttää hyväksi tietoa. Varsinainen strategia muodostetaan kerätyn tiedon pohjalta. Strategisten pääsuuntien tulisi pohjautua vahvasti yrityksen visioon ja yrityksen tulisi myös tarkistaa sekä henkisten että aineellisten resurssiensa riittävyys. Yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen tulisi tukea valittua suuntaa saumattomasti. Kaikesta tästä huolimatta on myös luotava valmius tarvittaessa muuttaa strategiaa nopeastikin.

Myyntistrategian laatiminen ei aina ole helppoa, mutta yritysten suurimpana haasteena strategiatyössä voidaan silti pitää strategian vientiä käytäntöön. Usein varsinainen toteutus jää myynnin esimiehen vastuulle yrityksissä ja suunnitelmat jäävät suunnitteleluasteelle, koska varsinainen täytäntöönpano jää monesti vaille johdon huomiota. Onnistuakseen myyntistrategian käytännön toteuttamisessa yritys tarvitsee muun muassa selkeän mallin ja suuntaviivat, osatavoitteita, muutosjohtamista, oikeanlaiset organisaatorakenteet ja johdolta sitoutumista valittuun strategiaan ja sen jalkauttamiseen. Yrityksen strategia voi epäonnistua, vaikka johto uskoisi siihen vahvasti, mikäli yrityksen myyjät eivät usko strategiaan. Johdon tulisi tavata myyntihenkilökuntaa ja kertoa strategiasta näille henkilökohtaisesti. (Rubanovitch & Aalto 2008, 44–47.)

Mattila ja Rautiainen (2010, 58–59) puhuvat myös strategian käytäntöön viennin vaikeudesta ja näkevät tämän yritysjohton suurimpana haasteena. Jostain syystä markkinoinnin ja myynnin kohdalla strategian muuttaminen on vielä vaikeampaa kuin esimerkiksi yrityksen tukifunktioiden kohdalla. Syynä voi olla johtaminen, jossa oikeaa muutosta ei tapahdu myynnin organisoinnin ja toimeenpanon suhteen. Myynnin kohdalla ongelma voi olla myös uuden strategian kannalta vääranäntyyppisiin suorituksiin myyjii ohjaavassa palkitsemisjärjestelmässä. Monesti johto varoo muuttamasta näitä järjestelmiä, mutta niiden tulisi aina tukea myyntistrategiaa.

### 2.2.2 Markkinatuntemus myynnin suunnittelussa

Jobberin ja Lancasterin (2012, 57) mukaan se, mitä yrityksen tulisi tutkia oikeanlaisen markkinatuntemuksen saavuttaakseen, riippuu yrityksestä. Yleensä yritykset tekevät ainakin markkina-analyysin ja SWOT-analyysin. Myös PEST-analyysin tekeminen yleensä kannattaa. PEST-analyysissä tutkitaan yrityksen poliittista (political), taloudellista (economical), sosiokulttuurista (sociocultural) ja teknologista (technological) toimintaympäristöä. Siinä missä yritykset voivat vaikuttaa joko täysin tai ainakin osin SWOT-analyysissä ilmi tulleisiin asioihin, kuuluvat PEST-analyysiin sisältyvät asiat täysin yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle.

Markkina- ja toimiala-analyysit tulisi mitoittaa yrityksen tarpeitten mukaan. Oikeantyyppiset analyysit valitsemalla on mahdollista kohdentaa toimintaa oikein, haastaa kilpailijoita ja löytää uusia kohderyhmiä tai uusia tarpeita. (Nieminen & Tomperi 2008, 75–76.) Jobber ja Lancaster (2012, 57) mainitsevat analyyseina ja tietoina, joita yritys tarvitsee myynnin suunnittelua varten esimerkiksi:

- analyysin markkinoiden viimeaikaisesta ja tämän hetkisestä koosta sekä kasvusta,
- analyysin asiakkaiden tarpeista, asenteista ja trendeistä ostokäyttäytymisessä,
- tämän hetkisen markkinointi-mixin,
- analyysin nykyisistä ja myös mahdollisesti tulevista kilpailijoista (strategia, markkina-osuus, vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioinnit tulevista toimista).

Tarvittavaa tietoa yritykset saavat paitsi oman raportointijärjestelmänsä avulla myös tekemällä markkinatutkimuksia tai käyttämällä valmiita tietolähteitä kuten tilastoja, lehtiä ja tietokantoja (Vahvaselkä 2004, 212).

Alanen ym. (2005, 16) avaavat myyjien osuutta sisäisen raportoinnin keinona. Myyjän huomattaessa muutoksia ulkoisissa tekijöissä, tulisi hänen yksinkertaisesti raportoida näistä muutoksista myyntiorganisaatiolle. Näin tieto saadaan käyttöön yrityksen myynnin suunnitteluun. Myös Donaldson (2007, 63) huomauttaa, että myyjän työn yksi olennainen osa on antaa johdolle tietoa kilpailijoista, markkinatilanteesta ja suuntauksista. Keräämällä näitä tietoja systemaattisesti myyjiltä, jotka toimivat eri alueilla ja yhdistämällä ne, voidaan usein muodostaa kattava kuva markkinatilanteesta.

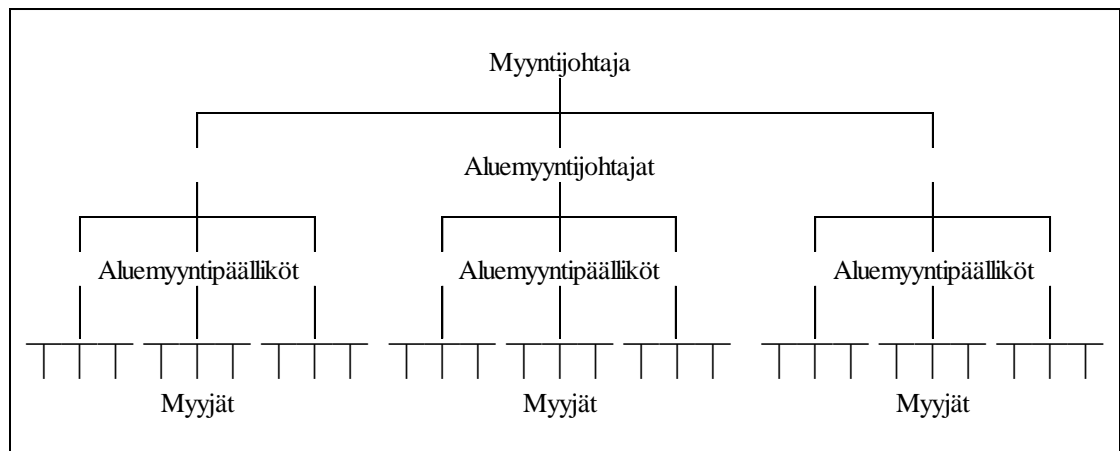
### 2.2.3 Myyntiorganisaation rakenteen määrittely

Myyntistrategiaan kuuluu olennaisena osana myös myyntiorganisaation rakenteen ja koon määrittely. Myyjät ovat avainasemassa sekä ostajan kokeman asiakastyytyvyyden suhteen että luotaessa pitkäikäisiä asiakassuhteita. Monesti yritysten tavoitteet määritellään ylemmän johdon taholta koko yritystä koskien, josta ne sitten johdetaan markkinointi- ja myyntisuunnitelmiin ja lopulta myyntitavoitteiksi. Myyntitavoitteet voidaan kuitenkin saavuttaa organisoimalla myynti useilla eri tavoilla. Myynnin johdon olisikin mietittävä myynnin rakennettaan ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Myynti tulisi järjestää niin, että se vastaa asiakkaan tarpeisiin; asiakkaiden tulisi voida ostaa mitä he haluavat, milloin he haluavat ja parhaina pitämiään kanavia käyttäen. (Tanner ym. 2014, 140–142.)

Esimerkiksi Tanner ym. (2014, 146–149), Jobber ja Lancaster (2012, 467–473) sekä Bingham ym. (2005, 67–70) nostavat esille vaihtoehtoina organisoida myyntihenkilöstön jaon alueellisesti, tuotteittain, toimialoittain tai asiakkuuksien mukaan. Tämän tyyppinen jako toimii luonnollisesti vain yrityksillä, jotka ovat suhteellisen suuria. Tannerin ym. (2014, 140) mukaan yritykset hyödyntävät yhä laajalti myynnin rakenteessaan jotain edellä kuvatuista jaoista, mutta asiakkaat ovat kasvavissa määrin kiinnostuneet käyttämään myös uusia sähköisiä, monikanavaisia tai hybridi tarjontaketjuja. Myyntiorganisaatioihin ja tarvittavaan myyjien määrään voi vaikuttaa tulevaisuudessa yhä enemmän ostajien kasvava aktiivisuus. Nousevana trendinä näyttäisi olevan, että ostajat haluavat itse etsiä toimittajansa ja eivät halua olla myyjän kanssa tekemisissä ostoprosessin alussa. (ks. esim. Frank Communications Oy 2012 ja Repo 2012.)

Myyntihenkilöstön ollessa jaettu alueellisesti, jokaisella myyjällä on sovittu maantieteellinen myyntialue, jonka myynnistä hän on vastuussa. Myyjien määrä vaikuttaa

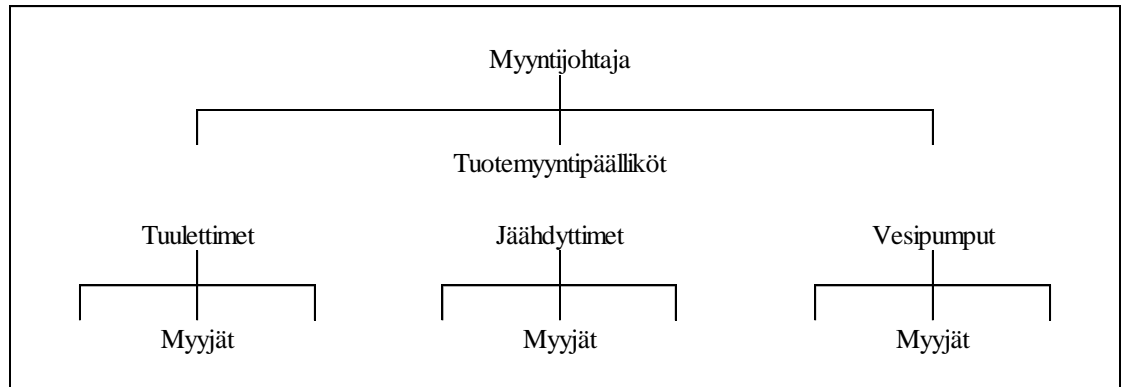
siihen, kuinka monta esimiestä myyntiorganisaatioon tarvitaan. Aluemyyntijohtajien lisäksi voidaan yritykseen palkata myös aluemyyntipäälliköitä, mikäli myyjiä on paljon. Myynnistä kokonaisuutena vastaa myyntijohtaja. (Kuva 1.) Alueellisen jaon etuna on yksinkertaisuus. Verrattuna muihin organisointitapoihin alueellinen jako on myös edullinen vaihtoehto. Huonona puolena rakenteessa voitaisiin nähdä se, että jokainen myyjä joutuu myymään kaikkia yrityksen tuotteita. Tuotevalikoima voi olla laaja, sisältää teknisesti erityyppisiä tuotteita ja myyntiä voidaan tehdä useilla eri toimialoilla toimiville ostajille. Tämä voi asettaa myyjien ammattitaidolle liian suuria vaatimuksia. (Jobber & Lancaster 2012, 468.)



**KUVA 1. Myyntihenkilöstön organisointi alueellisesti (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

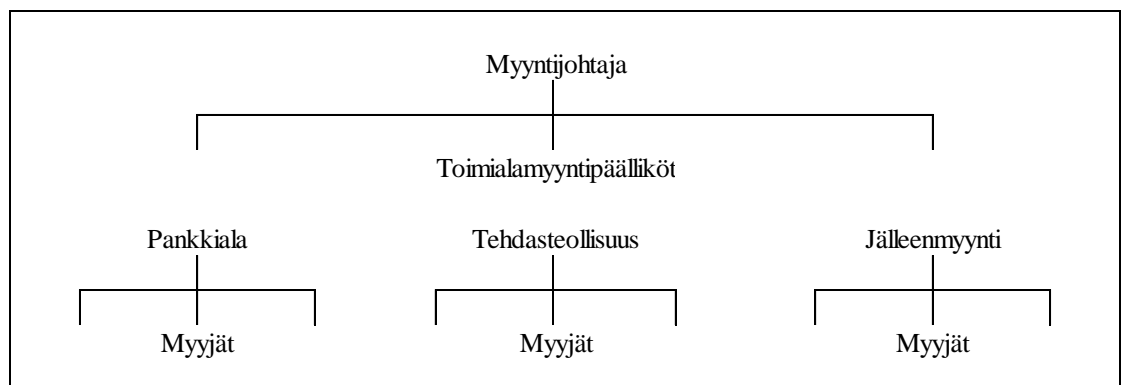
Toinen mahdollinen tapa organisoida myyntihenkilöstö, on jakaa myyjät tuoteryhmittäin tai tuotanto-osastoittain (kuva 2). Tästä jaosta on hyötyä etenkin jos tuotteet ovat monimutkaisia. Myyjästä voi helpommin tulla todellinen asiantuntija, kun hänen ei tarvitse osata myydä koko tuotevalikoimaa. Tämän jaon heikkoutena voitaisiin nähdä se, että saman yrityksen eri myyjät voivat soittaa tai käydä asiakkaan luona toisistaan tietämättä, mikä voi hämmentää asiakasta. (Tanner ym. 2014, 146–148.)

Jobber ja Lancaster (2012, 468–469) lisäävät vielä tuotteisiin perustuvan myynnin organisoinnin huonoksi puoleksi yleensä suuremmat matkakustannukset kuin alueellisesti jaetussa organisaatiossa, samoja reittejä ajaa yleensä useampi yrityksen myyjä. Myyjät voidaan heidän mukaansa jakaa paitsi tuoteryhmittäin myös uusien ja vanhojen tuotteiden kesken. Tällä pystytään takaamaan se, että uudet tuotteet saavat tarvitsemansa huomion myynnissä, uudet ja vanhat tuotteet eivät kilpaile toisiaan vastaan ja uusia tuotteita myyvät niiden käyttöön todella perehtyneet ihmiset.



**KUVA 2. myyntihenkilöstön organisointi tuoteryhmittäin (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

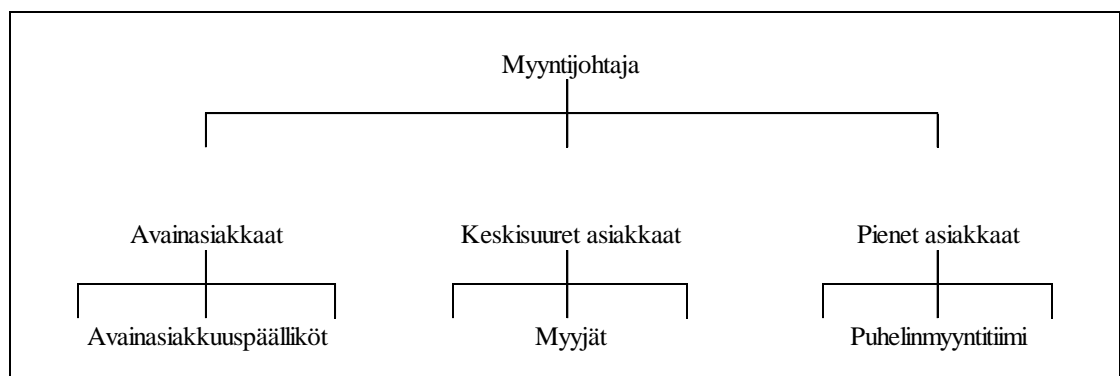
Kolmas tapa myynnin organisoimiseen, on asettaa myyjät asiakkaiden toimialojen mukaan (Kuva 3). Eri toimialoille, kuten tietoliikennealalle, puolustusvoimille tai autoteollisuudelle myydään samoja tuotteita, mutta eri myyjien toimesta. Tämä on erittäin asiakaskeskeinen tapa organisoida myyntihenkilöstö ja onkin yleistymässä nopeasti. Myyjät oppivat hyvin tuntemaan asiakkaittensa erityiset tarpeet ja näin ollen osaavat myös tarjota räätälöityjä ratkaisuja, jotka todella ratkaisevat ostajan ongelmia. Tämä on myös tehokas organisoinnin muoto silloin, kun yritys haluaa päästä uusille markkinoille. Myyjien koulutus voidaan suunnata erikoistuneemmin tukemaan myyntiä juuri tietyille toimialalle. Huonoina puolina voidaan nähdä korkeat kustannukset, koska samoilla markkinoilla toimivat yritykset sijaitsevat usein etäällä toisistaan. Ostajat voivat myös toimia useilla markkinoilla, joten mahdollisuus, että samasta yrityksestä ottaa yhteyttä ostajaan useampi myyjä on olemassa myös tässä tavassa organisoida myyntihenkilöstö. (Tanner ym. 2014, 148.)



**KUVA 3. Myyntihenkilöstön organisointi toimialoittain (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

Neljäntenä tapana myyntihenkilöstön organisoimiseksi Jobber ja Lancaster (2012, 470–471) esittävät asiakkaat jaettavaksi kolmeen ryhmään: avainasiakkaisiin, keskisuuriin asiakkaisiin ja pieniin asiakkaisiin (kuva 4). He ehdottavat, että tässä jaossa avainasiakkaita hoitaisivat kokeneet myyjät, joilla on osaamista neuvotella esimerkiksi alennuksia tai vastaavia suurten tilausten turvaamiseksi. Keskikokoisia asiakkaita palvelisivat yrityksen vähemmän kokemusta omaavat myyjät ja pienimmät asiakkaat voitaisiin jättää puhelimitse myyntiä hoitavalle tiimille. Variaationa tälle organisoinnille he esittävät myyjien jakamista nykyisten asiakkaiden ja uusasiakashankinnan kesken. Hyviä puolia jaottelussa on panostettujen resurssien vastaavuus asiakasarvoon, tärkeisiin avainasiakkaisiin muodostuva asiantunteva ja läheinen suhde sekä myyjille tarjoutuva mahdollisuus nousta urallaan.

Myös Tanner ym. (2014, 149–152) näkevät myynnin organisoinnin yhtenä vaihtoehtona edellä kuvatun Jobberin ja Lancasterin mallin. Avainasiakkaat tulisi tunnistaa ja hoitaa joko yleisesti omien myyjien toimesta, antamalla avainasiakkuudet myynnin johdon vastuulle tai perustamalla avainasiakkuuksia varten oma myyntitiimi. Omat myyjät eivät välttämättä keskity muun myyntityön yhteydessä avainasiakkaiden tarpeisiin ja suhteen kehittämiseen tarpeeksi, heille tärkeämpää saattaa olla lyhytjänteinen kauppohen päättäminen. Myynnin johdon hoitaessa avainasiakkuudet on otettava huomioon, että se saattaa viedä paljonkin aikaa muilta tehtäviltä. Erillinen myyntitiimi taas on kallis vaihtoehto, joskin Jobber ja Lancaster (2012, 472) huomauttavat puhelinmyynnin pienille asiakkaille vastaavasti alentavan kustannuksia.



**KUVA 4. Myyntihenkilöstön organisointi asiakkuuksien mukaan (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

Käytännössä yritykset kuitenkin käyttävät usein edellä esitettyjen mallien yhdistelmää, joka on koottu vastaamaan parhaiten omia tarpeita. Alueellisesti jaettujen myyjien lisäksi saatetaan esimerkiksi käyttää erikoistuneita myyjiä tai tiimejä. Myynnin johdolle myyntiorganisaation rakentaminen on yksi myynnin suunnittelun suurista haasteista. Yrityksen täytyy pystyä tasapainoilemaan kustannusten ja asiakkaiden vaatimusten välillä ratkaisuisissaan. (Jobber & Lancaster 2012, 473.)

#### **2.2.4 Myyntiorganisaation koon määrittely**

Myyntiorganisaatiota suunnitellessa yksi keskeinen asia on määrittää tarvittava myyjien määrä, jolla nykyisiä ja tulevia asiakkaita pystytään palvelemaan. Yksinkertaisia ja yleisluonteisia kaavoja määrän laskemiseen tulisi välttää. Tarvittavaan myyjämäärään vaikuttaa se, miten myyntihenkilöstö on päätetty yrityksessä organisoida. Huomioon tulisi myös ottaa se, millaista myyntiä tehdään. Myyntitehtävien luonne on erilainen uusasiakashankinnassa verrattuna yritysten nykyisten asiakkuuksien hoitoon. Riippuen myyntityöstä myyjien aikaa voi myös mennä esittelyihin, näytteillepanoon, neuvotteluihin, raporttien ja asiakastiedon tuottamiseen yritykselle, valitusten käsittelyyn tai varastojen tarkistukseen. Tarvittavaan myyjien määrään vaikuttaa myös yrityksen tavoitteet, varat ja toimintaympäristön tekijät, kuten kilpailutilanne. (Donaldson 2007, 93–94.)

Yksi liiketaloudellinen teoria on, että myynnin johdon tulisi palkata uusia myyjiä niin kauan kuin uusi myyjä tuottaa yritykselle enemmän tuloja kuin menoja. Käytännössä asian arvioiminen etukäteen voi kuitenkin olla hankalaa. Myynnin johto on harvoin tietoinen yksittäisen myyjän aiheuttamista tuloista tai menoista. (Tanner ym. 2014, 143.)

Tarvittavan myyjien määrän laskemista helpottamaan voidaan käyttää esimerkiksi työkuorman laskukaavaa, jossa yksinkertaistettuna asiakkaiden määrä kerrotaan heille vuodessa soitettujen puheluiden määrällä, myyjien keskimääräinen puhelujen soittomäärä viikossa kerrotaan myyjien työviikkojen vuosimäärällä ja nämä kaksi saatua lukua jaetaan keskenään. Näin saadaan arvio tarvittavasta myyjien määrästä. Halutesaan yritys voi myös luoda erillisen laskelman uusasiakashankintaa varten. (Jobber & Lancaster 2012, 474.)

Toinen mahdollinen tapa laskea tarvittavien myyjien määrää on pilkkomismenetelmä. Siinä liikevaihdon ennuste jaetaan myynnillä per myyjä. Tavan ongelmana on se, että liikevaihdon ennusteet ovat usein liioiteltuja. Myyjät eivät myöskään tee keskenään samanlaista tulosta, yhden myydessä kolmella miljoonalla eurolla toinen taas saattaa myydä viidellä miljoonalla eurolla. Tätä metodia käytetään laskennassa usein silloin, kun tärkeintä on saavuttaa haluttu liikevaihto päättämällä mahdollisimman monta kauppaa, ei niinkään pitkäikäisten asiakassuhteiden rakentaminen. (Tanner ym. 2014, 144.)

### **2.2.5 Myyntihenkilöstö ja sen osaaminen**

Myyntihenkilöstön onnistuminen on kiinni myös siitä, että yritykseen on kyetty rekrytoimaan oikeat ihmiset myyjiksi. Myynnin johdon tulisi harkita jokaisen yksittäisen myyjän palkkaamista hyvin tarkasti. Valinta on tärkeä, koska myyjien tehokkuudessa on suuriakin eroja, myyjät ovat kallis kuluerä yritykselle ja yksittäisten myyjien persoonallisuuden piirteet ja motivaatio tehdä myyntityötä vaihtelevat suuresti. (Jobber & Lancaster 2012, 414.) Donaldson (2007, 188) lisää, että koulutus, johtaminen ja palkitseminen eivät auta, ellei henkilöllä ole tiettyjä edellytyksiä myyntityön tekemiseen. Kaikki myyjät eivät myöskään sovi kaikenlaisiin myyntitöihin. Oikean myyjän valitseminen työhön on siis varsin monitahoinen asia.

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 106–107) huomauttavat, että uutta myyjää etsittäessä tulisi kiinnittää huomiota myös lojaalisuuteen ja suhtautumiseen yrityksen kulttuuria kohtaan. Aina yritykset eivät epäonnistu markkinoinnin, luovuuden tai innovaation puutteen takia, vaan koska konseptiuskollisten myyjien ja myynnin painoarvo on aliarvioitu. Tarkoituksena ei tietenkään ole puristaa kaikkia myyjiä samaan muottiin, mutta yrityskulttuuria heikentäviä tai tuhoavia ihmisiä ei yrityksen myyjissä tulisi olla. Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 85) korostavat, että aina määrällisten panosten riittävyudessa ei ole kyse henkilöstömäärän lisäämisestä, vaan joskus oikeana ratkaisuna voi tulla kysymykseen myös väärästä henkilöstöstä irtautuminen.

Rekrytoinnissa onnistuminen ei kuitenkaan yksinään riitä toimivan myyntihenkilöstön luomiseen. Henkilöstön johtamisella, koulutuksella ja palkitsemisella on myös suuri merkitys toiminnassa. Myynnin johtamista ei voida pitää toimivana, jos esimiehet jakavat jäsentymättömiä käskyjä, asettavat tavoitteet kysymättä myyjien mielipidettä,



eivät tunne kentän todellista tilaa tai osallistu mitenkään itse myyntityöhön. Myynnin johtaja ei saa tiimistään yhtenäistä ilman, että panostaa myös henkilösuhteisiin. Myyjän ja esimiehen välillä tulisi vallita luottamuksen, kunnioituksen ja vastuullisuuden ilmapiiri. Kun myynnin esimiehet ja johto ovat oikealla tavalla sitoutuneita yritykseen, yleensä myös myyjät ovat lojaaleja yritykselle. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 110 ja 115.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 85) mukaan B2B-myyntiin erikoistuneissa yrityksissä ei välttämättä aina ymmärretä henkilöstön merkitystä toiminnalle. Henkilöstön osaamiseen panostaminen unohdetaan kovin usein. Työntekijöiden lähettämistä valmennusyrityksen myyntikurssille muutamaksi päiväksi ei voida pitää systemaattisena osaamisen johtamisena.

Myyjien koulutuksen peruseriaatteena voitaisiin pitää sitä, että sen tulee keskittyä niihin asioihin, jotka myyjän täytyy työssään onnistuakseen hallita. Toimintaympäristön monimutkaistuminen ja kasvava kansainvälistyminen vaikeuttavat osaltaan myynnin johdon työtä, kun päätetään mitä myyjien koulutuksen tulisi yrityksessä sisältää. Erityisiä sisältöjä ja painoarvoja määrittämättä voitaisiin sanoa, että B2B-myyjän koulutukseen kuuluu yritys- ja tuotetuntemusta, myyntitekniikoita, asiakas- ja kilpailutietoutta ja ajanhallintaan sekä muuhun suunnitteluun liittyvän osaamisen opetusta. (Bingham ym. 2005, 75.) Vahvaselkä (2004, 229) lisää, että myös myyjän yleissivistävän ja yritystaloudelliset perustiedot antavan koulutuksen tulee olla kunnossa. Joskus voi myös olla tarpeellista kouluttaa myyjää edustamisen ja etikettitietouden, esiintymistaidon, kielitaidon ja kulttuuriosaamisen saralla.

Myyjien työlle asetetaan lähes aina jonkinasteiset tavoitteet. Myyjien henkilökohtainen arviointi edellyttää, että yksilökohtaiset tulostavoitteet on asetettu. Tehtyä työtä ja siinä onnistumista mitataan eri asioita painottavilla mittareilla ja myös palkitaan tulosten mukaisesti. Yrityksen toiminnan tavoitteet, painopistealueet ja avaintulokset voivat vaihdella, mutta niistä joka tapauksessa johdetaan konkreettiset, aikaan sidotut toimenpiteet sekä yritykselle että yksittäiselle myyjälle. Tavoitteet voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. Määrällisiä tavoitteita ovat esimerkiksi myyntimäärä tai uusien asiakkaiden määrä. Laadullisia tavoitteita taas voivat olla esimerkiksi myyntitaitojen parantaminen tai raportoinnin tehostaminen. (Vahvaselkä 2004, 214–215.)

Palkitseminen on työntekijöille luonnollisesti tärkeää. Haastetta oikeanlaiseen palkitsemiseen tuo se, että eri ihmiset arvostavat eri asioita, eivätkä odotukset työllistävää yritystä kohtaan jää pelkkään rahapalkkaan. Palkitsemisena nähdään myös esimerkiksi annettu tunnustus, kiitos, arvostus, koulutusmahdollisuudet, päätöksiin osallistumismahdollisuudet, vapaus ja vastuu. Yrityksen tulisi luoda palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen tasapainoon. Varsinainen rahapalkka voidaan koostaa usealla eri tavalla. Peruspalkan lisäksi voi olla erityyppisiä luontoisetuja, bonuksia ja komissioita. Tärkeää on, että palkitseminen tukisi strategisia tavoitteita ja ohjaisi näin osaltaan myyjän toimintaa oikeaan suuntaan. Palkitsemisen merkitys myyjää yhä parempiin suorituksiin kannustavana tekijänä ja motivaation ja sitoutumisen lähteenä on suuri. Palkitsemisstrategian periaatteiden tulisi olla kirjattu ylös ja esimiehen tehtävänä voidaan myös nähdä periaatteiden selvittäminen tarvittaessa myyjille. (Nieminen & Tomperi 2008, 151–152 ja 160–161.)

### **2.3 B2B-markkinoiden erityispiirteet**

B2B-markkinoilla sekä myyjänä että ostajana on yritys. Yritykset eivät osta tuotteita tai palveluita välttämättä omaan käyttöön, kuten kuluttajamyynnissä. Usein ostettua hyödykettä käytetään tavaroiden ja palvelujen tuottamiseen, jotka on tarkoitus taas myydä eteenpäin. Tämä luo B2B-myynnille tiettyjä kuluttajamyynnistä eroavia erityispiirteitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.)

Verrattuna kuluttajamarkkinoihin on B2B-markkinoiden rakenne erilainen. B2B-markkinoilla on huomattavasti vähemmän ostajia ja vastaavasti taas ostot ovat yleensä suurempia arvoltaan kuin kuluttajamarkkinoilla. B2B-markkinat ovat usein myös maantieteellisesti keskittyneitä, eli tietyn toimialan toimijat ovat tietyllä alueella. (Jobber & Lancaster 2012, 138.)

B2B-markkinoilla ostokäyttäytyminen on erilaista kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostajina on usein koulutettuja ammattiostajia. Ostopäätökseen myös vaikuttaa usein useampi ihminen, joilla voi olla eri rooleja ostotapahtumassa. Kun yritys on pieni tai ostettava tuote yksinkertainen, ostajajoukko on myös yleensä suppeahko. Vastaavasti taas suurella yrityksellä tai monimutkaisen tuotteen oston ollessa kyseessä on ostajajoukokin suurempi. Rooleina ostotapahtumassa voitaisiin nähdä esimerkiksi aloitteentekijät, käyttäjät, vaikuttajat ja päätöksentekijät. Joukko ei välttämättä pysy samana vaan

voi vaihdella ostokerrasta toiseen. Ostomotiivit liittyvät tehtäviin tai toimintaan ja ostot halutaan perustella vahvasti järkisyillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25 ja 35–37.)

Tuotteet ja palvelut ovat B2B-myynissä usein monimutkaisempia kuin kuluttajamyynissä. Yrityksille saatavuus, palvelu ja toimitus ovat yleensä ensiarvoisen tärkeitä, kun taas kuluttajalle niillä on vain jonkin verran merkitystä. Monesti yrityksille myytäviä tuotteita ja palveluita myös räätälöidään heidän tarpeisiinsa sopiviksi, kun taas kuluttajille myytävät tuotteet ja palvelut ovat yleensä standardoituja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.) Tuotteen monimutkaisuus ja arvo vaikuttavat myös ostoprosessin keston, joka B2B-myynissä saattaa kaikkine vaiheineen olla jopa yli vuoden (Matti- la & Rautiainen 2010, 36–37).

Suhdeulottuvuudet ovat myös B2B-myynissä erilaiset kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Mattila ja Rautiainen (2010, 37) selvittävät, että harva kuluttaja ajattelee esimerkiksi jäätelöä pakastealtaasta ottaessaan olevansa tietyn jäätelötehtaan asiakas. Sitä vastoin B2B-myynissä asiakkaan ja toimittajan väliset suhteet ovat usein tärkeässä asemassa. Jobber ja Lancaster (2012, 90) selittävät asiaa sillä, että koska etenkin suuret asiakkaat ovat yrityksille arvokkaita, on järkevää investoida nimenomaan pitkäkestoisiin suhteisiin heidän kanssaan. Tämä suhtautumistapa näkyy myös yritysten kasvaneena panostuksena avainasiakasmyyntiin.

Kuluttajamyynistä poiketen yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuu myös neuvottelujen tärkeys. Myyjäyrityksen ja ostajayrityksen edustajat saattavat tavata useamman kerran keskustellakseen sopimukseen vaikuttavista asioista. Hinta on luonnollisestikin yksi oleellinen tekijä, etenkin jos kyse on kalliista tuotteesta. Yritysmyyntissä neuvotellaan usein myös toimitusajoista, laadusta ja toimituskustannuksista. (Bingham ym. 2005, 7.)

B2B-myyntiin voidaan nähdä joskus myös sisältyvän enemmän riskejä kuin kuluttajamyyniin. Tällaisia tilanteita voi syntyä silloin kun sopimukset allekirjoitetaan ennen kuin varsinaisen tuotteen valmistusta on edes aloitettu. (Jobber & Lancaster 2012, 91.) Eroa löytyy myös jakelukanavista. B2B-myynissä jakelukanavat ovat useimmiten suoria, joitain poikkeuksia tosin esiintyy. Kuluttajamyynissä sitä vastoin tuotteet saattavat kulkea monen välikäden kautta ennen päätymistään loppukuluttajalle. (Bingham ym. 2005, 6.)

## 2.4 Asiakassegmentointi B2B-myynnissä

Asiakassegmentoinnissa on kyse siitä, mihin yrityksen myynnilliset voimavarat suunnataan. Segmentoimalla asiakkaat eri ryhmiin yrityksen on helpompi kohdentaa resurssinsa tehokkaasti. Segmentoinnissa käytettävät periaatteet vaihtelevat toimialan mukaan. Asiakkaita voidaan ryhmitellä esimerkiksi koon, sijainnin, toimialan, käytössä olevan teknologian, ostokäyttäytymisen tai asiakasosuuden mukaisesti. Oma tarjooma kohdennetaan eli asemoidaan kullekin asiakasryhmälle. (Nieminen & Tomperi 2008, 77.)

Weijon (2010) mukaan B2B-segmentointi on jopa tärkeämpää kuin kuluttajasegmentointi. Yritykset kuitenkin eroavat paljon toisistaan sen suhteen miten hienopiirteisesti segmentointi tehdään. B2B-segmentoinnissa tulisi kiinnittää huomiota ostokäyttäytymiseen, tavoiteltaviin hyötyihin, maantieteelliseen sijaintiin, psykografisiin tekijöihin, asiakassuhteisiin liittyviin tekijöihin sekä luottoluokitukseen. Yritysten tulisi valita ne segmentit, joiden uskoo parhaiten vastaavan liiketoiminnan tavoitteisiin ja kohdistaa sitten markkinointiviestintänsä näille segmenteille. Yrityksen tulisi myös päättää budjetin suuruus kutakin segmenttiä kohden.

Mattila ja Rautiainen (2010, 79) esittävät, että segmentointi on tapa ryhmitellä sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat yrityksen omista lähtökohdista. Valittuja segmenttejä varten yritys voi luoda eroavia liiketoimintamalleja, tarjoomia ja hinnoitteluja, markkinointiviestintää ja myyntiprosesseja. Heidän mukaansa segmentoinnin perustekijät ovat joko tunnistetekijöitä tai vastaustekijöitä. Tunnistetekijät liittyvät ennalta tehtyyn segmentointiin kun taas vastaustekijät viittaavat segmentointiin, joka tehdään asiakkaan käyttäytymisen ja eri toimille antaman vastaanoton perusteella. Yleensä nämä tekijät nivoutuvat segmentoinnissa yhteen.

Segmentointiinpa käyttäen mitä kriteereitä hyvänsä, tulisi yritysten aina varmistaa että tietyt segmentointikriteerit täyttyvät. Segmenttien tulisi ensinnäkin olla aidosti ja merkityksellisellä tavalla erilaisia. Segmentin pitäisi myös olla kooltaan riittävän suuri, ettei resurssija hukattaisi turhaan. Yritykset tulisi lisäksi pystyä selkeästi asettamaan johonkin segmenttiin, eikä se myöskään saisi olla sopiva kuin ainoastaan tähän ryhmään. Lisäksi pitäisi pohtia pystytäänkö yritykset käytännössä tuntemaan niin hyvin,

että ne voidaan asettaa tiettyihin kohderyhmiin. Esimerkiksi kumppanuuspohjaiseen toimintaan yrityksiä segmentoitaessa vaatii paljon resursseja karsia tällaiset yritykset kaikista potentiaalisista asiakkaista. (Hague & Harrison 2014.)

Sekä Mattila ja Rautiainen (2010, 80) että Weijo (2010) esittävät segmentointiin avuksi myös niin kutsuttua RFM-mallia. Tässä mallissa kohderyhmää voidaan luokitella ja pisteyttää ostohistorian tuoreuden (recency) eli sen perusteella kuinka pitkä aika edellisestä ostosta on. Huomioon otetaan myös ostotiheys (frequency) eli kuinka usein asiakas ostaa ja ostojen arvo (monetary), jonka tulisi olla mahdollisimman suuri.

Hague ja Harrison (2014) esittävät, että B2B-myynnin suunnittelussa segmentoinnissa tulisi ottaa huomioon myös B2B-myynnin erityispiirteet, jotka on esitelty kokonaisuudessaan luvussa 2.3. Segmentoitaessa tulee miettiä esimerkiksi segmentoidaanko yritystä itseään vai kenties ihmistä, joka ostopäätöksen yrityksessä tekee. Toisaalta B2B-ostajat ovat rationaalisempia, mikä voi helpottaa segmentointia. Pitää pystyä tunnistamaan ostajan tarpeet, jotka usein ovat johdettavissa Niemisen ja Tomperin (2008,77) jo esittämistä ryhmittelyistä kuten koosta. B2B-ostajat ostavat usein sen tuotteen, joka parhaiten vastaa tarvetta.

B2B-myynnissä voidaan usein myös erottaa tiettyjä avainasiakkaita, jotka ovat niin tärkeitä, että heidät on parasta käsittää omana segmenttinään. B2B-markkinoiden suppeus taas vaikuttaa segmenttien määrään; usein segmenttejä ei voida erotella kuin enintään kolme tai neljä. Henkilösuhteet ovat usein merkittävässä asemassa B2B-markkinoilla. Segmentoidessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon myös se, mitkä yritykset ovat myös valmiit maksamaan henkilökohtaisesta palvelusta. (Hague & Harrison 2014.)

Lumijärvi (2007, 52) pohtii asiakassegmentointia yrityksen menestyksen kannalta. Yritys voi saavuttaa paljon panostamalla oikeisiin asiakkaisiin. Kumppanoitumalla yritykset pystyvät kasvamaan yhdessä eikä suuria tuote- tai palveluinnovaatioita välttämättä tarvita menestykseen. Strategisia asiakkuuksia hyödyntävät yritykset eivät välttämättä hae aktiivisesti lainkaan pieniä asiakkuuksia itselleen. Segmentointi voidaan aloittaa asiakaskäyttäytymisestä, asiakashistoriasta ja -kannattavuudesta. Valitun segmentin toimialaa voidaan opetella ymmärtämään mahdollisimman hyvin ja tuotteita vastaavasti kehittää vastaamaan segmentin tarpeisiin.

Nieminen ja Tomperi (2008, 77–78) mainitsevat segmentoinnin hyötypuolena myynnin johdolle syntyvän kokonaisnäkemysmarkkinoista. Segmentointi auttaa lisäksi ymmärtämään mihin oma tuote markkinoilla sijoittuu. Kun on päätetty mihin toimintaa kannattaa suunnata ja kohdistaa on myynnin helpompi määrittellä tavoiteasiakkuudet ja toisaalta myös ne asiakkaat, joihin resursseja ei kannata käyttää. Asiakassegmentointia voidaan tarkastella esimerkiksi kokonaishankintojen ja asiakaskohtaisen markkinaosuuden suhteitten kautta. Olennaista on, että myyjät myös aidosti hyödynnäisivät tehtyä segmentointia työssään (Nieminen & Tomperi 2008, 80).

## 2.5 Myyjän työn suunnittelu

Sekä myyjän itsensä että myynnin johdon tulisi suunnitella myös yksittäisen myyjän työtä. Myyjän tulisi pyrkiä suunnitelmalliseen toimintaan ja kyetä johtamaan omaa työtään. Kaikki myyjät eivät koe myynnin suunnittelua työhönsä kuuluvaksi toiminnaksi. Monesti tämä johtuu siitä, ettei suunnittelun merkitystä ymmärretä. Suunnittelu kuitenkin toimii apuna resurssien kohdentamisessa oikein sekä ehkäisee ongelmia jo ennen niiden syntyä. Myyjän tulisi tehdä oma myyntisuunnitelmansa, joka pohjaa yrityksen myyntistrategiasta johdettuun myyntisuunnitelmaan. Tavoitteet olisi hyvä asettaa sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille ja niiden tulisi olla selkeitä, mitattavia ja realistisia. Ajankäytön suunnittelu on tärkeä osa tätä projektia, jos suunnitelluille toimenpiteille ei ole aikaa, on koko suunnitelma hyödytön. (Alanen ym. 2005, 32–33.)

Myyjän työtä arvioidaan usein määrän, laadun ja fokuksen avulla. Määrällä tarkoitetaan esimerkiksi yhteydenpitoa asiakkaisiin ja myyntitapaamisia. Laadullista osa-alueita myyjän työssä on esimerkiksi, että myyjä tekee asiat sovitusti ja hallitsee oikean myyntitekniikan ja argumentit. Fokus taas on työn suuntaamista, sitä että myyjä tapaa oikean kohderyhmän asiakkaita. Myynnin johdon tulisi huolehtia, että osa-alueet ovat tasapainossa myyjän työssä. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 119–120.)

Myös myynnin johdon omilla toimenpiteillä on vaikutusta myyjän myynnin suunnittelun onnistumiseen. Myynnin johdon tulisi kiinnittää huomiota jo aiemmin käsiteltyihin myynnin resursseihin sekä myyjien osaamisen kehittämiseen. Pelkästään esimerkiksi vaatimus lisätä työn määrällisiä panoksia, kuten asiakaskäyntejä, on tehoton ilman muun toiminnan tukea. (Alanen ym. 2005, 37.)

Kun myyjä on tietoinen tavoitteistaan, tulisi hänen suunnitella tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavat toimenpiteet. Pää tavoitteet tulisi jakaa osatavoitteisiin ja suunnitella myös varmuuden vuoksi varatavoitteet. Myyjä voi markkinatilanteen, aiempien kokemusten ja omien käytössä olevien resurssiensa perusteella arvioida tavoitteeseen pääsemiseen tarvittavaa panostusta. Myyjän olisi myös oltava tietoinen omasta ”osumatarckkuudestaan”. Tämä myös ”hit rate” -nimellä tunnettu käsite tarkoittaa sitä, kuinka hyvin myyjän tarjoukset johtavat kauppaan. (Alanen ym. 2005, 52–53.)

Myyjän ajankäyttö tulisi myös suunnitella asetettujen myyntitavoitteiden mukaisesti. Myyjän tekemisen määrän on hyvä painottua myyntiin, joka johtaa tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen. Asetettujen tavoitteiden tulisi myös olla merkityksellisiä ja mielekkäitä, jotta myyjät jaksaisivat todella työskennellä ne saavuttaakseen. Myynnin johdon tehtäviin kuuluu käydä läpi myyjän suunnitelmat yhdessä hänen kanssaan sovituin määräajoin. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että myyjä todella sitoutuu suunnitteluun ja suunnitelmiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 88–89; ks. myös Alanen ym. 2005, 45.)

Yrityksen tulos muodostuu luonnollisesti useista eri tekijöistä. Yhtenä olennaisena tekijänä voidaan pitää sitä, miten myyjät jakavat oman aikansa. Jokaisella myyjällä on tietty myyntipanos, joka syntyy määrän, laadun ja fokuksen kautta. Myyjän tulisi suunnitella ajankäyttönsä niin, että myyntipanos tulisi käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. (Vahvaselkä 2004, 213.) Niemisen ja Tomperin (2008, 87) mukaan myyjien tärkein tehtävä on olla kasvotusten tekemisessä asiakkaiden kanssa. Myyjille kertyy usein liiaksikin tehtäviä, jotka eivät edistä myyntiä millään tavalla. Alanen ym. (2005, 50) esittävät ajankäyttösuunnitelman esimerkissään tavoiteosuuksiksi kokonaisajankäytöstä välittömälle myyntiajalle 30 %, välilliselle myyntiajalle 20 %, myyntityöhön tarvittavalle lisäajalle 15 %, muihin työtehtäviin tarvittavalle ajalle 20 % ja henkilökohtaiselle ajalle 15 %.

Välittömänä myyntiaikana voidaan pitää aikaa, jolloin myyjä neuvottelee asiakkaan kanssa joko kasvotusten tai puhelimesta. Myyjä siis toisin sanoen pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen saadakseen tältä päätöksiä. Tätä suoraan tulokseen vaikuttavaa aikaa voidaan pitää arvokkaimpana aikana. Välillinen myyntiaika taas on aikaa, joka käytetään myyntiä tukeviin toimenpiteisiin, kuten tarjousten tekemiseen ja asiakaskäynneis-

tä sopimiseen. Myyntityöhön tarvittava lisäaika on aikaa, jota käytetään pohjan luomiseen myyntitoimille. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työn suunnittelua, koulutusta ja matkoihin kuluvaan aikaa. Muihin työtehtäviin kuluva aika käytetään esimerkiksi raporttien kirjoittamiseen ja hallinnollisiin töihin. Henkilökohtaisena aikana voidaan pitää aikaa joka menee esimerkiksi auton huoltamiseen, pankkiasioihin tai parturikäynteihin. (Alanen ym. 2005, 49; ks. myös Vahvaselkä 213–214.)

### **3 UUSIASIAKASHANKINTA**

Uusasiakashankinta on yrityksille yksi tärkeistä tavoista saavuttaa kasvua. Lähes kaikki suomalaiset yritykset tekevät uusasiakashankintaa ainakin jossain mittakaavassa. B2B-myyntissä uusasiakashankinnan merkitys voi olla korostuneessa asemassa, koska asiakkaiden ostovälit saattavat olla pitkiä (Jobber & Lancaster 2012, 247). Tässä luvussa tutustutaan ensin uusasiakashankinnan yhteydessä käytettyyn termistöön. Lisäksi uusasiakashankintaa verrataan lisämyyntiin nykyisille asiakkaille, joka on toinen tapa saada yrityksessä aikaan kasvua. Luvussa käydään läpi myös uusasiakashankinnan prosessi painottuen myyntitapaamista edeltäviin toimenpiteisiin. Viimeisessä alaluvussa selvitetään mitä ongelmia uusasiakashankinnassa tyypillisesti voi esiintyä.

#### **3.1 Uusasiakashankinnassa käytettäviä termejä**

Uusasiakashankintaa käsiteltäessä on ensin hyvä selvittää siihen läheisesti liittyvät termit suspekti, prospekti ja liidi. Näillä termeillä voidaan lähteestä riippuen tarkoittaa hieman eri asioita. Suspektilla tarkoitetaan Mattilan ja Rautiaisen mukaan (2010, 27–28) kohderyhmän jäsentä, jolla jonkin demografisen tekijän perusteella voidaan olettaa olevan kiinnostusta markkinoivan yrityksen tarjoomaa kohtaan. Prospektista tai liidistä taas voidaan puhua silloin, kun tämä kohderyhmän jäsen on aktivoitunut eli siis antanut jonkinlaisen merkin kiinnostuksestaan, esimerkiksi vastannut kyselyyn yrityksen kotisivuilla. Merkki voidaan saada joko markkinoivan yrityksen tai kohteena olevan yrityksen aloitteesta.

Liidi, joka johtuu englannin sanasta ”sales lead”, voitaisiin kääntää suomeksi myynnin johtolangaksi. Se on tieto, että ostaja voi olla kiinnostunut yrityksen tuotteista ja sen perusteella asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja varmistetaan kiinnostuksen todellisuus.



Liidi voidaan myös ymmärtää prospektiksi suspektin jälkeen. (Mikä on liidi? 2014.) Donaldson (2007, 68) puolestaan esittää, että liidi on suspekti, joka kvalifioidaan prospektiksi.

Tanner ym. (2014, 14) käsittävät prospektoinnin tietylle tuotteelle tai palvelulle potentiaalisen asiakkaan tunnistamiseksi. Prospektiksi nimitetään yritystä ja ostavaa henkilöä yrityksen sisällä, mikäli nämä täyttävät MAD-mallin ehdot. Ostajalla tulee olla rahaa ostaa (money), päätösvalta tehdä osto (authority) ja halu ostaa (desire). Ennen prospektin määrittämistä yrityksellä on liidi, yritys jolla näyttää olevan ominaisuuksia tulla MAD-mallin mukaiseksi prospektiksi. Myyjän tulee validoida nämä liidit, eli tarkistaa täytyvätkö MAD-mallin ehdot todella.

Hyvin samantyyppisesti esittävät käsitteistöä sekä Ojasalo ja Ojasalo (2010, 54) sekä Mattila ja Rautiainen (2010, 28–29). Ojasalojen mukaan prospektit ovat mahdollisia asiakkaita eli potentiaalisia ostajia. Prospekteiksi kelpuutetaan yritykset ja yritysten edustajat, joilla on tarve ostaa, kyky ostaa, päätösvalta ostaa ja jotka ovat muilta ominaisuuksiltaan tavoittelemisen arvoisia yrityksen asiakkaiksi. Rautiainen ja Mattila eivät siis erotelleet keskenään liidiä ja prospektia, mutta nimittävät kvalifioituiksi liideiksi niitä liidejä, joiden potentiaali täyttää myyjänä toimivan yrityksen kriteerit. Kriteereinä he esittävät selkeää ja ajankohtaista tarvetta ja tarpeen täyttämiseen tarvittavaa päätösvaltaa ja budjettia. He muistuttavat myös, että B2B-tasolla ostosta harvoin päättää vain yksi ihminen, mutta liidi voidaan myös nähdä yhteytenä, joka kohdistuu ensisijaisesti henkilöön.

### **3.2 Uusasiakashankinta vs. nykyiset asiakkaat**

Uusasiakashankinnan korkeat kustannukset verrattuna jo olemassa olevalle asiakasjoukolle myymiseen lienevät jo yleisesti tiedossa. Lehto (2001, 124) sanoo kuitenkin, että tätä tosiasiaa ei tutkimusten mukaan ole välttämättä yrityksissä sisäistetty. Pitkien asiakkuuksien hyötyinä hän näkee sen, että kanta-asiakkaat yleensä ostavat enemmän, heidän reaktionsa ovat paremmin arvattavissa, he ovat vähemmän hintatietoisia kuin uudet asiakkaat ja heidän palvelemisensa on halvempaa. Myös Weijo (2010) on sitä mieltä, että yrityksen tulisi usein ensisijaisesti keskittyä jo olemassa oleviin asiakkuuksiin. Yhden lisätuotteen myynnin kustannus on tutkimusten mukaan noin 5–10 kertaa halvempaa nykyiselle asiakkaalle verrattuna uuteen asiakkaaseen.

Weijo (2010) viittaa niin kutsuttuun Pareto 80/20 sääntöön ja jatkaa, että jotkut asiakkaat ovat kannattavampia kuin toiset ja nämä tulisi nostaa ykkösprioriteeteiksi. Nieminen ja Tomperi (2008, 99) taas ovat sitä mieltä, että mikäli kyseinen sääntö toteutuu yrityksessä, yrityksen tulisi todella miettiä uusasiakashankinnan tehostamista. He näkevät, että jos 20 % asiakkaista tuo 80 % myynnistä, ei resursseja nimenomaan käytetä tarpeeksi uusasiakashankintaan. Vahvaselkä (2004, 217) näkee tärkeimpinä avainasiakkaina juuri 20 % asiakasmäärän, joka tuo 80 % myyntimäärästä. Hän kuitenkin lisää, että panostus uusasiakashankintaan verrattuna nykyisiin asiakkaisiin tulee suunnitella yrityksen elinkaari huomioon ottaen.

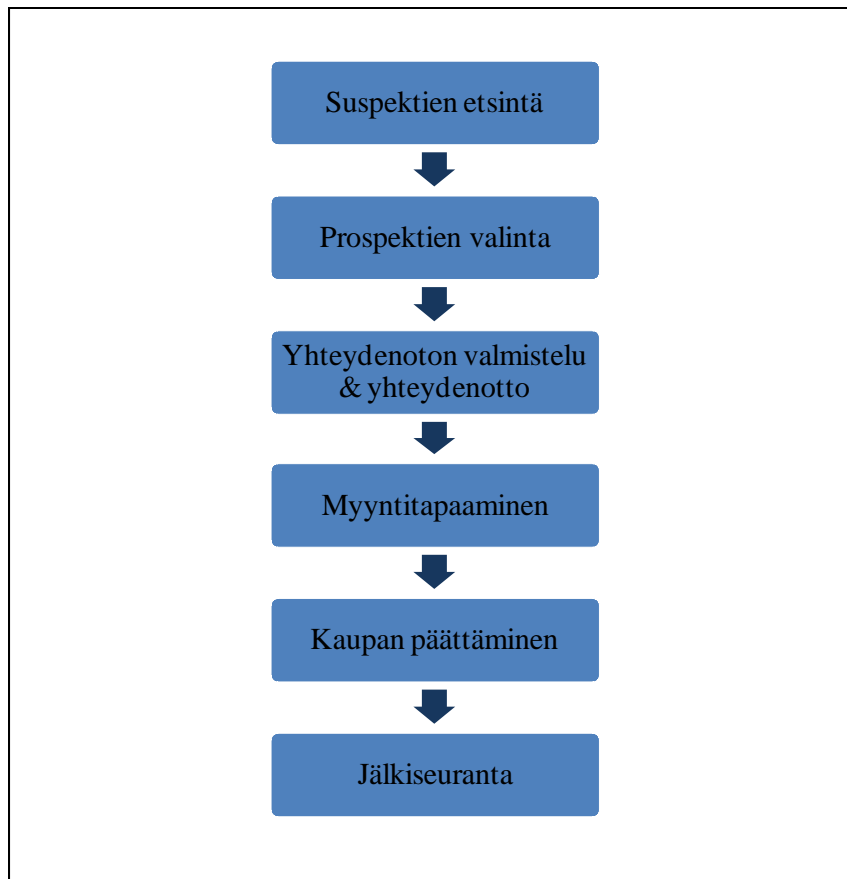
Nieminen ja Tomperi (2008, 83) lisäävät, että on myös toimialoja, joilla prospektointia ei tehdä lainkaan. Potentiaaliset asiakkaat ovat jo kaikkien tiedossa, joko toimialan erityisyyden tai asiakkaiden vähäisen lukumäärän vuoksi. Kaikki yritykset eivät ylipäätään tee prospektointia. Yritysten yhtenä helmasyntinä voidaankin pitää riittämättömyyttä panostusta uusasiakashankintaan. Uusasiakashankinnan toimintamallin suunnittelun ja myyjien uusasiakashankintaan suuntaamaan toiminnallisen panoksen varmistamisen voidaankin nähdä kuuluvan myynnin johdon tehtäviin.

Deloitte (2012, 12) keskisuurille ja suurille yrityksille suunnatussa omistajayrittäjätutkimuksessa vuonna 2011 yritykset suunnittelivat kasvattavansa myyntiä ensisijaisesti käyttämällä uusasiakashankintaa. Noin puolet yrityksistä oli valinnut kahden tärkeimmän kasvun tekijän joukkoon uusasiakashankinnan ja vastaavasti 40 % lisämyynnin nykyisille asiakkaille. Vuotta aiemmin uusasiakashankinnan merkitys myynnin kasvattamiselle oli ollut yritysten mielestä yhtä tärkeä (n. 32 % vastanneista) kuin panostus nykyisiin asiakkaisiin (n. 32 % vastanneista).

### **3.3 Myyntiprosessi uusasiakashankinnassa**

Uusasiakashankinta vaatii tietysti oman myyntiprosessinsa varsinaisen myynnin saavuttamiseksi. Seuraavissa kappaleissa kuvaan uusasiakashankinnan prosessin painottaen kuitenkin prosessin tapahtumia ennen myyntitapaamista (kuva 5). Pääpiirteissään prosessi voitaisiin yksinkertaistaa suspektien etsinnäksi, prospektien valinnaksi, yhteydenoton valmisteluksi, yhteydenotoksi ostajaan, myyntitapaamiseksi, mahdollisen kaupan päättämiseksi ja jälkiseurannaksi (Tanner ym. 2014, 14–17). Tätä prosessia

kuvatessani käytän termiä liidi synonyymina suspektin kanssa kuvaamaan asiakaskontaktia, jota ei ole kvalifioitu ja termiä prospekti kuvaamaan potentiaalista asiakasta, joka täyttää tietyt ehdot.



**KUVA 5. Uusasiakashankinnan myyntiprosessi (Tanner ym. 2014, 14–17)**

Yrityksen on kyettävä löytämään tarpeeksi liidejä, joista sitten valikoidaan potentiaalisimmilta vaikuttavat asiakaskontaktit varsinaisiksi prospekteiksi. Yritykset voivat hankkia liidejä lukuisista eri tietolähteistä kuten:

- oman alan yritysluetteloista
- puhelinluetteloista
- nykyisiltä asiakkailta
- oman yrityksen muulta kuin myyntihenkilökunnalta
- Internetistä
- seminaareista
- messuilta
- lehtien nimitysuutisista ja artikkeleista
- henkilökohtaisista lähteistä

- suoramarkkinoinnilla
- telemarkkinoinnilla
- sähköpostimarkkinoinnilla
- erityyppisellä mainonnalla
- sosiaalisesta mediasta
- omien kotisivujen kautta.

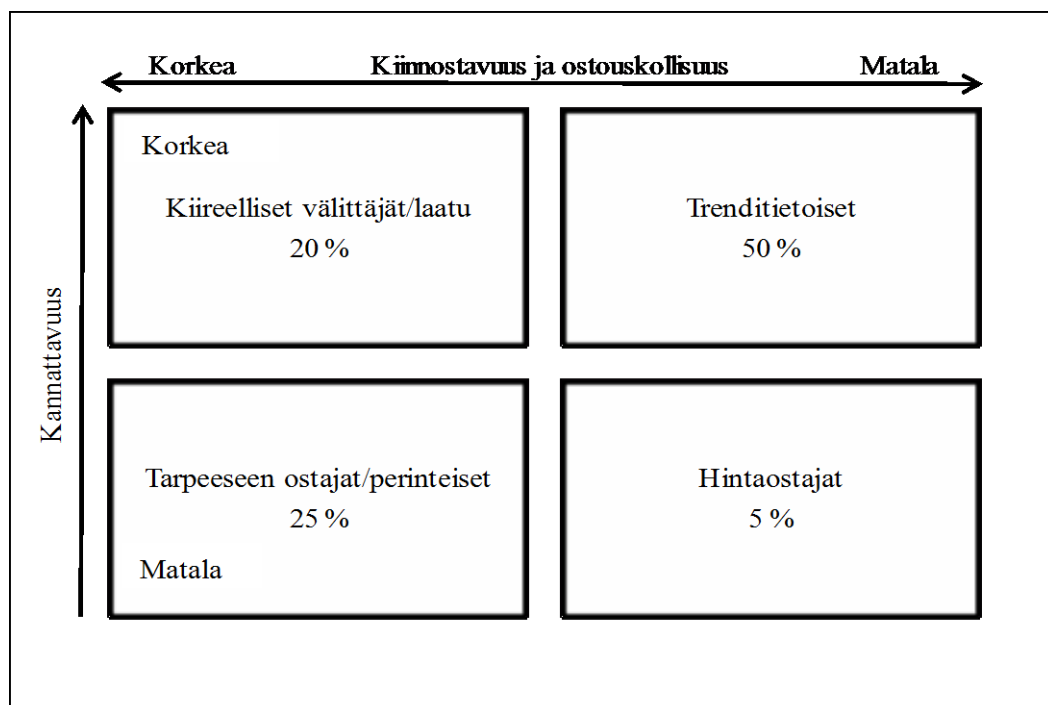
Liidien tuottamisen jälkeen on olennaisen tärkeää, että niitä karsitaan runsaastikin ennen myyntitoimien aloittamista. Tavoitteena tulisi pitää sitä, ettei prospekteiksi hyväksyttäisi kuin todella prospektin kriteerit täyttäviä yrityksiä. Pois tulisi karsia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ne yritykset, joille ei kannata yrittää myydä. (Donaldson 2007,68; Ojasalo & Ojasalo 2010, 54–55; Sahlsten 2009.)

Karsintaan voi käyttää apuna jo edellä kuvattuja kvalifiointitapoja, kuten MAD-mallia. (Tanner ym. 2014, 14). Prosessiin voi kuulua lisäksi esimerkiksi ihanneasiakkaan profiilin luominen parhaiden asiakkaiden tietojen pohjalta tai uusille markkinoille pyrittäessä mahdollisimman tarkka määrittely näiden tavoiteltujen asiakkaiden halutuista piirteistä. (Sahlsten 2009.) Arvioinnissa voidaan myös pohtia kuinka todennäköisesti asiakas tulisi ostamaan, yrityksen tuotteiden tai palvelujen tarpeellisuutta mahdolliselle asiakkaalle ja myös miten pitkän ajan päästä kauppa luultavasti syntyisi. Lisäksi huomioon otettavia asioita voisivat olla myös kaupasta mahdollisesti syntyvä lisämyynti, asiakkaan tuoma referenssiarvo ja mahdollinen uuden oppimisen tilaisuus omalle yritykselle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

Tämäntyyppinen arviointi ja karsintatyö vaativat luonnollisesti tietoa liideistä tuekseen. Samaa tietoa tarvitaan myös prospekteiksi hyväksytyjen yritysten yhteydenottoa valmisteltaessa. Tämä tiedonhankinta voidaankin nähdä osana prospektien etsintää ja toisaalta myös jo yhteydenoton valmisteluna. Ideana joka tapauksessa on selvittää jo etukäteen mahdollisimman paljon kiinnostuksen kohteena olevasta yrityksestä. Internetin kautta on mahdollista löytää tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden strategioista. Myös yrityksen toimialaan, tuote- ja palvelutarjontaan ja liiketoimintaprosesseihin tulisi tutustua. Sekä omat että tutkittavan yrityksen kilpailijat pitäisi myös kartoittaa, jotta saadaan selville onko jollain toimittajalla jo erityinen suhde tähän asiakkaaseen ja millaisella kilpailukentällä tämä itse toimii. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55; Tanner ym. 2014, 14.)

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 78–79) käsittelevät hiukan toisella tavalla potentiaalisten asiakkaiden etsintää ja karsintaa. Heidän näkemyksensä mukaan uusasiakashankinnassa pitäisi panostaa ensisijaisesti oletettavasti kannattaviin asiakkaisiin. Yleensä näillä asiakkailla kuitenkin on jo erityisiä toimittajia ja kilpailijat tietenkin suojelevat omia asiakkuuksiaan. Jakamalla asiakkaat nelikenttämalliin pyritäänkin löytämään asiakasryhmiä, joita houkutellaan kilpailijoilta ja joiden kesken uusasiakashankinnan aika jaetaan tietyllä tavalla kutakin ryhmää painottaen. (Kuva 6.)

Kuvassa 6 on esitettyä uusasiakashankinnan nelikenttä. Myyjän jakaessa aikaansa erityyppisten asiakkaiden kesken tulisi siitä suurin osa (50 %) suunnata hyväkatteisiin asiakkaisiin, joiden toimittajauskollisuus on pieni ja trenditietoisuus suuri. Toinen tavoiteltava asiakasryhmä ovat tarpeeseen ostavat, toimittajilleen uskolliset yritykset, joiden kannattavuus on yleensä matalampi. 25 % uusasiakashankinnan ajasta tulisi suunnata tähän ryhmään, jolla usein saattaa olla referenssiarvoa. Tämä ryhmä saattaa olla valmis maksamaan uudesta teknologiasta, jota nykyisellä toimittajalla ei ole tarjota tai hakea parempaa palvelua. Ajasta 20 % voidaan suunnata laatuasiakkaisiin, jotka ovat sekä toimittajauskollisia että hyväkatteisia. Tämä ryhmä on vaikein ryhmä hankkia asiakkaaksi, koska nykyinen toimittaja hoitaa asiakassuhdetta varmasti huolella. Vain 5 % uusasiakashankinnan ajasta tulisi suunnata heikkokatteisiin hintaostajiin, vaikka he eivät olekaan toimittajauskollisia. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 79.)



**KUVA 6. Uusasiakashankinnan nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2008, 79)**

Uusasiakashankinnan prosessi jatkuu prospektien tunnistamisen ja hyväksymisen jälkeen yhteydenoton valmistelulla. Kuten aiemmin mainittiin, on prospektointia tehdes- sä luultavasti jo kerätty tietoja, joita voidaan hyödyntää myös tässä vaiheessa. Myyjän tulisi jo etukäteen miettiä myös tavoitteitaan, mitä kysymyksiä asiakkaalle tulisi esit- tää ja mitä itse aikoo sanoa. On myös hyvä vielä kerran tarkistaa, että asiakkaasta on kerätty riittävästi tietoa ja selvittää mahdollinen asiakashistoria. Kysymysten esittämi- nen asiakkaalle on tärkeää, mutta kysymyksiä ei koskaan tulisi esittää asioista, jotka yhteyttä ottavan myyjän tulisi jo tietää, esimerkiksi yrityksen koko. (Donaldson 2007, 69.)

Kun yhteydenottoa prospektiin on valmisteltu riittävästi, voidaan prosessissa siirtyä yhteydenottoon. Useimmiten uusasiakashankinnassa ensimmäinen yhteydenotto ta- pahtuu puhelimitse tai sähköpostilla (Sahlsten 2009). Ensimmäisen tapaamiskerran sopiminen on usein myyjille haastavaa. Kokeneet myyjät korostavat usein niin sanot- tujen portinvartijoiden ohi pääsyn tärkeyttä. Näitä varsinaista ostajaa ympäröiviä ih- misiä voivat olla esimerkiksi sihteerit tai henkilökohtaiset assistentit. Myyjän tulisi pystyä rakentamaan hyvä suhde myös heihin heti alusta alkaen. Myös sillä, kuinka tunnetusta yhtiöstä myyjä ottaa yhteyttä on merkitystä, koska usein etenkin suurem- mista tilauksista tai uusista tuotteista puhuttaessa yrityksen uskottavuudella on paljon merkitystä. (Donaldson 2007, 69.)

Tanner ym. (2014, 14) huomauttaa, että yhteydenoton myyjälle haastavaksi tekee myös se, että usein myyjä joutuu pyytämään tapaamista varsinaisesti tietämättä tark- kaan prospektin tarpeita. Myyjän pitäisi pystyä herättämään asiakkaan huomio oikeal- la tavalla. Tämän voi tehdä esimerkiksi niin, että tuotteesta suoraan puhumisen sijaan puhuukin sen hyödyistä. Sahlsten (2009) on kuitenkin sitä mieltä, että puhelimitse tapahtuvalla yhteydenotolla mielenkiinnon herättäminen on nykyään vaikeaa. Päättä- vässä asemassa olevat ihmiset saattavat saada useita myyntipuheluita päivässä, eikä vastaanottavuus niitä kohtaan ole enää samanlainen kuin ennen.

Onnistunutta yhteydenottoa seuraava vaihe voi olla varsinainen myyntitapaaminen. Myyntineuvottelussa käydään usein läpi vaiheittain avaus, tarvekartoitus, varsinainen myyntiesittely ja asiakkaan vastaväitteet ja niihin vastaaminen. Erityisesti uusissa asiakaskontakteissa ensivaikutelma on tärkeä, myyjän tulee toisin sanoen myydä ensin

itsensä. (Vahvaselkä 2004, 153.) Myyntiesittelyssä olisi hyvä tuoda esiin enemmän asiakkaalle koituvia hyötyjä kuin tuotetta tai palvelua itsessään. Uuden asiakkaan vastaukset voidaan nähdä usein myös merkinä kiinnostuksesta ja niihin tulisikin aina vastata sekä edelleen jatkaa asiakkaan ostopäätöksestä syntyvien hyötyjen korostamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Kaupan päättämisen tulisi olla luonnollinen vaihe myyntiprosessia, eikä tulla yllätyksenä myöskään ostajalle. Kun on keskusteltu tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, budjetista, toimitusehdoista ja vastaavista asioista, voidaan nähdä, että tilauksen pyytämisen on prosessin looginen jatkumo. (Tanner ym. 2014, 16.) Myyjän tulisikin arvioida tämä päätöksenteolle oikea hetki ja auttaa asiakasta päätöksenteossa. Myyjän tulisi pitää kaupan päättämistä itsestään selvänä ja luonnollisena asiana sekä pohjata vielä päätös asiakkaan tarpeisiin. (Vahvaselkä 2004, 170.)

Seurantaan kuuluu asiakastyytyväisyyden toteutumisen varmistaminen kaupan päättämisen jälkeen. Hyvä mielikuva asiakkaan silmissä ja tulevaisuuden myyntimahdollisuudet voidaan tässä vaiheessa joko pilata tai pohjustaa. Myyjän tulee huolehtia, että toimitus ja laskutus ovat toimineet sopimuksen mukaisesti, laatu on ollut sovitunmukaista ja mahdollisesta asennuksesta sekä koulutuksesta on huolehdittu. Myyjän pitää myös tarvittaessa ottaa vastaan valitukset ja vastata kysymyksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.) Jälkimerkintöihin liittyviä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi lisämyynnin hakeminen, uutuuksista kertominen ja säännöllinen asiakasyhteyden hoitaminen (Vahvaselkä 2004, 175).

### **3.4 Uusasiakashankinnan haasteet**

Yhteydenottoa mahdolliseen asiakkaaseen ensimmäistä kertaa puhelimitse eli niin kutsuttua kylmäsoittoa on yleisesti pidetty haastavimpana myyntiprosessin osana (Chapman 2013). Kylmäsoittojen tekemistä pidetään niin stressaavana, kuormittavana ja haastavana, että niiden tekemiseen sanotaan soveltuvan vain pienen ja tämän takia myös arvokkaan osan myyjistä. Suurin ongelma kylmäsoitoissa on lähestyttävän asiakkaan mahdollinen reaktio. Kärjistyneimmillään asiakas ei ole ikinä kuullut yhtiöstä ja sen tuotteista tai palveluista, eikä myöskään tunne niitä kohtaan mitään kiinnostusta tai tarvetta. Tilanne on hyvin vaikea myynnillisesti. Yritysten ostajatkin saattavat suh-

tautua pyytämättä ja ilman lupaa tulleisiin soittoihin vastentahtoisesti. (Jobber & Lancaster 2012, 248.)

Kylmäsoittojen tekemiseen on saatavilla paljon erityyppisiä ohjeita ja käsikirjoituksia. Yhtä ainoaa kaikille toimivaa ratkaisua asiaan tuskin löytyy, mutta myyjän asenteen kylmäsoittoja kohtaan voidaan sanoa vaikuttavan niiden hyödyllisyyteen. Monesti myyjät näkevät kylmäsoittamisen negatiivisesti eräänlaisena sattumankauppana, jossa joka kahdeskymmenes tai joka sadas soitto saattaa herättää jonkinlaista vastakaikua asiakkaassa. Myyjät myös kokevat kylmäsoittojen tekemisen epämiellyttäväksi, nolostuttavaksi, pelottavaksi, tuottamattomaksi ja rasittavaksi. (Chapman 2013.) Jobber ja Lancaster (2012, 249) toteavatkin, että kylmäsoitot vaativat tietynlaista persoonallisuutta myyjältä. Kylmäsoittojen tekijän on pystyttävä sietämään paljon torjuntaa ja oltava motivoitunut tekemään kyseistä työtä.

Kylmäsoittoja ei kuitenkaan tulisi tarkastella ainoastaan näiden kerrottujen asioiden valossa. Niissä on myös paljon hyviä puolia. Kylmäsoittojen avulla yritykset voivat laajentaa asiakaskuntaansa ja näin saada aikaan kasvua. Tietyille myyjille juuri kylmäsoittojen tekeminen tuo myyntityöhön haastetta, jota he kaipaavat pitääkseen motivaationsa työtä kohtaan. (Jobber & Lancaster 2012, 249.) Kylmäsoitot voidaan myös muihin lähestymistapoihin verrattuna nähdä aikaa ja kustannuksia säästävinä. Kylmäsoitoilla saatetaan tunnistaa ja luoda aivan uusia bisnesmahdollisuuksia, kuten myös ehtiä ennen kilpailijoita asiakkaan luo. (Chapman 2013.)

Sahlstenin (2009) mukaan asiakashankinnan ongelmana voidaan nähdä myös se, että yritykset keskittyvät liidien määrään laadun sijasta. Tuotetta tai palvelua tarjotaan liian laajasti unohtaen täysin kvalifiointi. Tämä taas johtaa turhien asiakaskäyntien sopimiseen. Potentiaaliset asiakkaat voidaan myös siirtää myynnille jatkotoimenpiteitä varten, vaikka nämä todellisuudessa eivät vielä ole valmiit ostamaan mitään. Myös asiakkaiden kontaktoinnissa voi olla ongelmia, markkinoinnin työ menee hukkaan kun myynti ei ota tarpeeksi ajoissa asiakaskontakteja työstettäväksi.

#### **4 ULKOISTAMINEN**

Ulkoistaminen (engl. outsourcing) voidaan nähdä täysin uuden toimintamallin luomisenä yritykseen. Se vaatii yritykseltä kykyä kyseenalaistaa aiempi toimintansa ennak-



koluulottomasti ja ilman ennalta asetettuja lähtökohtia. Muutos on usein suuri, eikä tarkoituksena ole vain tuhota ja karsia vanhoja toimintatapoja vaan siirtyä aidosti uudelle kehityksen tasolle takertumatta vanhoihin toimintamalleihin. (Kiiskinen ym. 2002, 40.) Ulkoistamisen suosion nousun ja sen vaikutuksen yrityksen perinteisten rajojen hämärtymiseen voidaan katsoa johtuvan paljon informaatio- ja kommunikatioteknologian kehityksestä. Uusi teknologia on luonut mahdollisuuden organisoida toiminta uudella tavalla. (Kiiha 2002, 4.) Tässä luvussa käsitellään ulkoistamisen määritelmää, tyyppejä sekä ulkoistamista Suomessa. Kannattavuuden näkökulmaa ulkoistamisessa tuodaan esille hyötyjen ja riskien kautta. Varsinainen ulkoistamisprosessi jätetään luvussa käsittelemättä. Luvussa keskitytään yksityisen sektorin ulkoistamiseen, eikä näin ollen käsitellä julkisen puolen ulkoistamisen erityispiirteitä lainkaan.

#### **4.1 Ulkoistamisen määritelmä**

Ulkoistamista ei ole määritelty Suomen lainsäädännössä (Kiiha 2002, 3). Kirjallisuudessa taas ulkoistamiselle on olemassa useita eri määritelmiä, jotka poikkeavat toisistaan. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 17) esittävät ulkoistamisena kaiken sellaisen toiminnan, jossa ulkoistava yritys siirtää ulkoistuspalvelujen tarjoajalle osan tai kaiken toimintoistaan. Heidän näkemyksensä mukaan ulkoistamista on myös tilanne, jossa jo aikaisemmin ulkoistettu palvelu kilpailutetaan uudestaan. Tätä vastoin yrityksen käyttäessä ostettuja palveluja, esimerkiksi tilitoimistopalveluja, kyseessä on palvelujen hankinta, ei ulkoistaminen.

Karlöf (2004, 191) näkee ulkoistamisen yritykselle tehokkaana kehitystyön välineenä, jossa siirrytään suunnitelmatalouden sisäisistä liiketoimista markkinatalouden ulkoisiin liiketoimiin. Myös McCarthy ja Anagnostoun (2006, 63) mukaan ulkoistamisen voi määritellä kahden yhtiön välisenä sopimuksena, jossa toinen yhtiöstä teettää toisella yhtiöllä jonkin olemassa olevista toiminnoistaan, joka on aiemmin hoidettu yrityksessä sisäisesti. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään tuotteiden tai palveluiden ostosta vaan merkittävää on myös, että mukana siirtyy käytännön vastuu toiminnoista ja usein lisäksi ulkoistavan yrityksen sisäistä tietoa ja taitoa. Lumijärvi (2007, 195) näkee ulkoistamisen myös kahden yhtiön välisenä sopimuksena ja korostaa lisäksi pitkäaikaisen vastuun ottamista ulkoistavan yrityksen prosessien suorittamisesta ja kehittämisestä.

Kettusen ja Reimanin (2004, 13) mukaan ulkoistaminen määritellään tietyn toiminnon siirtämisenä ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle. Toimintona voidaan nähdä esimerkiksi työvaihe tai palvelu. Ulkoisen palveluntarjoajan käyttöä he kutsuvat alihankinnaksi ja palvelujen tarjoajaa joko toimittajaksi tai alihankkijaksi. Alihankinnan ominaispiirteinä verrattuna tavalliseen ostotoimintaan voidaan nähdä sen keskittymisen työhön tai palveluun, perinteisen hankintatoimen rajoittuessa lähinnä materiaaleihin tai komponentteihin. Vahvaselkä (2004, 61) lisää, että alihankintaa ei tulisi tarkastella ulkoistamisena tilanteessa, jossa kyse on kapasiteetin lisäämisestä tai kyseistä asiaa ei ole koskaan tehty itse.

Myös Kiiha (2002, 1–3) rinnastaa ulkoistamisen osin alihankintaan, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. Etenkään oikeudellisia asioita arvioitaessa ei rajanvedolle alihankinnan ja ulkoistamisen välillä ole tarvetta. Ulkoistaminen voitaisiin nähdä alihankinnan lajina, jonka kahtena peruselementtinä on nimenomaan toiminnosta luopuminen yrityksen sisällä ja sopimussuhde toisen yrityksen kanssa vastaavan toiminnon hoitamisesta.

Itse käytän tässä työssä Kiihan (2002, 1–3) määritelmää ulkoistamisesta. Ulkoistuspalveluja tarjoavasta yrityksestä käytän työssä lyhennettynä nimitystä palveluntarjoaja. Vastaavasti omaa toimintaansa ulkoistavaa yritystä nimitän ulkoistavaksi yritykseksi.

## **4.2 Ulkoistamisen tyypit**

Ulkoistaminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään, onshore-, nearshore-, ja offshore-ulkoistuksiin. Jako tapahtuu kohdemaan perusteella eli sen perusteella mihin maahan ulkoistettavat toiminnot sijoittuvat. Mihin ryhmään mikäkin ulkoistaminen luetaan, riippuu ulkoistavan yrityksen sijainnista. Suomen näkökulmasta tarkasteltuna onshore-ulkoistamista on kaikki Suomen rajojen sisäpuolella tapahtuva ulkoistaminen. Nearshore-ulkoistamisella taas tarkoitetaan ulkoistamista maantieteellisesti lähellä oleviin maihin. Suomen ollessa kyseessä nearshore-ulkoistukset tehdään Euroopan valtioihin, erityisesti Baltian maihin ja Itä-Eurooppaan. Offshore-ulkoistukset olisivat vastaavasti taas Suomesta käsin tarkasteltuna Euroopan ulkopuolelle tapahtuvia ulkoistuksia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29–30.)

Nearshore-ulkoistukset tehdään edullisemman kustannustason maihin. Maantieteellisesti lähellä oleviin maihin ulkoistamista suositaan usein sen takia, että kulttuurit ovat lähempänä toisiaan, mikä helpottaa yhdessä työskentelyä. Mitä paremmin pystytään kommunikoimaan ja rakentamaan yhteistyösuhdetta, sitä monimutkaisempia liiketoimintoja voidaan ulkoistaa. (O'Connell 2014.) Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 30) lisäävät Suomen nearshore-ulkoistuksille eduiksi toimimisen samalla aikavyöhykkeellä sekä maantieteellisesti aidosti melko lähellä sijaitsemisen.

Offshore-ulkoistukset sijoittuvat huomattavasti alemman kustannustason maihin. Usein ulkoistettavat toiminnot ovat yksinkertaisia ja volyymit suuria. (O'Connell 2014.) Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 30) mukaan offshore-termillä tarkoitetaan erityisesti Intiaan suuntautuvia ulkoistuksia ja edullisemman kustannustason lisäksi tavoitellaan usein myös osaavaa työvoimaa.

Lumijärvi (2007, 196) on jaotellut ulkoistamisen hyvin samalla tavoin sijainnin mukaan, mutta käyttää suomennettuina termeinä kauko- ja lähiulkoistamista. Kaukoulkoistamisessa painottuu paitsi halvan kustannustason maihin ulkoistaminen myös ulkoistamisen pitkäikäisyys. Olennaista on, että lähes aina ulkoistaminen toisiin maihin vaatii myös paikallisen rajapinnan ja ulkoistaminen ulkomaille tulisi nähdä vain osana kokonaisratkaisua. Monissa eri maissa sijaitsevilla toimituspisteillä voidaan hakea toimintaan joustavuutta ja optimaalista kustannustehokkuutta. Kaukoulkoistamisella haetaan kustannushyötyjä ja samanaikaisesti lähiulkoistamisella vastaavasti joustoa toimintaan helpomman ja tehokkaamman kommunikaation avulla.

Myös Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 30) mainitsevat, että usein yritykset päätyvät niin kutsuttuun sekamalliin, jossa osa tehtävistä tehdään Suomessa ja osa taas hoidetaan nearshore- tai offshore-palvelukeskuksissa. Yksi käytetyistä malleista on onsite-malli. Tässä mallissa palveluntarjoaja tuo omat työntekijänsä ulkoistavan yrityksen tiloihin. Termi tarkoittaa etenkin ulkoistuksia, jossa ulkomailta tuodaan työntekijöitä Suomeen. Monesti mallissa osa työstä teetetään esimerkiksi Intiassa ja kontaktihenkilöiksi Suomeen tuodaan joitakin intialaisia työntekijöitä määräaikaaisesti.

Kiiskinen ym. (2002, 69–79) jakavat ulkoistamisen hankintamallin avulla. Yritys voi tuottaa palvelun itse, perustaa sisäisen osaamiskeskuksen tai palvelukeskuksen, perustaa yhteisyrityksen tai yhteenliittymän toisen yrityksen kanssa tai ostaa palvelun, jol-

loin puhutaan joko valikoivasta ulkoistamisesta tai täydellisestä ulkoistamisesta. Valikoivassa ulkoistamisessa yrityksen tukitoimintoihin liittyvät valikoidut toiminnot ostetaan usealta eri palveluntuottajalta, joista kukin on erikoistunut ulkoistettavaan toimintoon. Täydellisellä ulkoistamisella puolestaan tarkoitetaan kokonaisen toiminnon tai jopa toimintaprosessin ulkoistamista, jota palveluntarjoaja saattaa vielä ulkoistaa edelleen toiselle palveluntarjoajalle. Rajoja näiden eri mallien välillä ei kuitenkaan tulisi tarkastella liian jyrkästi. Yrityksen ulkoistamisratkaisut voidaan monesti liittää useampaankin malliin, joten hankintamalleja ei pitäisi myöskään tarkastella liian kategorisina.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 35) esittävät valikoivaan ja täydelliseen ulkoistamiseen lähinnä rinnastettavana terminä liiketoimintaprosessien tai niiden osien ulkoistamisen. Itsessään liiketoimintaprosessit voidaan ymmärtää usealla eri tavalla. Yhdellä tapaa ilmaisten liiketoimintaprosessit ovat toiminnallisuutta, jonka vuoksi yritykset ovat olemassa. Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseiksi sanotaan niitä prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. Tukiprosessit vuorostaan ovat prosesseja, jotka turvaavat muiden liiketoimintaprosessien toimintaa. (Sahi 2012.)

Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen (Business Process Outsourcing, BPO) on Suomessa yleistä. Usein ulkoistettuja ovat esimerkiksi taloushallinnon eri prosessit. Liiketoimintaprosesseja ulkoistettaessa olennaista on sopia tarkasti ulkoistamisen sisältö, koska jokaisella yrityksellä on omanlaisensa liiketoimintaprosessit. Onnistuakseen nämä ulkoistukset vaativat lisäksi selkeän vastuunjaon ja toimivaa yhteistyötä palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä. Liiketoimintaprosessien ulkoistamiselle on luonteenomaista myös kehittämistarve. Yrityksen muuttuessa täytyy myös ulkoistettujen prosessien kyetä muuttumaan mukana, vastaavaa tarvetta taas ei esiinny samoissa määrin esimerkiksi serverin ylläpitoa ulkoistettaessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37–37.)

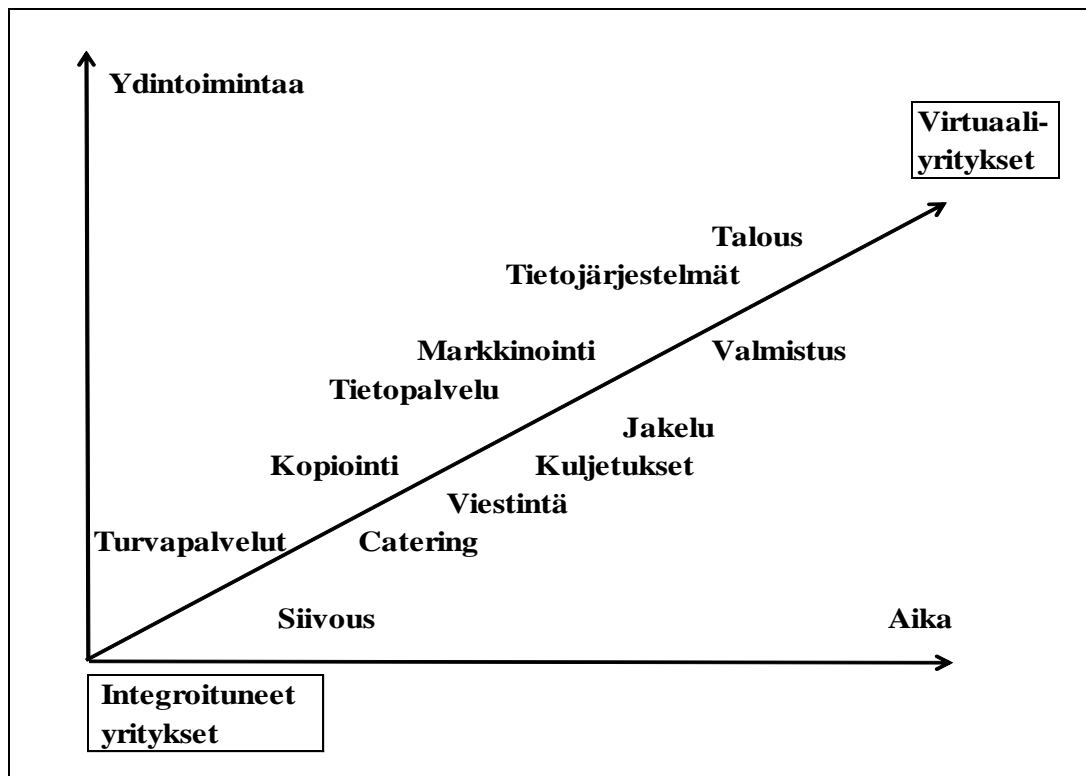
### **4.3 Ulkoistaminen Suomessa**

Ulkoistaminen on Suomessa jo monilta osin arkipäiväistä toimintaa. Markkinoita voidaan tarjonnan osalta pitää suhteellisen kypsinä ja tietyillä yksityisen sektorin toimialoilla ulkoistamisaste on jo lähellä kansainvälistä tasoa. Tervettä kilpailua ulkois-

tusmarkkinoille tuovia uusia yrityksiä syntyy ja vanhat toimijat ovat pystyneet vakiinnuttamaan asemansa. Toimivien palveluprosessien ja palvelujen tuotteistamisen ehtona voidaankin nähdä toiminnan vakiintuminen ja markkina-asema. Näin ollen on myös huomattava, että vakiintuneiden palveluntarjoajien ja ulkoistuspalveluiden ulkopuolelle mentäessä eivät markkinat Suomessa olekaan kehittyneet täyteen mittaansa. Markkinat ovat vielä kehittymässä joillakin palvelualoilla ja palvelujen saatavuus sekä vaihtoehdot voivat olla heikkoja suurimpien kaupunkien ulkopuolella. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18–19.)

Ulkoistaminen liiketoiminnallisena ratkaisuna ulottaa juurensa ainakin 1960-luvun alkuun (Kiiskinen ym. 2002, 11–12). Kuvassa 1 on nähtävissä ulkoistamisen historiallinen kehityspolku tähän päivään saakka. Siivousalaa voidaan Suomessa pitää yhtenä uran uurtajana ulkoistuksien suhteen. Siivousala laajensi jo aikaisessa vaiheessa palveluntarjontaansa koskemaan myös turvallisuuspalveluita ja kiinteistöjen huoltoa. Seuraavana ulkoistuksissa alkoivat näkyä pienet erikoispalvelut kuten kopiointi ja viestintä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 26–27.) Perinteiset ulkoistamisen kohteet Suomessa ovat siis sisältäneet yksittäisiä toimintoja ja suppeita palvelukokonaisuuksia (Kiiskinen ym. 2002, 78).

Ensimmäisenä laajasti ulkoistettuna toimintona voitaisiin Suomessa nähdä yksityisellä sektorilla logistiikka. Aiemmin yrityksillä oli omat osastonsa ja kalustonsa, ulkoistamisen myötä näistä luovuttiin ja vain suunnittelu, hankintaosaaminen ja johtaminen jätettiin yritykselle itselleen hoidettavaksi. Tietotekniikka seurasi hyvin samanlaisella kaavalla logistiikan perässä. (Valtiovarainministeriö 2009.) Siinä missä tietojärjestelmien ulkoistukset alkoivat yleistyä jo 1980-luvulla, taloushallinnon palveluita ja palkkapalveluita alettiin ulkoistaa laajamittaisesti vasta 2000-luvulla (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27).



**KUVA 7. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77)**

Uusina trendeinä ulkoistusmarkkinoilla on arveltu olevan tuotekehitys, suurten yritysten liiketoimintaprosessien osien ulkoistus ja pilvipalveluiden tuomat muutokset IT-ulkoistuksiin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 28–29). Suurille suomalaisille yrityksille suunnatun, osaamispohjaisten palveluiden kehitysnäkymiä ja kysyntää kartoittavan tutkimuksen asiantuntijahaastatteluista nousi esiin yritysten keskittyminen ydintoimintoihinsa, joka tulee johtamaan tukitoimintojen yhä kiihtyvään ulkoistamiseen. Ulkoistamisen esitettiin myös menevän aiempaa pidemmälle, ääritapauksissa yritys voisi hoitaa itse ainoastaan tuotemerkin imagollisen hallinnan ja kehittämisen. Asiantuntijoiden näkemyksenä oli, että vaikka vakiintuneelle puolelle on uusia palveluntarjoajia tullutkin, on tarjonnan merkittävä kehitys vasta tuloillaan. Eläköitymisen ja ruuhkasuomen työvoimapulan nähtiin myös vauhdittavan tulevaisuudessa ulkoistamista. (Melgin ym. 2003, 18.)

Lumijärven mukaan (2007, 209) yritykset, jotka ovat ulkoistaneet lähes kaiken, ovat jo tätä päivää. Periaatteessa jopa toimitusjohtajan työ voitaisiin ulkoistaa. Suomessa hyvä esimerkki pitkälle viedystä ulkoistamisesta on Suomen Numerot Numpac Oy, joka on operaattorien omistama numeron siirtoja tekevä yhtiö. Yrityksen henkilöstömäärä on 0,5 henkeä eli puolipäiväinen toimitusjohtaja. Kaikki muu toiminta yrityksessä on ulkoistettu.

Melgin ym. (2003, 3) esittivät kyselytutkimuksensa yhteenvedossa lisäksi todennäköiseksi sen, että omasta henkilökunnasta siirrytään yhä enemmän ulkoistettuihin palveluihin. He uskoivat teollisuuden ja rahoitusalan ulkoistavan tulevaisuudessa paljon ja vastaavasti kaupan alan vähän. Tutkimuksen tulosten perusteella tyypillisiä ulkoistamisalueita olivat koulutus, markkinatutkimus ja ohjelmistokehitys. Sitä vastoin kirjanpito, telemyynti ja sähköinen suoramarkkinointi olivat vähän käytössä. Tutkijat arvelivat erityisesti telemarkkinoinnin ulkoistamisella olevan tulevaisuudessa potentiaalia, koska siihen oli oltu hyvin tyytyväisiä yrityksissä, jossa se oli ollut käytössä. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että kiinnostus ulkoistamiseen on suurempaa silloin kun ulkoistamispäätöstä on jo kokeiltu yrityksessä (Melgin ym. 2003, 37).

#### **4.4 Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt**

Taloudellisista syistä kustannussäästöt ovat yleensä yrityksissä tärkein tai yksi tärkeimmistä syistä, millä ulkoistamista perustellaan. Kustannussäästöt eivät luonnollisestikaan muodostu itsestään sillä, että toiminto siirretään yritykseltä yritykselle, tämän vielä lisätessä oman katteensa toiminnon kustannusten päälle. Palveluntarjoajan kustannussäästöt mahdollistavat tekijät perustuvat parempaan tuottavuuteen ja alempiin tuotannontekijäkustannuksiin ulkoistettavassa toiminnossa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Palveluntarjoajan ulkoistavaa yritystä korkeamman tuottavuuden syynä on useimpien erikoistuminen ulkoistettavaan toimintoon sekä sitä seuraava toimintojen yhdenmukaistaminen eli standardointi ja mittakaavaedut. Ulkoistavan yrityksen kannaltakin standardointi voidaan nähdä ulkoistuksen kohteesta riippuen tavoiteltavana asiana. Monesti sisäisesti yrityksessä tuotetuilla palveluilla on ajan kuluessa tapana irtautua perustehtävästään tarpeettomaan ylilaatuun tai rönsyilyyn. (Kiiskinen ym. 2002, 84.) Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 22) nostavat erityisesti esiin palveluntarjoajan kustannussäästöjen syynä rakenteellisen mittakaavaedun. Kustannussäästöjä syntyy, kun asiakkuuksia on paljon tietyllä alueella ja samat työntekijät voivat hoitaa useamman eri asiakkaan työpyyntöjä. Tällä tavoin toiminta on tuottavampaa, henkilöstön käyttöaste on suurempi ja myös mahdollisen paikasta toiseen siirtymiseen käytettävän ajan suhteellinen osuus vähenee.

Myös Karlöf (2004, 193–194) näkee ulkoistamisen taloudellisten hyötyjen yhtenä syynä palveluntarjoajan mittakaava- ja osaamisedut. Näiden etujen taas voidaan nähdä perustuvan kokemukskäyrään. Käyrän ideana on, että yksikkökustannukset vähenevät tuotantomäärän kasvaessa. Kokemukskäyrä kokonaisuudessaan rakentuu toiminnantehtävistä, joihin kokemuksen karttuminen vaikuttaa. Mittakaavaetuna voidaan nähdä kiinteiden kustannusten jakautuminen useammille yksiköille.

Tuotannontekijäkustannuksista merkittävimpiä ovat yleensä palkkakustannukset. Suurimman eron näihin kustannuksiin ulkoistaminen tuo silloin, kun palveluntarjoaja tuottaa palvelun edullisemman palkkatason maassa. Yhtenä keinona on myös ottaa ulkoituksessa vastaan suomalainen työtiimi ja myydä palvelua ensin tappiollisesti. Kustannustasoa alennetaan tässä tapauksessa ajan myötä parantamalla kannattavuutta tai siirtämällä työ osittain tai kokonaan edullisemman palkkatason maahan. Vähemmän puhuttuja keinoja säästää palkkakustannuksissa ovat työehtoshoppailu ja tietoinen pyrkimys eroon pitkäaikaisista työsuhteista. Työehtoshoppailussa työntekijät siirtyvät ulkoistuksen myötä pois korkean palkkatason työehtosopimuksen piiristä. Työehtoshoppailua sovelletaan myös, kun halutaan siirtyä joustavammat toimintatavat salliviin työehtosopimuksiin. Pitkäkestoisia työsuhteita vältetään käytännössä palkkaamalla alhaisen alkupalkan omaavia vastavalmistuneita ja tekemällä uramallista ja palkka-kehityksestä epähoukuttelevan pitkäaikaiselle työskentelylle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22–23.)

Aina ulkoistava yritys ei edes pyri ulkoistamalla kustannustehokkuuden tai kustannustason muutoksiin. Taloudellisia tunnuslukuja voidaan muuttaa paremmiksi niinkin, että oman henkilöstön kiinteät palkkakustannukset muuttuvat ulkoistamisen myötä muuttuviin kustannuksiin luettaviksi palveluostoiksi. Tämä suojaa yrityksen tulosta esimerkiksi kausivaihtelulta ja myynnin alenemiselta jonkin verran. (Kiiskinen ym. 2002, 84.)

Toinen tärkeänä pidetty syy ulkoistamiseen on yritysten halu keskittyä omaan ydintoimintaansa. Yleensä yrityksillä on ydinsaamisalueita, joihin sen menestys ja kilpailukyky pohjaavat. Tärkeää yrityksen toiminnan kannalta on tunnistaa nämä osa-alueet, tietämys, kokemus ja taitojen yhdistelmä, ja panostaa niiden kehittämiseen pitkäjänteisesti. Ulkoistamalla ydinsaamisen ulkopuolelle jääviä toimintoja yritys pystyy vapauttamaan resursseja tähän ydinsaamisen kehittämistyöhön. Tällä tavoin toimitta-



essa ulkoistettava toimintokin päättyy yleensä palveluntarjoajalle, jolle se on ydinosaamista ja toiminnon laatu paranee. (Kiiskinen ym. 2002, 87–88.)

Karlöf (2004, 197–198) painottaa myös ydintoimintaan keskittymistä yhtenä ulkoistamisen syynä. Johdon tulisi keskittyä kilpailukyvyn kannalta oleellisiin asioihin, mikä ei yleensä onnistu, jos käsiteltävänä on liian paljon ydintoimintaan kuulumattomia asioita. Esimerkiksi yksikään asiakas ei maksa korkeampaa hintaa tai valitse lentoyhtiötä siksi, että yhtiö hoitaa korjaamohuollon itse. Jos toiminnon asiakkaalle tuottama arvo on pieni eikä toimintoa pystytä kehittämään kilpailuetua tuottavaksi, yrityksen saattaisi olla hyvä harkita toiminnon ulkoistamista. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 24) lisäävät, että yritykset saattavat nähdä ydintoimintoihinsa keskittymisen jopa niin tärkeänä, että vaikka palvelu tulisi ostettuna kalliimmaksi kuin itse tehtynä ulkoistaminen kannattaa silti. Ajatuksena tässä on se, että oman ajan ja omien rahojen nähdään tuottavan vielä paremmin jossain muualla.

Ulkoistamisella voidaan tavoitella myös työvoiman saatavuuden turvaamista tai erityisen osaamisen hankkimista yritykselle. Yritysten työvoima voi olla vaihtuvuudeltaan suurta ja rekrytoinnin tarve lähes jatkuvaa. Tämä korostuu etenkin matalan palkkatason tehtävissä, jotka koetaan epäkiinnostaviksi. Tämän tyyppinen tilanne ratkaistaan ulkoistamalla toiminto yritykselle, joka pystyy jatkuvasti rekrytoimaan ja kouluttamaan uutta henkilöstöä. Puhelinpalvelukeskukset ovat hyvä esimerkki tämän tyyppisestä ulkoistamisesta Suomessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25–26.)

Yrityksellä voi olla myös tilanne, jossa se ei pysty palkkaamaan niitä henkilöitä tai osaamista, jolle olisi todellinen tarve. Syitä tähän voi olla yrityksen brändi tai se, ettei oikean tyyppistä osaamista ole Suomessa saatavilla. Töiden ulkoistaminen palveluntarjoajalle, voi olla ainoa keino osaamisen hankkimiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25–26.) Kiiskisen ym. (2002, 92–94) mukaan tämän tyyppiset rekrytointiongelmat korostuvat myös erityisosaamista vaativilla aloilla, joiden työt kuitenkin ovat ulkoistavalle yritykselle tukitoimintoja. Osaajat hakeutuvat alaan erikoistuneisiin yrityksiin, joissa heidän työtehtävänsä ovat yrityksen arvostettua ydintoimintaa. Nämä yritykset pystyvät tarjoamaan osaajille motivoivan ympäristön ja kehittymismahdollisuuksia, joita ulkoistavan yrityksen ei ole mahdollista tarjota.

Kysynnän muutosten parempi hallinta voi myös olla syynä ulkoistuksiin yrityksissä. Yritykset hakevat kysynnän muutoksen hallintaan ulkoistamisen avulla nopeutta, reagoitiherkkyyttä ja joustavuutta. Ulkoistaminen luo mahdollisuuden käyttää joustavaa kapasiteettia, joka elää markkinatilanteen mukaisesti. Palveluntarjoajan suuret kokonaisvolyymit antavat ulkoistavan yrityksen liiketoiminnalle kyvyn reagoida nopeasti näihin muutoksiin. (Kiiskinen ym. 89–90.)

Ulkoistamisella voidaan myös pyrkiä parantamaan laatua. Laadun paraneminen voi perustua paitsi palveluntarjoajan erikoistumiseen myös palvelutason uusiin mittareihin. Usein laatutasoa ei mitata, kun kyse on sisäisistä palveluista. Ulkoistamisen myötä taas yleensä voimaan astuvat jonkin tyyppiset laadulliset mittarit ja palvelutasosopimukset. Ulkoistamisen myötä toimintoja myös usein keskitetään, mikä tukee myös toimintatapojen yhtenäistämistä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.) McCarthy ja Anagnostou (2006, 63) näkivät laatua parantavina myös erilaiset yhteistyöstä mahdollisesti syntyvät innovaatiot ja sen, että tietäntyyppinen palveluntarjoaja voi myös tuoda yritykselle paremman maantieteellisen kattavuuden.

Strategisista ulkoistamissyistä yksi tärkeimmistä on riskin siirtäminen palveluntarjoajalle. Ajatuksena on, että palveluntarjoaja kykenee hallitsemaan, ennakoimaan ja ehkäisemään tehokkaammin riskejä alalla, jolle on erikoistunut. Nämä riskit voivat olla taloudellisia, fyysisiä tai oikeudellisia. Toinen strateginen syy ulkoistamiselle on joustavuuden ja reagoitokyvyn parantaminen. Ulkoistava yritys pyrkii vähentämään sitoutumistaan kiinteisiin ratkaisuihin, laitoksiin, omaisuuteen ja henkilöryhmiin. (Kiiskinen ym. 2002, 83.) Myös Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 45) esittävät yhtenä riskinä siinä, ettei yritys ulkoista toimintojaan, tehokkuuden menettämisen kilpailijoihin nähden ja kiinteiden kulujen nousun suuriksi.

Ulkoistaminen voi myös tarjota pääsyn aivan uusille markkina-alueille. Palveluntarjoajan avulla saattaa olla mahdollista verkostoitua ja löytää uusia kanavia ja yhteyksiä, joilla saavutetaan uusia kaupankäynnin mahdollisuuksia. Myös muuttuvat markkinatarpeet ja niihin varautuminen voivat olla syynä ulkoistamiselle. Sekä makroympäristö että mikroympäristö voi synnyttää yllättäviä muutostarpeita tuotteissa, palveluissa ja toimitusmalleissa. Ulkoistamisella vähennetään tarvetta sitoutua sellaisiin teknologioihin, raaka-aineisiin, palveluihin, jakelumuotoihin ja tuotesovelluksiin, joiden muu-

tokset voisivat vaikuttaa paljon liiketoimintaan. Esimerkkinä voitaisiin nähdä raaka-aine, jonka käytön uusi lainsäädäntö yllättäen kieltää. (Kiiskinen ym. 2002, 88–89.)

Yhtenä syynä ulkoistamiselle voidaan nähdä myös yrityskuvan parantaminen. Tuomalla tunnettuja ja luotettuja yhteistyökumppaneita julkisuuteen, yritys voi parantaa omaakin imagoaan. Näiden yhteistyökumppaneiden käytöllä halutaan usein lisätä uskottavuutta asiakkaiden silmissä tai työpaikan haluttavuutta työntekijöiden piirissä. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Ernst & Youngin (2013, 15) kahdeksassa Euroopan maassa tekemän tutkimuksen mukaan suurin syy ulkoistamiselle ovat yhä kustannussäästöt. 42 % vastaajista ilmoitti kustannussäästöjen olevan yksi kolmesta tärkeimmästä ulkoistamispäätökseen vaikuttaneesta syystä. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimpinä syinä ulkoistamiselle, olivat vastaajien mielestä tehokkuuden parantaminen (33 %) ja keskittyminen omaan ydintoimintaan (26 %). Tärkeinä tavoitteina pidettiin myös henkilöstömäärän vähentämistä (24 %) ja erityisosaamisen saatavuutta (23 %).

Tutkimuksessa selvisi myös, että vaikka kustannustason alentaminen oli tavoitteista tärkein, käyttivät yritykset vähän nearshore- ja offshore-ulkoistamista, jonka vaikutus kustannuksiin on yleensä suuri. Syynä saattoi olla näiden ulkoistamistyyppien monimutkaisuus, josta syntyvät ongelmat nähtiin kuitenkin painavampana tekijänä kuin kustannusten alentaminen. Eroa tavoitteissa oli myös ensikerran ulkoistajilla ja jo useamman kerran ulkoistaneilla. Ensimmäisissä ulkoistamisissa korostui juuri kustannustason alentaminen, tehokkuuden parantaminen ja keskittyminen omaan ydintoimintaan. Useamman kerran ulkoistaneet yritykset taas korostivat tavoitteinaan tehokkuuden parantamista, erityisosaamisen ja välineiden saatavuutta sekä laadun parantamista ja toiminnon standardointia. (Ernst & Young 2013, 15.)

Melginin ym. (2003, 25) Suomen suuryrityksille tekemässä tutkimuksessa ulkoistamisen tärkeimpänä syynä nähtiin strateginen päätös keskittyä omaan ydintoimintaan (4.1 asteikolla 1–5). Lähes yhtä tärkeänä pidettiin erityisosaamisen hankkimista (4.0), kapasiteetin tasaamista tai vapauttamista (3.5) ja kustannusten alentamista (3.5). Vastauksissa olivat nousseet esille myös henkilöresurssien saatavuuden turvaaminen, uuden teknologian käyttöönotto, kiinteiden kustannusten muuttaminen muuntuviksi kustannuksiksi ja parempi kontrolloitavuus.

#### 4.5 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella voidaan nähdä olevan myös omat riskinsä. Osin näitä haittapuolia voidaan välttää huolellisella suunnittelulla ja asioihin perehtymisellä ennen ulkoistamisen varsinaista toteutusta. Täysin riskittömäksi ulkoistamista kuitenkaan tuskin voidaan sanoa missään tilanteessa.

Kiiskinen ym. (2002, 96) nimeävät ennakoitua korkeammat kustannukset ongelmaksi, joka yleensä estää tavoitellun taloudellisen hyödyn saavuttamisen ulkoistamisella. Kustannuksiin vaikuttavat useat tekijät ja näin ollen riskejäkin syntyy ulkoistamisessa paljon. Aina ulkoistavat yritykset eivät alun alkaenkaan tunne markkinoita niin hyvin, että kykenevät neuvottelemaan itselleen kilpailukykyisen sopimuksen. Monesti sopimukset kytketään kiinteään hintaan, vaikka olisi syytä olettaa hinnan olevan ennemminkin laskeva oppimisen, tehostuneiden työkalujen ja kilpailun myötä. Samasta asiasta mainitsee myös Karlöf (2004, 207) huomauttaessaan, että palveluntarjoajan kanssa sopimuksia solmittaessa asiassa piilee aina riski. Ellei yrityksellä ole pätevyyttä neuvotella ulkoistamiseen liittyvistä asioista, sitä tulisi ennen neuvotteluja hankkia.

Toisena ongelmallisena tekijänä voidaan nähdä palvelunsiirron kustannukset, sekä kertaluontoiset siirrosta johtuvat että jatkuvat hallinnasta syntyvät, jotka arvioidaan yleisesti liian pieniksi ulkoistavissa yrityksissä. Ongelmia aiheuttaa myös yleinen ajattelutapa, että kun toiminto tai tehtävä on ulkoistettu, kaikki sitä koskevat kustannukset ja työ yrityksen sisällä eliminoituvat automaattisesti. Usein näin ei kuitenkaan käy. Huolimatta automatisoidusta tiedonsiirrosta eri tietojärjestelmien välillä, voi olla mahdollista että tiettyjä tehtäviä joudutaan yhä tekemään tai joitain tietoja pitämään yllä myös ulkoistavassa yrityksessä. Ulkoistaminen saatetaan myös perustella yksittäisen vuoden kustannuseroihin perustuvalla vertailulla, unohtaen täysin esimerkiksi palvelun volyymin ja inflaation vaikutuksen ulkoistamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 97; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 62–63.)

Ulkoistamisen kustannustasoon voi myös vaikuttaa palveluntarjoajan ylilaskutus. Joskus ylilaskutuksessa on kyseessä sopimus epäselvyys, toisaalta joskus ylilaskutus on myös täysin tahallista. Miten ylilaskutus käytännössä tapahtuu, riippuu hinnoittelumallista. Mahdollisia keinoja ovat mm. työtuntien pyöritys ylöspäin, todellisuutta

suurempien tuntimäärien raportointi, ylimääräisten tarvikkeiden raportointi käytetyksi, tekemättömien töiden raportointi tehtyinä tai tehtyjen töiden määrän paisuttelu. Suomi ei ole asiassa poikkeus ja ongelmaa voi esiintyä myös nimekkäissä yrityksissä. Erään auditoinnin tuloksista kävi ilmi, että palveluntarjoajista 25–50 % ylilaskutti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 167–168.)

Kiiskisen ym. (2002, 95–96) mukaan riskinä tulisi nähdä myös liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta. Ulkoistamisessa on usein tarkoituskin muodostaa yritysten välille niin sanottu kumppanuussuhde, mutta keskinäisten voimasuhteiden tulisi pysyä aina hallinnassa. Palveluntarjoaja pyrkii ensisijaisesti luomaan kasvua omaan yritykseensä. Kun yrityksessä ulkoistetaan uusia toimintoja, voi olla liiankin helppoa tukeutua tuttuun palveluntarjoajaan. Silloin voidaan siirtyä tielle, jossa palveluntarjoaja valitaan omien kriteerien vastaisesti. Ongelma syntyy silloin, kun yksi palveluntarjoaja saa liikaa valtaa ja liian vahvan neuvotteluaseman ulkoistavan yrityksen suhteen. Tilanne heikentää ulkoistavan yrityksen muutosvalmiutta ja alentaa kykyä hyödyntää uusia mahdollisuuksia.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 58) mainitsevat ulkoistamisen riskinä myös laadun heikentymisen. He eivät kuitenkaan näe tähän syynä ulkoistamista itsessään vaan sen, ettei tavoitteita ole alun perin osattu asettaa kohdilleen. Myös sopimus voi tuottaa laatuongelmia. Jos sopimuksessa pyritään neuvottelemaan kustannukset mahdollisimman alas, voi palveluntarjoaja pyrkiä tähän tavoitteeseen muun muassa laatua laskemalla, ellei muuta ole sovittu.

Ulkoistamisella tavoiteltaviin hyötyihin kuului erityyppinen liiketoiminnan joustavuuden lisääminen. Asiaa voidaan tarkastella myös päinvastaiselta kannalta. Kiiskisen ym. (2002, 96) mukaan ulkoistettaessa tulisi huomioida mahdollinen joustamattomuus liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Palveluntarjoajasta voi tulla liiaksi yritystä kahlitseva. Ulkoistava yritys ei pysty vaikuttamaan kovinkaan vahvasti palveluntarjoajan toimintamalliin ja palvelusisältöön, mikä heijastuu suoraan yrityksen omien asiakkaiden ja prosessien muuttuviin tarpeisiin. Palveluntarjoaja ei pyri tällaiseen tilanteeseen tahallaan vaan syy saattaa johtua siitä, että hyötyjen määrän ja asiakkaiden ja toimintaympäristön välillä vain on riippuvuus. Tehokkuutta ja tasalaatuisuutta hakeva palveluntarjoaja pyrkii vakioimaan palvelunsa. Tilanteessa, jossa asiakkaan tarpeet muuttu-

vat nopeasti, voidaan päätyä tuottamaan tehokkaasti uusia tarpeita täysin vastaamaton palvelua. (Valtiovarainministeriö 2009.)

Henkilöstön muutosvastarinta voidaan nähdä myös riskinä ulkoistamisessa. Lumijärven (2007, 217) mukaan ulkoistamisen syyt ja vaikutukset tulisi käydä työntekijöiden kanssa läpi. Mitä työntekijä ei ymmärrä, hän tuskin myöskään hyväksyy. Kiiskinen ym. (2002, 96) painottavat, että elleivät yritykset saa työntekijöitään oikein osallistettua, voivat jopa ulkoistamalla saavutettavat hyödyt jäädä saavuttamatta työntekijöiden motivaatio-ongelmien ja heikentyneen työilmapiirin vuoksi. Pahimmillaan työntekijät voivat alkaa uhatuksi itsensä tuntiessaan hankaloittaa palveluntarjoajan toimintaa. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 64) mainitsevat myös negatiivisen mediajulkisuuden ja heikentyneen työnantajamielikuvan asioiksi, joita pitäisi miettiä jo ennen ulkoistamis päätöstä.

Ulkoistamisessa myös tiedonhallinta voi muodostua useammallakin eri tavalla ongelmaksi. Kiiskinen ym. (2002, 98) mainitsevat, että usein ulkoistamisen jälkeen operatiivista tietoa hallitsee palveluntarjoaja, jonka omiin intresseihin ei sovi tämän tiedon liian vapaa jakaminen, koska se sisältää myös palveluntarjoajan liiketoimintaan liittyviä luottamuksellisia lukuja. Myös ohjelmat ja laitteistot saattavat olla hyvin erityyppisiä, mikä tekee toimintojen yhtenäistämisen vaikeaksi. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 62) mainitsevat yhtenä kustannuksia nostavana tekijänä juuri tietoliikenneyhteydet, jotka voivat tulla todella kalliiksi.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 44–45) lisäävät yhdeksi ulkoistamisen riskiksi myös prosessien pilkkoutumisen kahden tai useamman yrityksen välille. Tämä saattaa tehdä prosessista hitaan ja byrokraattisen. Myös oma osaaminen ja kontrolli prosessiin liittyen saatetaan menettää, mikä tulisi huomioida etenkin lähelle ydintoimintoja sijoituvissa ulkoistuksissa. Mahdollista on myös, että luottamukselliset tiedot vuotavat joko kilpailijoille tai julkisuuteen. Kiiha (2002, 5) lisää, että myös palveluntarjoajan suoritusta joudutaan valvomaan ja hallinnoimaan, mikä myös aiheuttaa kustannuksia yrityksille.

Ernst & Youngin (2013, 15) ulkoistamista Euroopassa käsittelevän tutkimuksen mukaan yritykset pitivät ulkoistamisen suurimpina riskeinä riippuvuutta palveluntarjoajasta (51 %), kontrollin menettämistä (43 %) ja vaikutusta laatuun (35 %). Riskinä

nähtiin lisäksi oman osaamisen menettäminen (29 %) ja luotettavuuden menetys (29 %). Luotettavuuden menetystä pelättiin erityisesti ulkomaille suuntautuvan ulkoistamisen yhteydessä. Tutkimuksessa todettiin myös, että vaikka riippuvuutta pidettiin suurena riskinä, vain pienellä osalla yrityksistä oli käytännössä keinoja riippuvuuden vähentämiseksi ulkoistamisessa ja suurelle osalle oikeiden keinojen löytäminen oli ongelmallista.

Melgin ym. (2003, 25) totesivat Suomessa toimiville organisaatioille tehdyssä tutkimuksessa johtopäätöksensä, ettei Suomen suuryrityksissä ole varsinaisia esteitä tai suuria hidasteita ulkoistamiselle. Arvioidessaan esteitä ja hidasteita skaalalla 1–5 yritykset olivat päätyneet arvioimaan tasaisesti noin kolmosen tasolle kaikki annetut vaihtoehdot. Jonkintasoisiksi esteiksi tai hidasteiksi ulkoistamiselle siis joka tapauksessa tunnistettiin strategiset syyt, tarjonnan laadun heikkous, kokemusten puuttuminen, johtamisen ja kontrolloinnin vaikeus, tarjonnan puuttuminen ja ostamisen hankaluus. Toimialakohtaisesti tarkasteltuina tuloksissa kuitenkin oli eroja. Esimerkiksi pankki ja vakuutuslalla korostui poikkeavasti tarjonnan laadullinen heikkous ja julkisella sektorilla taas ostamisen hankaluus.

## **5 GO BRANDING OY**

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni toimiva Go Branding Oy on B2B-myyntiin erikoistunut yritys. Seuraavaksi esittelen yrityksen, kuvailen sen nykyistä toimintaa ja kerron yrityksen omista toimintamalleista. Tietoja ei tässä luvussa voida esittää täydellisinä, koska osa käsiteltävistä asioista lukeutuu yrityksen kilpailustrategialle tärkeiksi ja näin ollen salassa pidettäviksi. Haluan kuitenkin tuoda esiin yleisellä tasolla näitä asioita, koska ne auttavat luomaan käsitystä yrityksen toiminnasta ja näin ollen toimivat myös pohjana pohtiessani luomani kyselyn tulosten perusteella potentiaalisen asiakkaan käsitettä Go Brandingin näkökulmasta.

Go Branding Oy on vuonna 2011 perustettu myynnin ulkoistamisen palveluita tarjoava yritys. Liikeideana on myydä yritysten tuotteita tai palveluita toisille yrityksille eli asiakkaat voivat ulkoistaa joko koko myyntinsä tai osan siitä Go Branding Oy:lle. Yritys ei toimi pelkästään tietyllä toimialalla ja tekee operatiivisen myynnin lisäksi myyjien rekrytointeja, koulutuksia sekä myyntiä tukevia materiaaleja asiakkailleen.

Helsingissä sijaitsevan yrityksen omistavat Tuomas Mäkinen ja Sakari Mäkinen. Heidän kummankin tausta on vahvasti B2B-myyntissä.

Go Branding Oy pystyy siis tarjoamaan asiakkailleen laajalla skaalalla palveluita, joita voidaan räätälöidä ja yhdistää asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yritys voi toimia kumppanina sekä Kiiskisen ym. (2002, 78) esittelemässä valikoivassa ulkoistamisessa että täydellisessä ulkoistamisessa. Valikoivassa ulkoistamisessa Go Brandingin erityisosaamisena voidaan pitää myynnin eri osa-alueita, joista asiakasyritys voi poimia itselleen parhaiten hyötyä tuovat alueet. Toisaalta taas Go Branding Oy:n vahvan asiantuntijuuden ja kokemuksen avulla yrityksille pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan myös suurempia, täydellisen ulkoistamisen kriteerit täyttäviä kokonaisuuksia. Go Branding Oy:n voitaisiin esimerkiksi nähdä hoitavan asiakasyrityksensä koko asiakashankintaprosessin.

Go Branding Oy:n toimintaa voisi nimittää hallinnollisesti ketteräksi. Omistajat arvostavat helppoa päätöksen tekoa, asioita on nopea sopia ja toimintaa kehittää kahden omistajan kesken. Yritys onkin pyrkinyt seuraamaan aikaansa ja kentällä tapahtuvia muutoksia. Uusia asioita ja aluevaltauksia on aina uskallettu kokeilla ja liiketoiminnan suuntaa kehitetään jatkuvasti. Työn ollessa projektimaista, myös työvoiman määrä on vuosien saatossa vaihdellut yrityksessä. Työntekijöitä on palkattu tarpeen mukaan. Go Branding Oy suosii toiminnassaan nykyaikaisia ohjelmia ja toimintatapoja. Yritys käyttää uusinta tekniikkaa avuksi toiminnassaan, mistä esimerkkinä laajamittainen pilvessä toimivien palveluiden käyttö. Se mahdollistaa tehokkaan työskentelyn, mistä päin maailmaa tahansa. Kansainvälisissä projekteissa on korvaamatonta, että kaikki tarvittavat järjestelmät toimivat kaikkialla ja yrityksen tiedot ovat saatavilla.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 29–30) määrittelivät ulkoistukset kolmeen ryhmään, onshore-, nearshore-, ja offshore-ulkoistuksiin. Toimintatapojen ajanmukaisuus ja uudentyypinen ajattelu mahdollistaa Go Branding Oy:n toimimisen paitsi kumppanina onshore-ulkoistuksissa, myös ratkaisujen luomisen asiakkaille nearshore- ja offshore-ulkoistustarpeisiin. Go Branding Oy voi tarjota esimerkiksi asiantuntija-apua kansainvälisestä ulkoistamisesta kiinnostuneille yrityksille tai auttaa käytännön järjestelyissä sekä Suomessa että ulkomailla.



Yrityksellä on ollut toimintavuosiensa aikana erikokoisia ja eri toimialoilta olevia asiakkaita. Eniten asiakkaat ovat painottuneet keskisuuriin yrityksiin. Kasvua tavoittelevat, ennakkoluulottomasti toimivat yritykset ovat löytäneet Go Branding Oy:stä kumppanin myyntinsä kasvattamisessa. Sakari Mäkinen, Go Branding Oy:n myyntijohtaja, tiivistää oman käsityksensä myyntityöstä seuraavasti ”Se on aktiivista tekemistä ja mahdollisuuksien etsimistä asiakkaalle. Meillä myyntityö tarkoittaa asiakkaamme ydinbisneksen ehdotonta tukea, jonka avulla he voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Meillä se on myynti.”

Go Branding Oy tekee paljon uusasiakashankintaa puhelimitse, mutta sanoutuu irti perinteisestä Call Center -mallista. Yritys on panostanut toiminnassaan etsimään aidosti asiakasta hyödyttävät toimintamallit, sisältäen myynnin big datan hyödyntämisen niin kuin erilaiset digitaalisen markkinoinnin työkalut. Go Brandingin mielestä uusasiakashankinnassa on tärkeää, ettei pyritä vain sopimaan mahdollisimman paljon asiakastapaamisia asiakasyritykselle. Heidän päämääränään sen sijaan on sopia tapaamisia, jotka voivat johtaa tuloksiin ja pidempiaikaiseen kumppanuuteen asiakasyrityksen ja yhteydenoton kohteena olevan yrityksen välillä. Pyrkimyksenä on siis tilanne, jossa laadulla tehdyn työn avulla kaikki voittavat, eikä turhiin asiakastapaamisiin hukkaannu aikaa.

Go Branding Oy:n voidaankin siis sanoa huomioivan myös B2B-myynnin erityispiirteitä, kuten Jobberin ja Lancasterin (2012, 90) esittämän pitkäikäisyyteen pyrkimisen asiakassuhteissa ja Mattilan ja Rautiaisen (2010, 36–37) mainitseman ostoprosessin pitkän keston. Go Branding Oy pystyy toimimaan niin sanotusti linkkinä omien asiakkaidensa ja heidän potentiaalisten asiakkaidensa välillä pidemmänkin aikaa. Go Branding Oy voi etsiä uusin tavoin yrityksille liidejä, valikoida näitä prospekteiksi, ottaa yhteyttä oikea-aikaisesti, seurata tilannetta ja luovuttaa kontaktit hyvin pohjustettuina eteenpäin. Bingham ym. (2005, 7) korostivat myös neuvottelujen tärkeyttä B2B-myynnissä ja totesivat esimerkiksi tapaamisia ennen varsinaista myyntitapahtumaa olevan usein monia. Go Branding Oy voi hoitaa myös näitä neuvotteluja, jolloin heidän asiakkaansa kykenevät vapauttamaan omia resurssejaan toisaalle.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Omassa työssäni olen käyttänyt kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Seuraavaksi kerron kvantitatiivisesta lähestymistavasta yleisesti. Pyrin lisäksi esittämään mahdollisimman tarkasti tutkimusaineiston kokoamisprosessin ja käsittelyn sekä perustelevaan asiaa koskien tekemäni päätökset. Saatekirje löytyy liitteestä 1 ja kyselylomake liitteestä 2.

## 6.1 Kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimusaineisto

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita. Tutkittava ilmiö on tunnettava, jotta luvuilla voidaan tehdä erilaisia laskuoperaatioita. Olemassa olevaa esitietoa ja teorioita hyödyntämällä löydetään laskemisen kohde, joka mahdollistaa laskuoperaatiot. Määrällisen tutkimuksen suunta on siis teoriasta käytäntöön. (Kananen 2010, 77–78.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan usein kartoittaa tutkimuskohteen tämänhetkisen tilanne, mutta sillä ei yleensä pystytä selvittämään kovinkaan paljon asioiden syitä. Määrällinen tutkimus sopii asioiden välisten riippuvuuksien tai tietyssä ilmiössä tapahtuneiden muutosten tutkimiseen. Kysymykset, joita määrällisellä tutkimuksella selvitetään liittyvät lukumääriin ja prosentiosuuksiin. Kvantitatiivinen tutkimuksen otoksen on oltava riittävän suuri ja lisäksi myös edustava. (Heikkilä 2004, 16.)

Kaikki tutkimukset voidaan jakaa joko analyyttiseen tai empiiriseen tutkimukseen. Analyttisessä tutkimuksessa yksittäisiä väitteitä ja tietoja pyritään johtamaan yleisten lainalaisuuksien pohjalta. Empiirisessä tutkimuksessa taas etsitään yksittäistapausten pohjalta yleisiä lainalaisuuksia. Kvantitatiivinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, siinä tarkastellaan useista havaintoyksiköstä kerättyä havaintoaineistoa ja pyritään löytämään mahdollisia johdonmukaisuuksia. Mitä useammin sama ilmiö toistuu, sitä todennäköisemmin se vaikuttaa myös perusjoukossa. (Valli 2001, 10–11.)

Määrällisen tutkimuksen peruskäsite on muuttuja. Muuttuja on tekijän, käsitteen tai asian nimi, jolla on ominaisuus tai ominaisuuksia, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Muuttuja voi olla joko laadullinen (esim. sukupuoli) tai määrällinen (esim. ikä). Muuttuja voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Mittarin valintaan tulisi kiinnittää huomiota, koska se vaikuttaa tulosten myöhempään analysointimahdollisuuksiin. Muuttujan ominaisuudet määräävät mitä mittaria käytetään. Mittaamiseen käytetään

erilaisia mitta-asteikkoja. Mitta-asteikko voi olla nominaali-, ordinaali-, intervalli- tai suhteasteikko. Mittaaminen kohdistetaan havaintoyksikköön, joka on tutkimuksen kohde tai tapaus, jota tutkimuksessa analysoidaan. (Kananen 2010, 77–82.)

Lähtökohtaisesti tutkimusongelma määrittää sen, millainen aineisto tutkimukseen hankitaan. Yhtä ainoa oikeaa aineistoa ei välttämättä aiheeseen ole vaan kysymys on lähinnä siitä, millaisen näkökulman työhönsä valitsee. Tutkimusaineiston valintaan vaikuttaa tämän lisäksi taloudelliset resurssit ja käytettävissä oleva aika. Aineiston koolle ei varsinaisesti ole olemassa sääntöä, mutta sen tulisi olla omien tavoitteiden valossa riittävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47–49.)

Holopaisen ja Pulkkinen (2008, 29–30) mukaan kaikki tutkimukset lähtevät siitä, että on olemassa jokin tietty perusjoukko, johon huomio kiinnittyy. Tutkijan on ratkaistava, tutkiiko hän koko perusjoukkoa, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus vai vaan osaa perusjoukosta, jolloin taas puhutaan otantatutkimuksesta. Kokonaistutkimus on yleensä perusteltua tehdä, jos perusjoukon koko on pieni, esimerkiksi alle 100. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä myös silloin jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukkoon kuuluvien otantayksiköiden määrästä.

Yksi vaihtoehto aineiston keräämiseen on kysely. Kyselytutkimuksen etuna voidaan nähdä se, että sen avulla voidaan saada tutkimukseen osallistumaan paljon henkilöitä ja myös kysyä monia asioita. Kyselyllä voidaan siis kerätä laajoja aineistoja. Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että sen tuottama tieto on pinnallista. Ei myöskään ole mahdollista selvittää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja käytettäessä on lisäksi vaikeaa sanoa, miten onnistuneita ne ovat vastaajan kannalta. Ei myöskään voida tietää, miten hyvin vastaajat ylipäätään tuntevat käsiteltävää aihealuetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Holopainen ja Pulkkinen (2008, 42) määrittelevät kysymyslomakkeen määrämuotoiseksi kysymyspatteristiksi, jolla on tarkoitus kerätä informaatiota. Kyselylomake voi olla paperinen, se voidaan täyttää suoraan tietokoneavusteisesti tai Internetin välityksellä. Lomakkeen etuja ovat heidän mukaansa nopeus, tasapuolisuus haastattelijasta riippumatta ja nopea tulosten käsittely.

Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi tosiasioista, arvoista, asenteista, toiminnasta, mielipiteistä ja käsityksistä. Kysymykset jaetaan yleensä avoimiin kysymyksiin, monivalintakysymyksiin ja asteikkoihin perustuviin kysymyksiin. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin, osoittavat vastaajan tietämyksen ja tunteiden voimakkuuden asiaan liittyen sekä auttavat vastaajan motivaation ja viitekehysten tunnistamisessa. Valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä on helpompi vertailla, vastaukset eivät ole liian kirjavia ja vastaaja pystyy muistamisen sijasta tunnistamaan niistä asian. (Hirsjärvi ym. 2009, 197–201.)

Kysymykset toimivat tiedonkerääjinä silloin, kun vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto ja vastaaja haluaa antaa kyseessä olevan tiedon. Kysymysten tulisi siis olla helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Niissä ei saisi käyttää erikoistermejä. Vastaajaa ei myöskään saa pakottaa vastaamaan kysymykseen, johon hänellä ei ole tarvittavaa tietoa. Kysymyksiä laatiessa tulisi aina ottaa huomioon mahdollinen tarve ”en osaa sanoa” vaihtoehdolle. (Kananen 2010, 94.)

## **6.2 Oma tutkimus ja tutkimusaineiston hankinta**

Omassa tutkimuksessani käytin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää lähinnä siksi, että kuten Hirsjärvi ym. (2009, 195) mainitsee, se soveltuu laajojen aineistojen keräämiseen. Oma kohdejoukkoni oli varsin suuri. Toimeksiantajan toivomuksena oli yleisluontoisen tiedon kerääminen mahdollisimman suurelta joukolta, joten haastattelututkimus ei tullut vaihtoehdona kysymykseen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi mielestäni aiheeseen hyvin, koska tutkin osin juuri tämänhetkistä tilannetta eikä tavoitteenani ollut selvittää tarkemmin asioiden syitä. Heikkilä (2004, 16) mainitsi myös kvantitatiivisen tutkimuksen soveltuvan asioiden välisten riippuvuuksien tutkimiseen, joita myös minun oli tarkoitus työssäni tutkia.

Aineiston omaa työtäni varten päätin kerätä itse, koska toimeksiantajan kanssa rajamaani joukkoa koskevaa tietoa ei ollut valmiina saatavissa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 47–49) huomauttavat, että tutkimusongelma määrittää sen, millainen aineisto tutkimukseen hankitaan. Omassa tutkimusongelmassani oli kyse potentiaalisen asiakkaan etsimisestä toimeksiantajalle, joten aineistoa tarvittiin yrityksiltä, jotka toiminnan suuntaukseltaan ja sijainniltaan todennäköisesti voisivat olla toimek-

siantajani asiakkaita. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 47–49) totesivat myös, että vaikka aineiston koolle ei varsinaisesti ole olemassa sääntöä, sen tulisi olla omien tavoitteiden valossa riittävä. Itse päädyin tekemään lähes kokonaistutkimuksen, koska arvelin todennäköisesti suuremman kadon vastauksissa sitä edellyttävän. Vaikka esimerkiksi Holopainen ja Pulkkinen (2008, 29–30) ehdottivat kokonaistutkimusta pienelle alle 100 vastausjoukolle, mielestäni oman tutkimukseni aineiston riittävyyden turvaamisen takia oli perusteltua tehdä kokonaistutkimus.

Työssäni olen siis käyttänyt kokonaistutkimusta, mutta siitä on tehty tiettyjä poikkeuksia. Perusjoukkoni oli työni rajauksen mukaisesti eteläsuomalaiset B2B-myyntiä tekevät pk-yritykset. Toimeksiantaja toimitti minulle Asiakastieto oy:ltä ostamansa yhteystietolistan, johon tämän koko joukon piti sisältyä. Lista sisälsi ylemmän johdon yhteystiedot B2B-yrityksistä, jotka sijaitivat Uudellamaalla ja joiden liikevaihto oli yli 5 M€ ja henkilöstöä oli yli 20. Muokkasin listaa ensin saadakseni sieltä esiin tämän tutkimuksen mukaisen perusjoukon. Käytännössä tämä tarkoitti pk-yrityksen määrittelyä ja vain niiden jättämistä listalle. Itse käytin Euroopan komission (2014) määritelmää ja poistin yhteystietolistalta pois liian suuret yritykset.

Saamallani listalla oli jokaisen yrityksen koko ylin johto, joten sitä piti karsia myös niin, että jokaista yritystä kohden jäisi vain yksi vastaanottaja. Toimeksiantajan kanssa asiasta keskusteltuaamme päätimme suunnata kyselyn toimitusjohtajille. Syynä tähän oli lähinnä pelko siitä, että suuntaamalla kyselyn muuhun johtoon voisimme saada etenkin ulkoistamista koskien vääristynyttä tietoa. Tutkimuksessa toisin sanoen käsiteltiin osin strategista tietoa, jota ei välttämättä ollut saatavissa kuin toimitusjohtajilta. Osasta listan yrityksiä puuttuivat henkilötiedoista tittelit ja tarkistin näille yrityksille oikean vastaanottajan manuaalisesti Kauppalehden sivujen kautta. Noin 60 vastaanottajaa joka tapauksessa jäi puuttumaan kokonaisotannasta, koska oikeita yhteystietoja ei löytynyt. Listalta poistettiin myös joitakin yrityksiä, jotka kyllä täyttivät B2B-yrityksen merkit ostajana, mutta tuskin esiintyvät myyjän roolissa. Tällaisia yrityksiä olivat muun muassa päiväkodit. Lista hyväksytettiin vielä lopuksi toimeksiantajalla ja vastaanottajien määräksi jäi lopulta 979.

Oma kyselyni oli sähköinen kysely, joka lähetettiin vastaajien sähköpostiin linkkinä. Tätä vaihtoehtoa tuki ensisijaisesti kyselyn vastaanottajien suuri määrä. Lähes tuhannelle ihmiselle paperisen kyselylomakkeen lähettäminen olisi vienyt aikaa ja tuonut

myös kustannuksia postimaksujen muodossa. Sähköisessä kyselyssä myös vastausten purkaminen oli helppoa. Hyvänä puolena sähköisen kyselyn käytössä saattoi myös nähdä sen sijainnista riippumattomuuden. Paikan päällä tehtyjen haastatteluiden ongelmana olisi ollut se, että Etelä-Suomessa sijaitsevan kohdejoukkoni ja minun välillä olisi ollut noin 200 km.

Kyselyn linkin yhteydessä vastaajille lähetettiin myös saatekirje. Pyrin pitämään saatekirjeen mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä. Saatekirjeessä kerrottiin, että kysymys on opinnäytetyöhön liittyvästä tutkimuksesta ja mainittiin lyhyesti aihealueet, joita kysely käsitteli. Saatekirjeessä toin esille myös sen, ettei yksittäisen vastaajan tietoja voida tunnistaa tutkimuksesta. Kirje kirjoitettiin teitittelymuodossa. (Liite 1.)

Varsinaisen kyselylomakkeen tein Webropol-työkalun avulla. Muotoilin ja muokkasin kyselyä suoraan Webropolissa, mikä mielestäni oli hyvä ratkaisu. Webropol oli helpokäyttöinen, eikä kyselyn kysymysten kirjoittaminen ohjelmaan ollut sen haastavampaa kuin olisi ollut esimerkiksi Word-tekstinkäsittelyohjelmaan kirjoittaminen. Etuna saattoi mielestäni myös nähdä sen, että kyselyn teknistä toimivuutta ja kysymysten ulkonäköä saattoi kyselyä muokatessa seurata reaaliajassa. Webropolin hyötynä saattoi nähdä myös erityyppisten estojen käytön mahdollisuuden. Tämä vähensi vastaajien mahdollisuutta vastata epähuomiossa väärin. Esimerkiksi kun pyydettiin valitsemaan kaksi tärkeintä vaihtoehtoa, saattoi vastausten mahdollisen määrän rajoittaa kahteen.

Lomake oli strukturoitu kysymyslomake, joka sisälsi myös strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoon kuuluvia monivalintakysymyksiä. Avoimeen kenttään annettiin siis joissain kysymyksissä mahdollisuus vastata myös jokin sellainen vastausvaihtoehto, jota en itse ollut tullut ajatelleeksi. Kyselyssä kysyttiin ainoana täysin avoimena kysymyksenä yrityksen toimialaa. (Liite 2.) Kyselyn kysymykset valmistettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Itse pohdin mahdollisia kysymyksiä viitekehuksesta saadun tiedon perusteella ja Go Branding Oy vastaavasti toi mukaan käytännön ammattitaidon tuoman näkökulman.

Kanasen (2010, 94) kysymysten laatimiseen antamien ohjeiden mukaisesti pyrin pitämään kyselylomakkeen tekstin yleisluontoisena ja välttämään erikoistermien käyttöä. Esimerkiksi termejä liidi ja prospekti en käyttänyt, koska ne voidaan ymmärtää eri

tavoin tai ne voivat olla vastaajille täysin vieraita. Termi korvattiin puhumalla potentiaalisista asiakkaista, joka luultavasti oli helpommin ymmärrettävissä. Kananen (2010, 94) huomautti myös ”en osaa sanoa” vastausmahdollisuuden tärkeydestä. Itselläni tämä vastausvaihtoehto on käytössä kyselylomakkeessa myyntiin ja uusasiakashankintaan liittyvissä kysymyksissä 6 ja 8. Kyselylomakkeen kysymys 9 pohjautuu Tuomisen ja Pasman (2013) opinnäytetyöhön. (Liite 2.)

Kyselyn kysymykset jaettiin taustakysymyksiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset käsittelevät yrityksen myyntiä, uusasiakashankintaa ja myynnin ulkoistamista. Kyselyssä käytettiin nominaaliasteikkoisia, järjestysasteikkoisia ja skaalatulla asteikolla olevia kysymyksiä. Myyntiä ja uusasiakashankintaa koskeviin väittämiin käytettiin Likertin-asteikkoa viisiportaisena. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” päätettiin sijoittaa asteikon loppuun. (Liite 2.) Muokkasin kysymyksiä myös ohjaavan opettajan kanssa ja tarkistutin kysymykset ennen kyselyn lähettämistä vielä kielen ja rakenteellisen oikeellisuuden varmistamiseksi kahdella eri opettajalla. Testasin kyselyä myös ystäväilläni ja hyväksyitin sen vielä ennen lähetystä myös toimeksiantajalla.

Kysely oli auki 14.4.2014–27.4.2014. Aika ei ollut kaikkein paras mahdollinen, koska pääsiäispyhät sattuivat kyselyn kanssa samaan aikaan. Muistutusviestin lähetin noin puolivälissä vastausaikaa. Kysely lähti loppujen lopuksi 949 vastaajalle, joten kaikki sähköpostiosoitteet listalla eivät olleet syystä tai toisesta toiminnassa. Vastauksia saatiin 73 kappaletta, joten vastausprosentti jäi 7,69 %.

Syitä alhaiseen vastausprosenttiin saattoi olla monia. Yhtenä tekijänä oli ehkä kyselyn ajoitus pyhien yhteyteen. Saattaa myös olla, että yleisesti ilmassa alkaa jo olla pieni kyllästyminen sähköpostitse saapuviin kyselyihin. Asiaan voi olla vaikuttanut myös se, ettei vastaanottajiin ollut mitään sidettä, kuten usein on esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyissä, jolloin asiakassuhde on ollut olemassa. Toimitusjohtajat olivat epäilemättä myös haastava kohderyhmä. Monesti yritysten toimitusjohtajat ovat kiireisiä ja usein myös matkoilla.

Tarkastin aineiston suljettuani kyselyn linkin ja huomasin, että osaan kysymyksistä oli jätetty vastaamatta. Kyse oli kuitenkin siitä, että eri vastaanottajat olivat jättäneet syystä tai toisesta vastaamatta yhteen kysymykseen, joten en halunnut hylätä näitä vastaajia jo muutenkin alhaisesta vastausmäärästä. Vastaukset analysoitiin SPSS-

ohjelmalla. Ensin aineisto koodattiin ja avoimena kysymyksenä kysytyt toimialat jaettiin TOL 2008 -luokituksen mukaisiin ryhmiin. Aineistosta koottiin havaintomatriisi SPSS-ohjelmalla ja muuttujille annettiin numeroarvot. Tutkimustulosten tulkintaa varten tein SPSS-ohjelmalla suorat jakaumat esittävät taulukot ja lisäksi joitakin ristiintaulukointeja (liite 3). Muokkasin nämä ohjelmasta saadut taulukot vielä standardimuotoon, jota Mikkelin ammattikorkeakoulussa käytetään. SPSS-ohjelmalla tein lisäksi taulukoiden pohjalta kuvia tulosten esittämistä helpottamaan.

## **7 ETELÄSUOMALAISTEN YRITYSTEN NÄKEMYKSIÄ MYYNISTÄ**

Tässä luvussa käydään läpi eteläsuomalaisten pk-yritysten toimitusjohtajille suunnatun sähköisen kyselyn tulokset. Kysely lähti yhteensä 949 vastaanottajalle, joista kyselyyn vastasi 73 yritystä. Vastausprosentti jäi näin ollen 7,69 %. Kysely jakaantui asiasisällöllisesti taustakysymyksiin ja tutkimuskysymyksiin, jotka käsittelivät yritysten myyntiä, uusasiakashankintaa ja myynnin ulkoistamista. Tulen avaamaan kyselyn tuloksia samaa jakoa noudattaen. Osa kyselyn kysymyksistä sisälsi myös avoimen vastauskentän, johon saattoi vastata, mikäli valmiista vastausvaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa vaihtoehtoa. Esitän myös nämä avoimet vastaukset kunkin kysymyksen yhteydessä tässä luvussa. Jakaumataulukot kokonaisuudessaan löytyvät liitteestä 3.

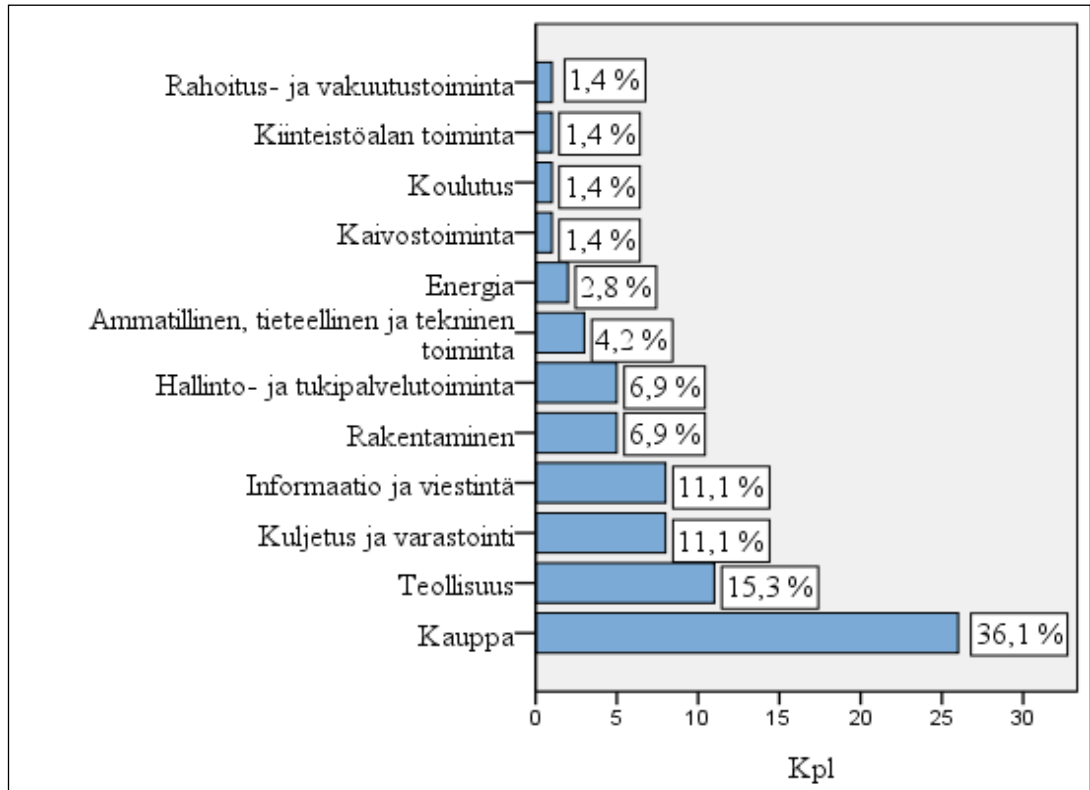
### **7.1 Vastaajien taustojen kartoitus**

Tutkimusta ei ollut rajattu koskemaan mitään tiettyä toimialaa vaan vastauksia toivottiin mahdollisimman laajalla skaalalla eri toimialoja edustavilta yrityksiltä. Kuten kuvasta 8 käy ilmi, vastauksia saatiin useilta eri toimialoilta, mutta vastaajien määrän ei voida sanoa olevan tasaisesti jakautunut eri toimialoille. Rahoitusala, kiinteistöalan toiminnasta, koulutuksesta ja kaivostoiminnasta vastaajia oli kustakin 1,4 % vastanneista. Vastaavasti yli kolmannes (36,1 %) vastaajista oli kaupan alalta. Toimialakseen teollisuuden ilmoittaneita oli toiseksi eniten, 15,3 % vastaajista.

Kyselyyn vastasi yrityksiä 12 eri toimialalta. Kun otetaan huomioon kuusi eniten kyselyssä edustettuna ollutta toimialaa, saadaan katettua noin 87 % kyselyyn vastanneista yrityksistä. Jatkossa tulosten esittämistä helpottamaan ristiintaulukoinneissa yhdistetään teollisuuden toimialaan myös energia-ala ja kaivostoiminta. Samoin rahoitus- ja vakuutustoiminta, kiinteistöalan toiminta, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toi-

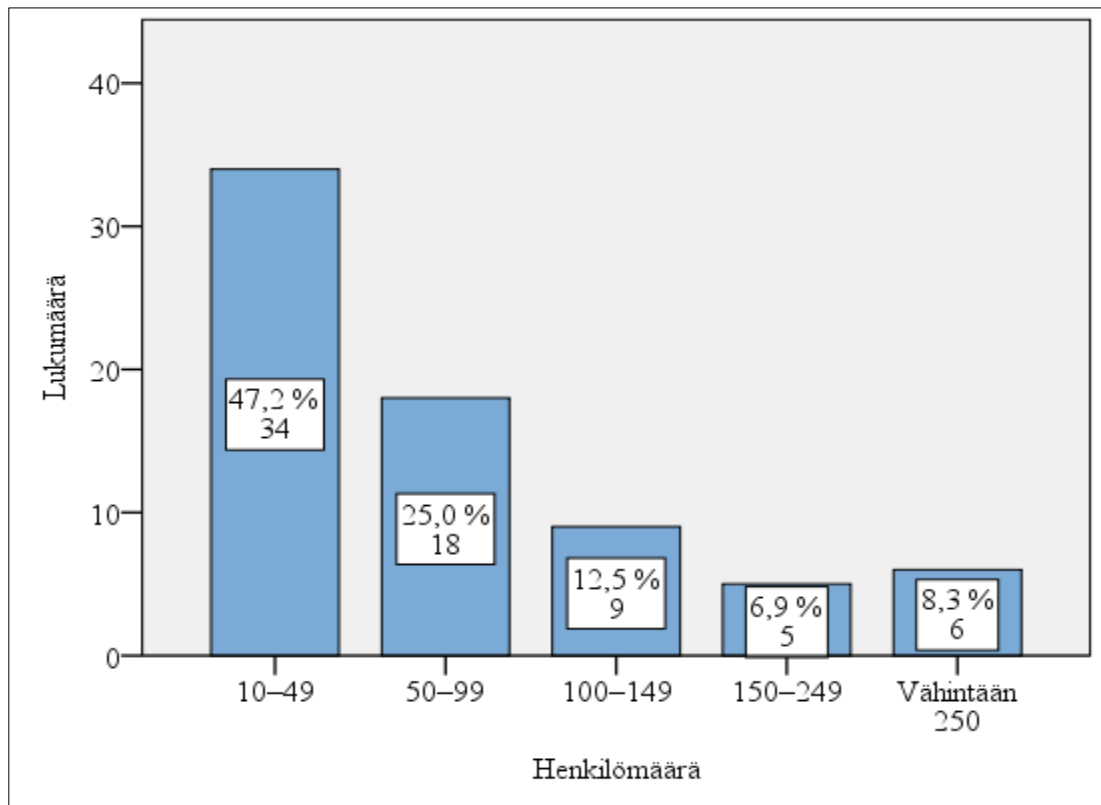


minta, hallinto- ja tukipalvelutoiminta sekä koulutus esitetään yhtenä luokkana nimeltään muut palvelut.



**KUVA 8. Yritysten toimialat (n = 72)**

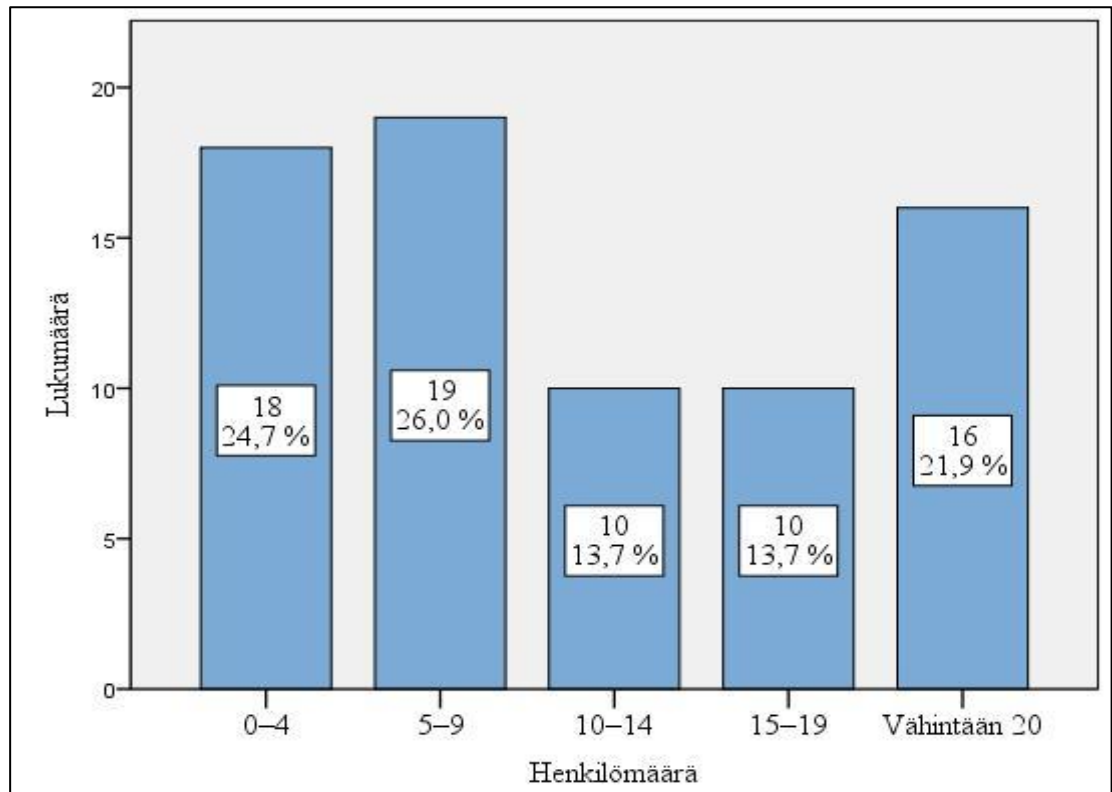
Vakituisten työntekijöiden määrää kysyttäessä lähes puolet (47,2 %) vastanneista oli yrityksiä, joissa työskenteli 10–49 henkilöä. Pieniä 1–9 henkeä työllistäviä yrityksiä kyselyyn ei vastannut lainkaan. Toiseksi eniten (25 %) kyselyyn vastasi 50–99 henkeä työllistäviä yrityksiä. Myös tätä suuremmat yritykset olivat edustettuina kukin noin 10 % vastaajamäärällä aina viimeiseen vähintään 250 henkeä työllistävään luokkaan asti. (Kuva 9.)



**KUVA 9. Yritysten vakituisten työntekijöiden määrä (n = 72)**

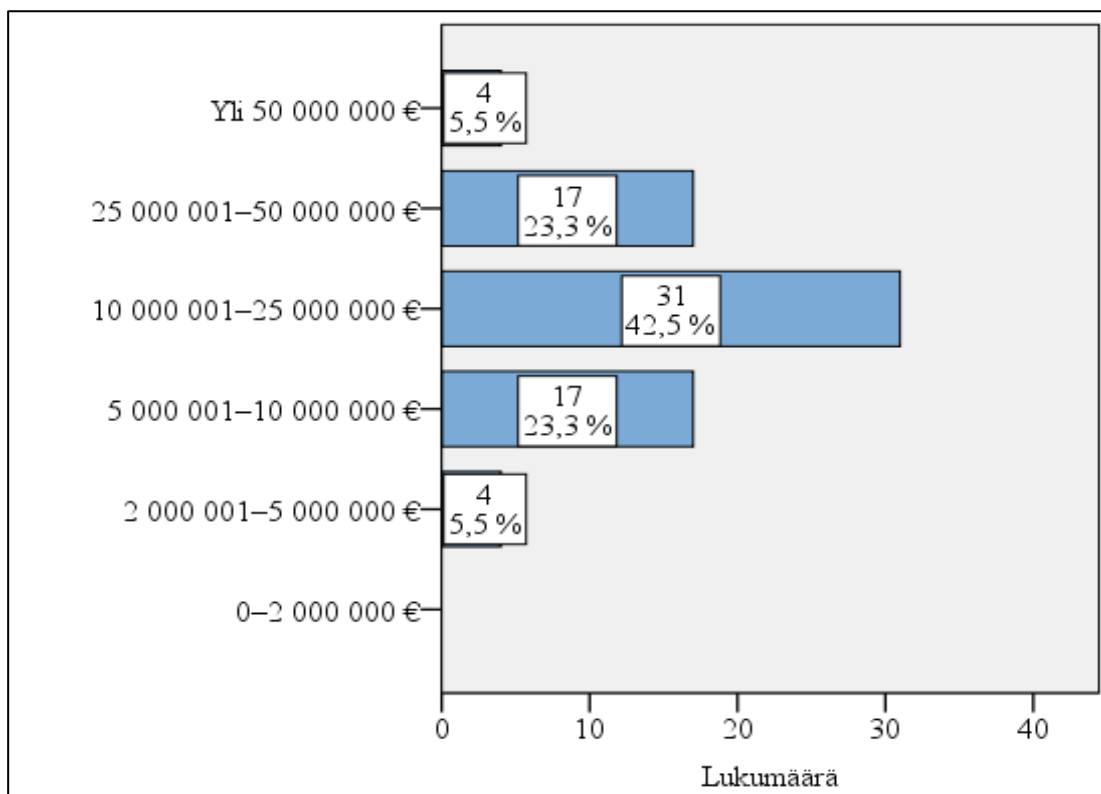
Kuten kuvasta 10 käy ilmi, pääsääntöisesti myyntityötä tekevien työntekijöiden määrä yrityksissä vaihteli melko paljon. Noin puolet (50,7 %) vastaajista oli yrityksiä, joissa myyjiä oli alle kymmenen kappaletta. Vähintään 20 myyjää työllistäviä yrityksiä oli kyselyyn vastanneista noin neljännes (21,9 %) ja välille jääviä 10–19 myyjää työllistäviä yrityksiä oli vastanneista noin kolmannes (27,4 %).

Myyjien määrä ei ollut suoraan verrannollinen yritysten henkilöstömäärään muuten, vaan suurtaikin vaihtelua esiintyi myyjien määrässä suhteessa koko henkilöstön määrään. (Liite 3, taulukko 6.) Verratessa myyjien määrää toimialaan, ei kovin suuria eroja myyjien määrässä toimialoittain ollut nähtävissä. Kaupan alalla myyjiä oli pääsääntöisesti enemmän kuin muilla toimialoilla. Rakentamisen, teollisuuden sekä kuljetuksen ja varastoinnin puolella myyjiä taas vastaavasti oli vähän. (Liite 3, taulukko 7.)



**KUVA 10. Pääasiallisesti myyntityötä tekevien henkilöiden määrä yrityksissä (n = 73)**

Valtaosa vastaajista (89,1 %) sijoittui liikevaihdoltaan pk-yrityksen määritelmässä mainitulle 5–50 M€ välille. Eniten vastaajia (42,5 %) oli 10 000 001–25 000 000 €:n liikevaihtoluokassa. Vastaajissa ei ollut lainkaan pienimpään 0–2 000 000 €:n liikevaihtoluokkaan kuuluvia yrityksiä. Vastaavasti myöskään liikevaihtoluokaltaan suurimmat yritykset, joiden liikevaihto olisi ollut yli 50 000 000 euroa, eivät olleet tutkimuksessa vahvasti edustettuina. Tähän luokkaan kuuluvia vastaajia oli 5,5 %. (Kuva 11.)



**KUVA 11. Yritysten liikevaihto euroina (n = 73)**

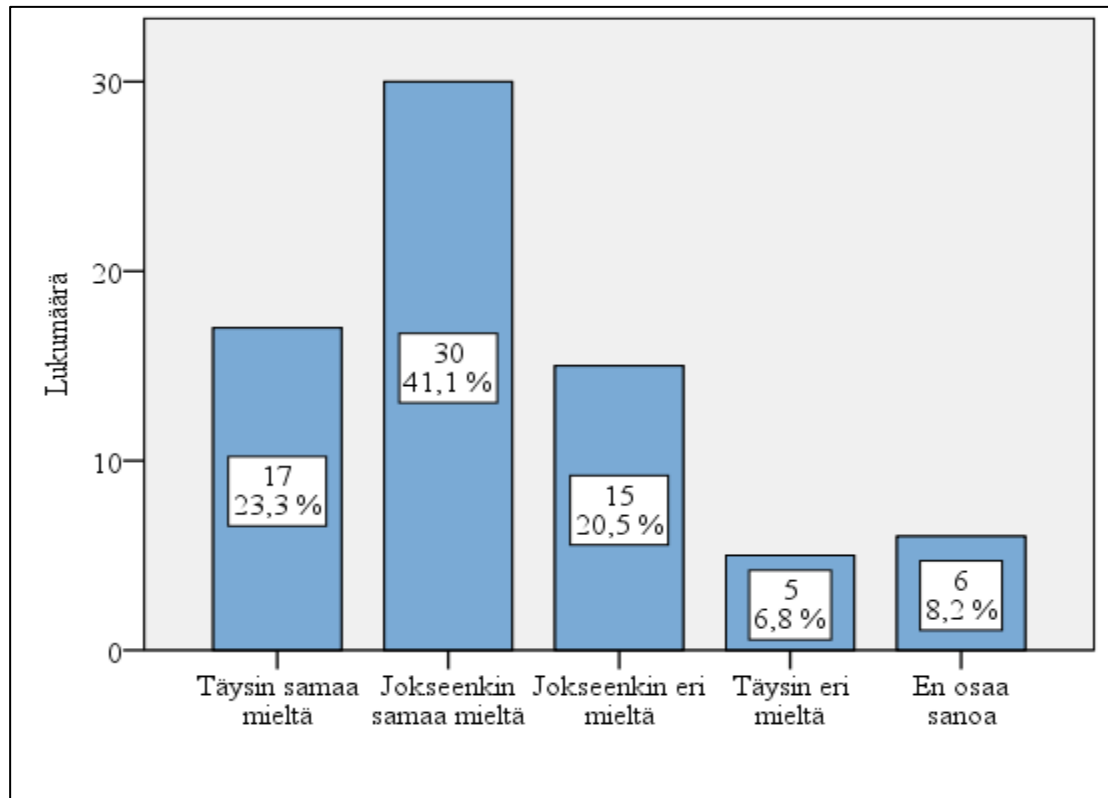
Kyselyn taustatietona kysyttiin myös yritysten toimintavuosien määrää. Vastanneiden yritysten painopiste oli pidempään toimineissa jo vakiintuneissa yrityksissä. Vastanneista yrityksistä yli puolet (66,7 %) oli toiminut yli 20 vuotta. Toimintavuosia oli kertynyt 10–20 vuotta 25 % vastaajista. 5–9 vuotta toimineita yrityksiä oli kyselyyn vastanneista 6,9 % ja 1–4 vuotta toimineita yrityksiä 1,4 %. Alle vuoden toiminnassa olleita yrityksiä kyselyyn ei vastannut lainkaan. (Liite 3, Taulukko 4.)

## 7.2 Myyntiä käsittelevien kysymysten tulokset

Tässä luvussa kerrotaan tulokset myyntiä koskevista kyselyn kysymyksistä ja esitetään osa tuloksista graafisessa muodossa. Myynnistä haettiin tietoa tässä tutkimuksessa pääasiallisesti väittämien avulla. Kokonaisuudessaan tuloksia voi käydä tarkastelemassa liitteen 3 jakaumataulukoista 8 ja 9.

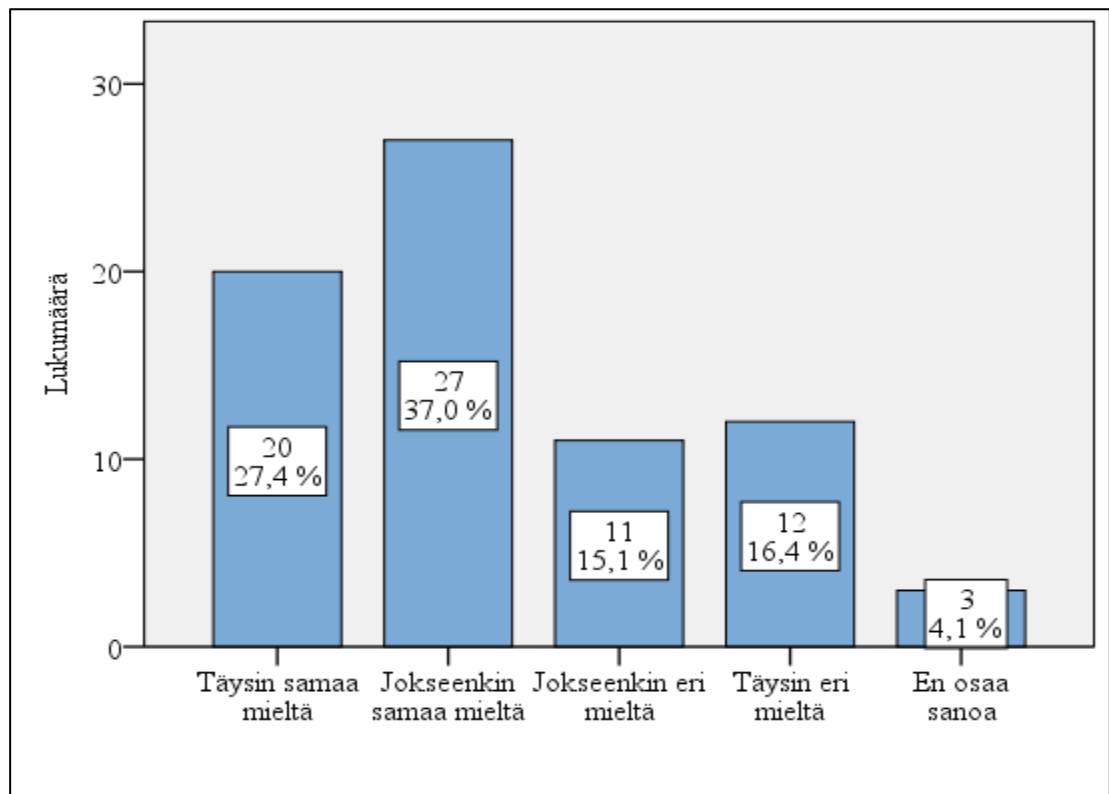
Kysyttäessä myyjien rekrytoinnin haasteellisuudesta, yli puolet (64,4 %) vastanneista oli sitä mieltä, että myyjien rekrytointi on ollut haastava alue. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 23,3 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä 41,1 % vastanneista. Hieman alle kolmannes (27,3 %) vastaajista kallistui enemmän siihen suun-

taan, ettei rekrytoinnin suhteen ole ollut ongelmia. Täysin eri mieltä oli 6,8 % vastanneista ja jokseenkin eri mieltä 20,5 % vastanneista. (Kuva 12.)



**KUVA 12. Myyjien rekrytointi on ollut haasteellista yritykselle (n = 73)**

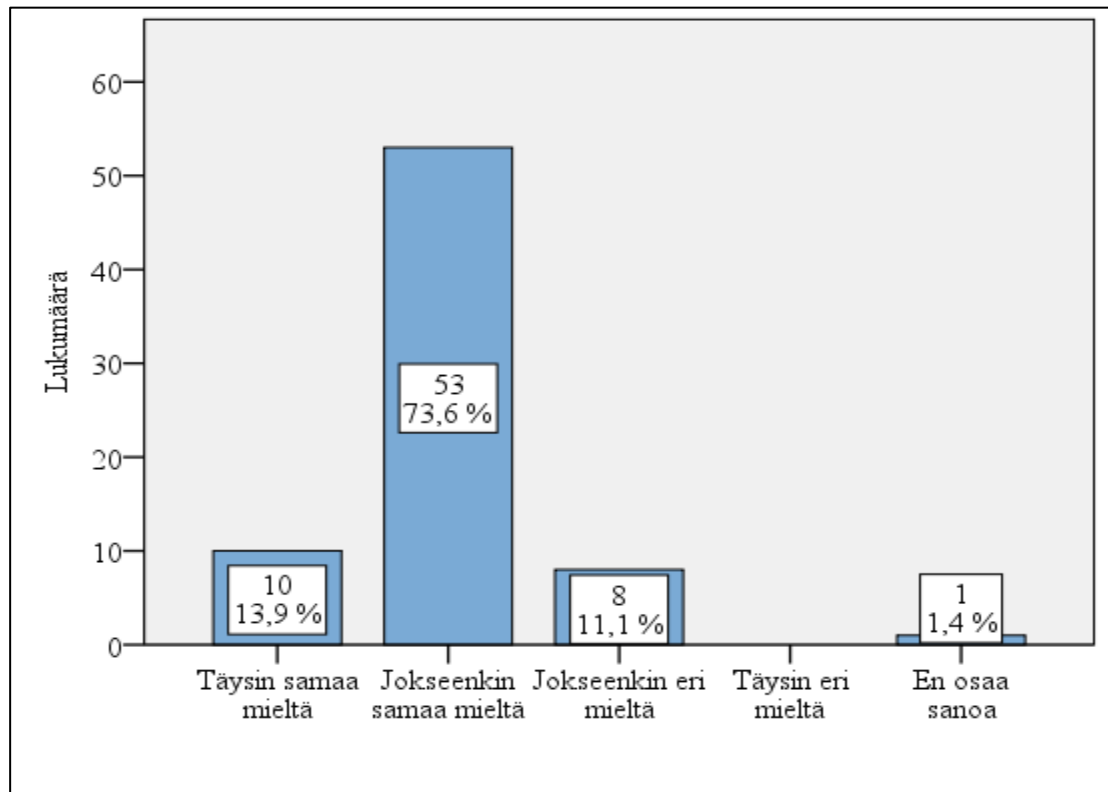
Kysyttäessä mahdollisesta myyntihenkilökunnan rekrytoinnin tarpeesta, enemmistö vastaajista (64,4 %) oli sitä mieltä, että myyntihenkilökuntaa tullaan todennäköisesti palkkaamaan lisää lähitulevaisuudessa. Vastaajista vajaa kolmannes (27,4 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 37 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Noin kolmannes (31,5 %) vastaajista oli sitä mieltä, ettei myyntihenkilökuntaa todennäköisesti tulla palkkaamaan lisää lähitulevaisuudessa. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 15,1 % vastanneista ja täysin eri mieltä 16,4 %. (Kuva 13.)



**KUVA 13. Myyntihenkilökuntaa tullaan rekrytoimaan lisää lähitulevaisuudessa (n = 73)**

Yrityksiltä kysyttiin myyjien määrän vaikutuksesta myyntiin väittämällä, että yritys olisi voinut myydä enemmän palkkaamalla lisää myyjiä. Vastaajista noin puolet (46,6 %) uskoi, että myyntiä olisi voitu lisätä lisäämällä myyjien määrää ja vastaavasti noin puolet (52 %) oli eri mieltä. Eniten vastauksia saivat vastausvaihtoehdot, jotka eivät sijoittuneet mielipideasteikon ääripäihin. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 4,1 % vastanneista ja täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 16,4 % vastanneista. (Liite 3, Taulukko 8.)

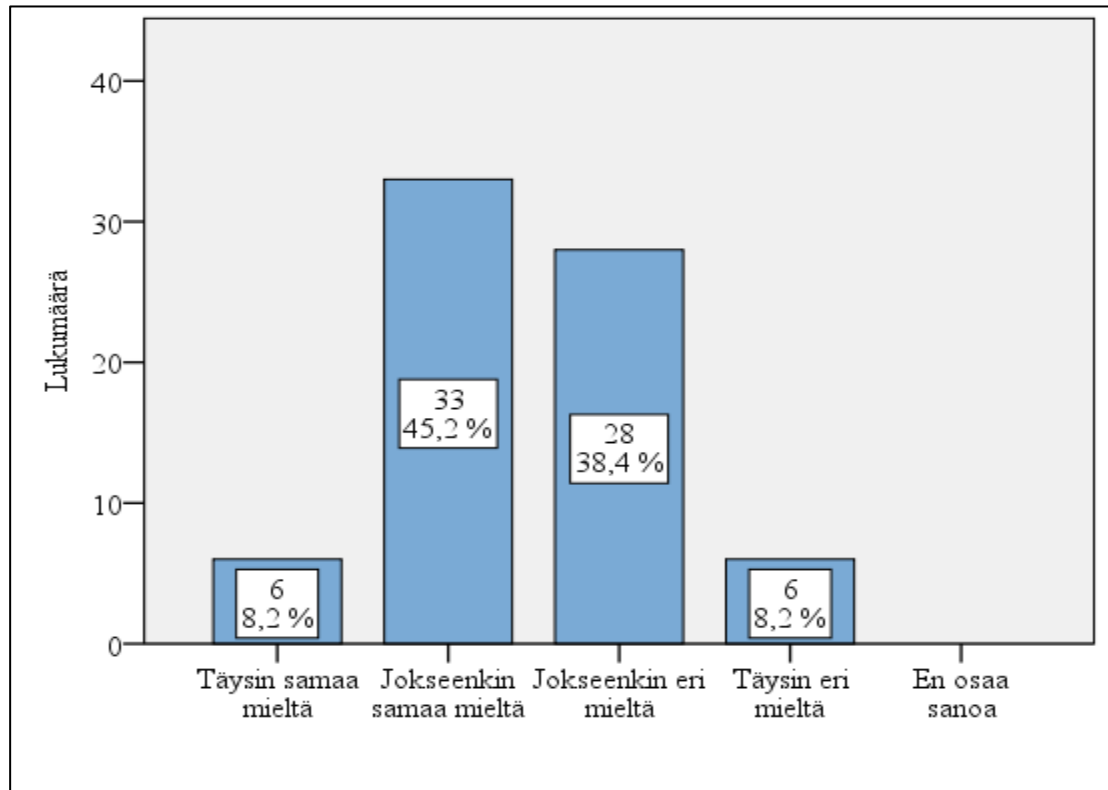
Myyntistrategioiden jalkauttamisesta myyntityöhön kysyttiin väittämällä, jonka mukaan myyntistrategiat olivat toteutuneet hyvin käytännön myyntityössä. Kuten kuvasta 14 käy ilmi, vastaajista selvä enemmistö (87,5 %) on sitä mieltä, että strategiat ovat toteutuneet hyvin. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 11,1 %. Kukaan vastanneista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.



**KUVA 14. Myyntistrategiat ovat toteutuneet hyvin käytännön myyntityössä (n = 72)**

Yrityksiltä kysyttiin myös, oliko myyjille asetettu selkeät tavoitteet. Vastanneista noin 92 % oli joko täysin samaa mieltä (41,4 %) tai jokseenkin samaa mieltä (50,7 %) väittämän kanssa, jossa väitettiin että myyjille on asetettu selkeät tavoitteet. Täysin eri mieltä oli vastanneista vain 1,4 % ja jokseenkin eri mieltä 6,8 %. (Liite 3, Taulukko 8.)

Kuten kuvasta 15 käy ilmi, noin puolet vastaajista (53,4 %) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, jossa esitettiin, että myyjät kontaktoivat nykyisiä asiakkaita riittävästi. Vastaavasti noin puolet vastaajista (46,6 %) oli väittämän kanssa joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastausvaihtoehtojen ääripäät saivat vastauksia huomattavasti vähemmän kuin maltillisemmat vaihtoehdot. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 8,2 % vastanneista ja täysin eri mieltä myös 8,2 % vastanneista.

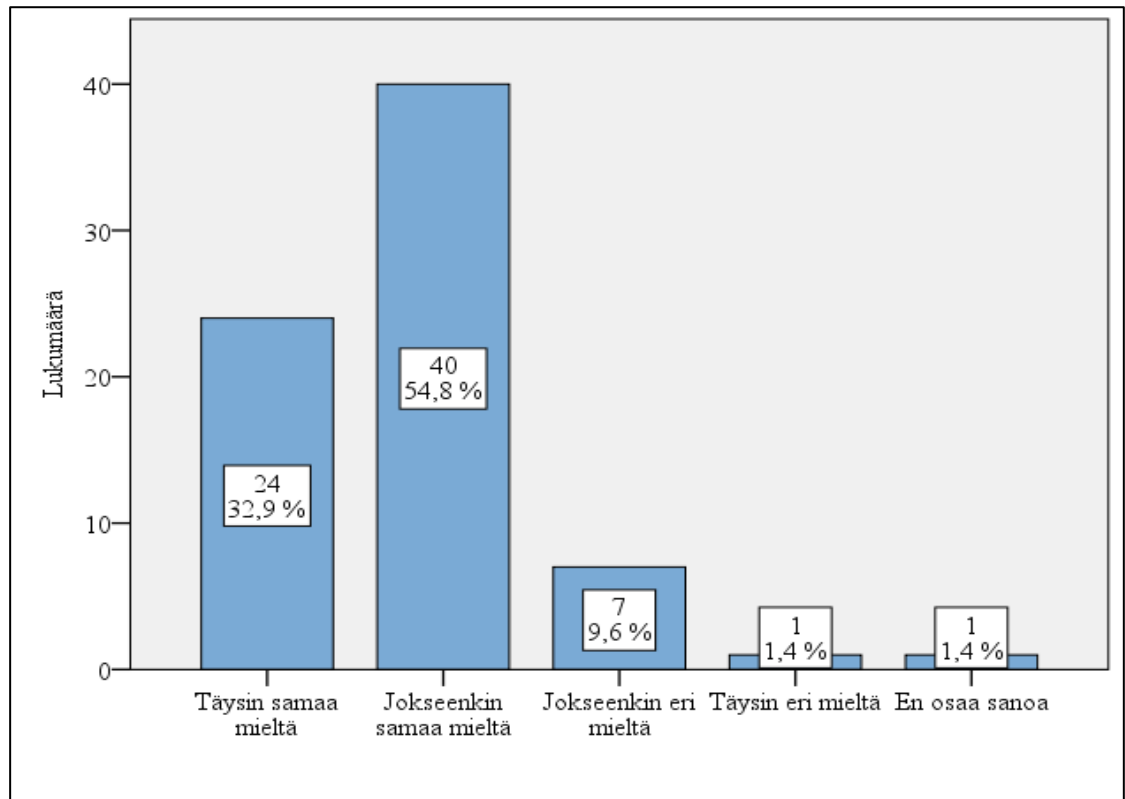


**KUVA 15. Myyjät kontaktoivat nykyisiä asiakkaita riittävästi (n = 73)**

Selvittää haluttiin lisäksi, olivatko yritykset sitä mieltä, että heidän oman alansa asiakassuhteita leimasi pitkäikäisyys. Valtaosin vastanneet olivat väittämän ”Toimialamme asiakassuhteita leimaa pitkäikäisyys” kanssa samaa mieltä. Vastanneista 46,6 % oli täysin samaa mieltä ja 37 % jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 5,5 % vastanneista ja jokseenkin eri mieltä 11 % vastanneista. (Liite 3, Taulukko 8.)

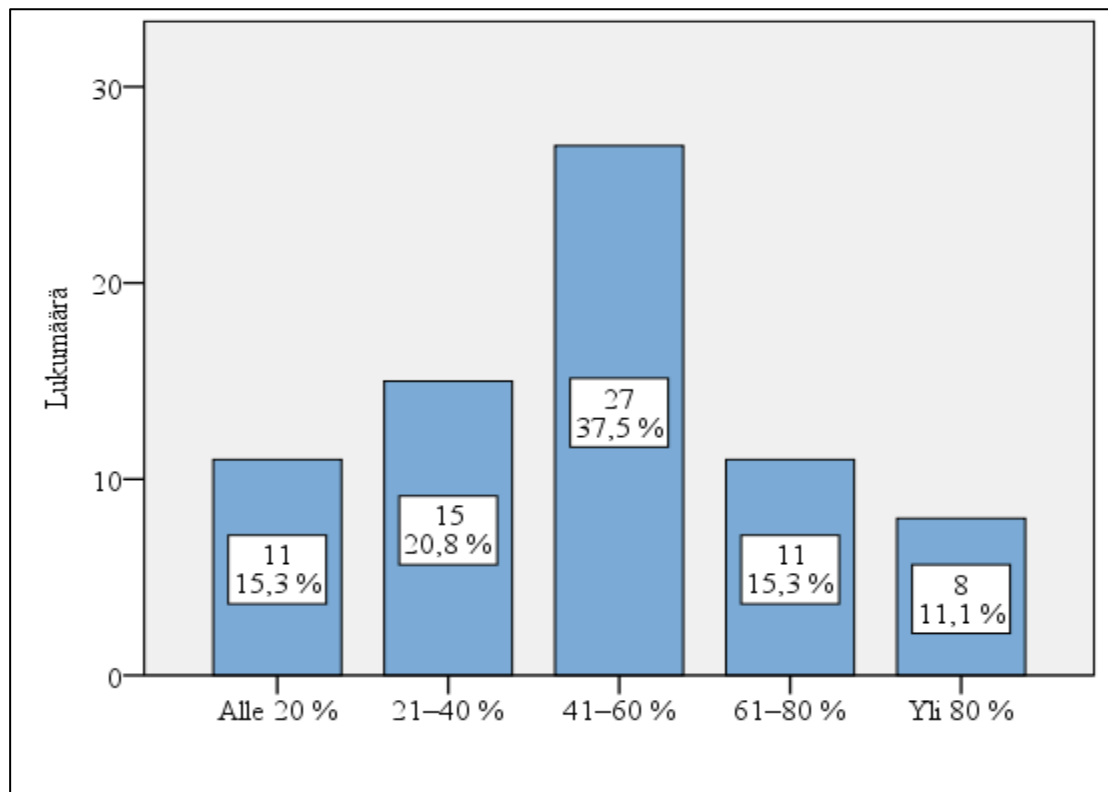
Kyselyssä esitettiin myös väittäjä ”Pyrimme kasvattamaan myyntiämme ensisijaisesti asiakaskohtaisen myynnin lisäämisellä”. Vastaajista täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 32,9 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä 54,8 % vastanneista. Yhdessä nämä vastausvaihtoehdot kattavat siis noin 88 % kaikista vastanneista. Täysin eri mieltä oli vain 1,4 % vastanneista ja jokseenkin eri mieltä 9,6 %. (Kuva 16.)





**KUVA 16. Myyntiä tullaan lisäämään ensisijaisesti asiakaskohtaisella myynnillä (n = 73)**

Yrityksiltä kysyttiin myös, kuinka suuren osan myyjät käyttävät työajastaan varsinaiseen myyntityöhön, kuten esimerkiksi asiakashankintaan ja myyntitapaamisiin. Kuvasta 17 voidaan nähdä, että myyjien ajankäytössä on eroja yritysten kesken. Yksittäisenä vaihtoehtona eniten arvioitiin myyjien käyttävän 41–60 % ajastaan varsinaiseen myyntityöhön. Tämän vaihtoehdon oli valinnut 37,5 % vastanneista. Loput vastaukset sijoittuivat melko tasaisesti sekä suurempiin että pienempiin ajankäytön jakoluokkiin. Huomattavaa on, että myös vaihtoehdon alle 20 % valitsi vastanneista 15,3 %. Yrityksiä, joissa myyjät käyttävät enintään 40 % työajastaan varsinaiseen myyntityöhön oli vastausten perusteella 36,1 %. Neljännnes (26,4 %) vastaajista ilmoitti vuorostaan myyjänsä käyttävän myyntityöhön vähintään 61 % työajastaan.



**KUVA 17. Myyjien varsinaiseen myyntityöhön käyttämä aika (n = 72)**

Myyjien rekrytoinnin vaikeutta tutkittiin myös suhteessa vastaajan toimialaan. Rekrytoinnista kysyttiin yrityksiltä väittämällä, jonka mukaan myyjien rekrytointi oli ollut yritykselle haasteellista. Eniten täysin samaa mieltä väittämän kanssa oltiin muissa palveluissa (36,4 %) ja eniten taas täysin eri mieltä kuljetus- ja varastointialalla (37,5 %). Vastaajista väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 87,5 % Informaatio- ja viestintäalalla, 81,9 % muihin palveluihin kuuluvilla aloilla, 65,4 % kaupan alalla, 64,3 % teollisuudessa, 40 % rakennusalalla ja 25 % kuljetus- ja varastointialalla. (Liite 3, taulukko 21.)

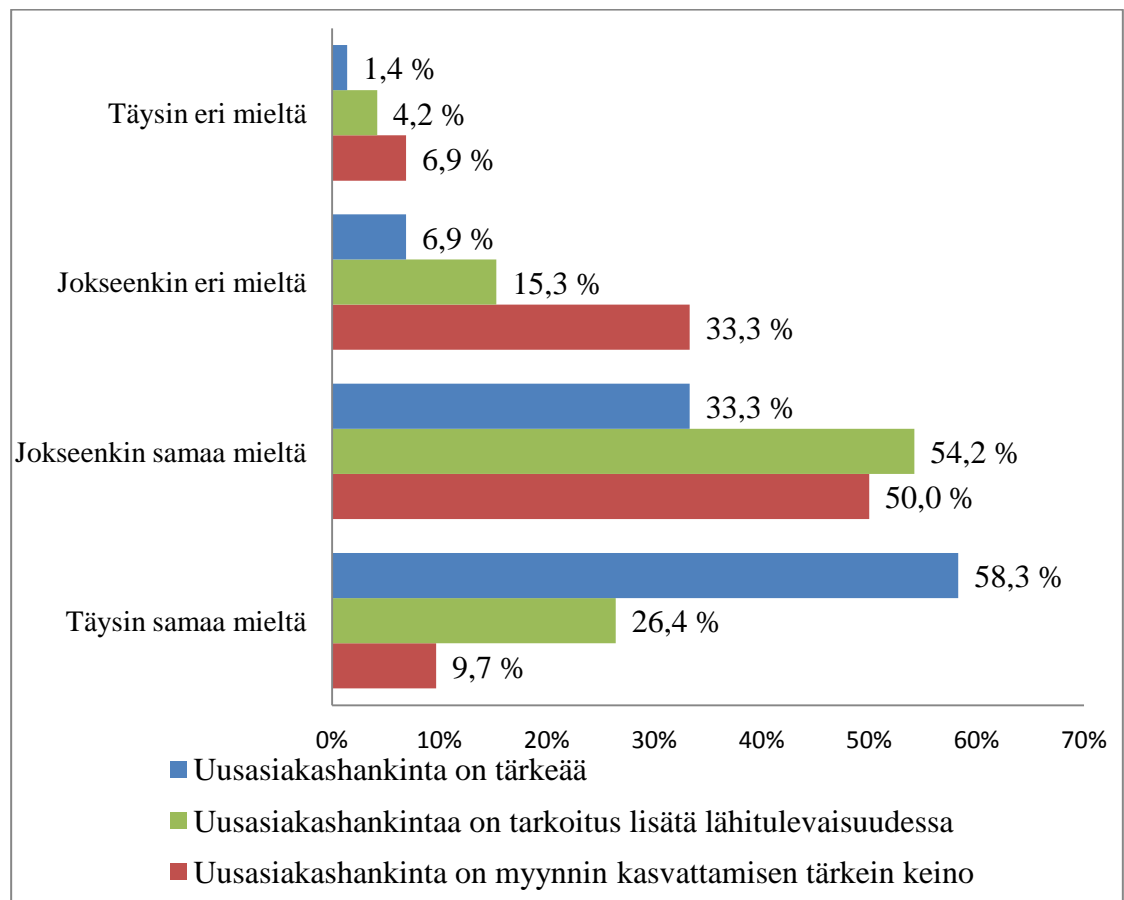
### 7.3 Uusasiakashankintaa käsittelevien kysymysten tulokset

Yritysten uusasiakashankintaa tutkittiin myös lähinnä väittämien avulla. Kokonaisuudessaan uusasiakashankintaan liittyvät tulokset ovat nähtävillä liitteen 3 taulukoissa 10, 11 ja 12. Ristiintaulukointeja uusasiakashankintaan liittyen löytyy liitteen 3 taulukoista 19, 20 ja 23.

Yritykset kokevat uusasiakashankinnan tärkeäksi. 72 vastaajasta 58,3 % valitsi olevansa täysin samaa ja 33,3 % jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Uusasiakashankinta

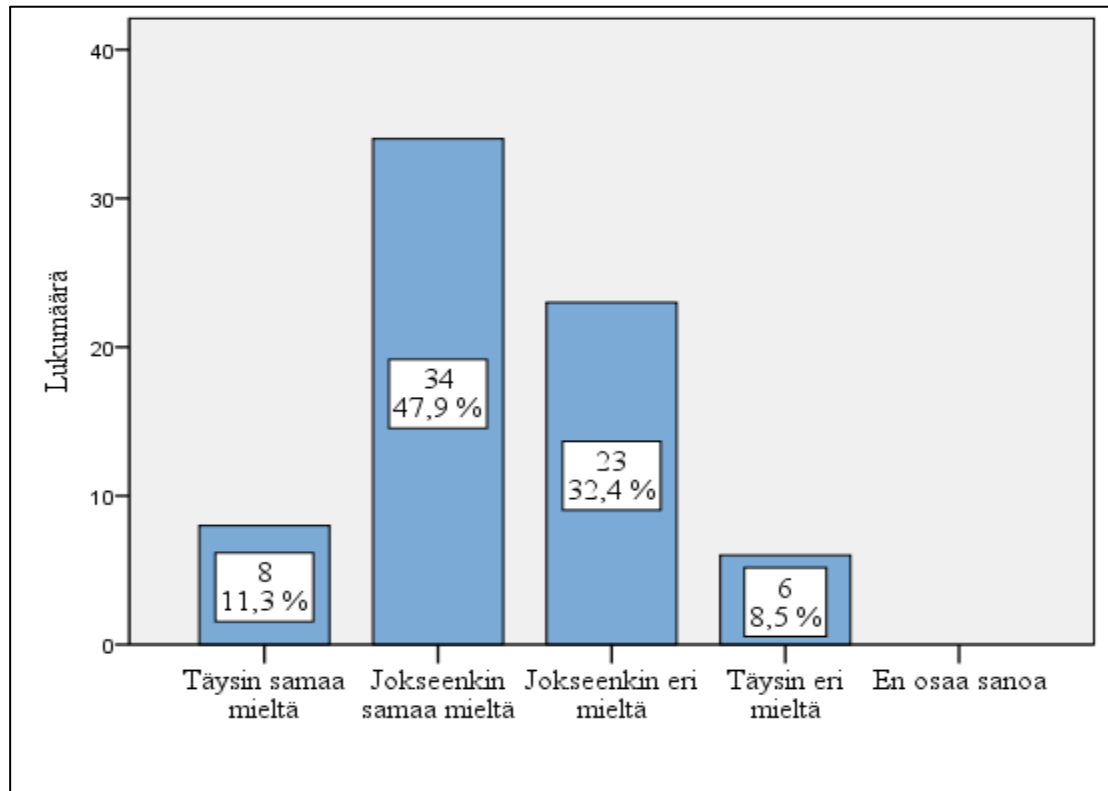
on yrityksellemme tärkeää” kanssa. Vastaajista siis noin 90 % on valinnut jommankumman näistä vaihtoehdoista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vain 1,4 % vastaajista. Väittämään, joka esitti, että uusasiakashankintaa on tarkoitus lisätä lähitulevaisuudessa, vastasi noin neljännes (26,4 %) vastaajista olevansa täysin samaa mieltä ja hieman yli puolet (54,2 %) olevansa jokseenkin samaa mieltä. Noin 80 % vastanneista oli valinnut toisen näistä kahdesta vaihtoehdosta. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 4,2 % vastaajista. (Kuva 18.)

Kuvasta 18 voidaan myös nähdä, että väitettäessä uusasiakashankintaa yrityksen tärkeimmäksi keinoksi kasvattaa myyntiä, täysin samaa mieltä oli enää 9,7 % vastanneista. Jokseenkin samaa mieltä olevia oli puolet vastaajista ja jokseenkin eri mieltä valitsi olevansa 33,3 % vastaajista. Noin 60 % vastaajista oli siis joko jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä ja vastaavasti taas noin 40 % jokseenkin eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämissä oli myös mahdollista valita vaihtoehto ”en osaa sanoa”, mutta sille ei ollut vastanneiden keskuudessa tarvetta.



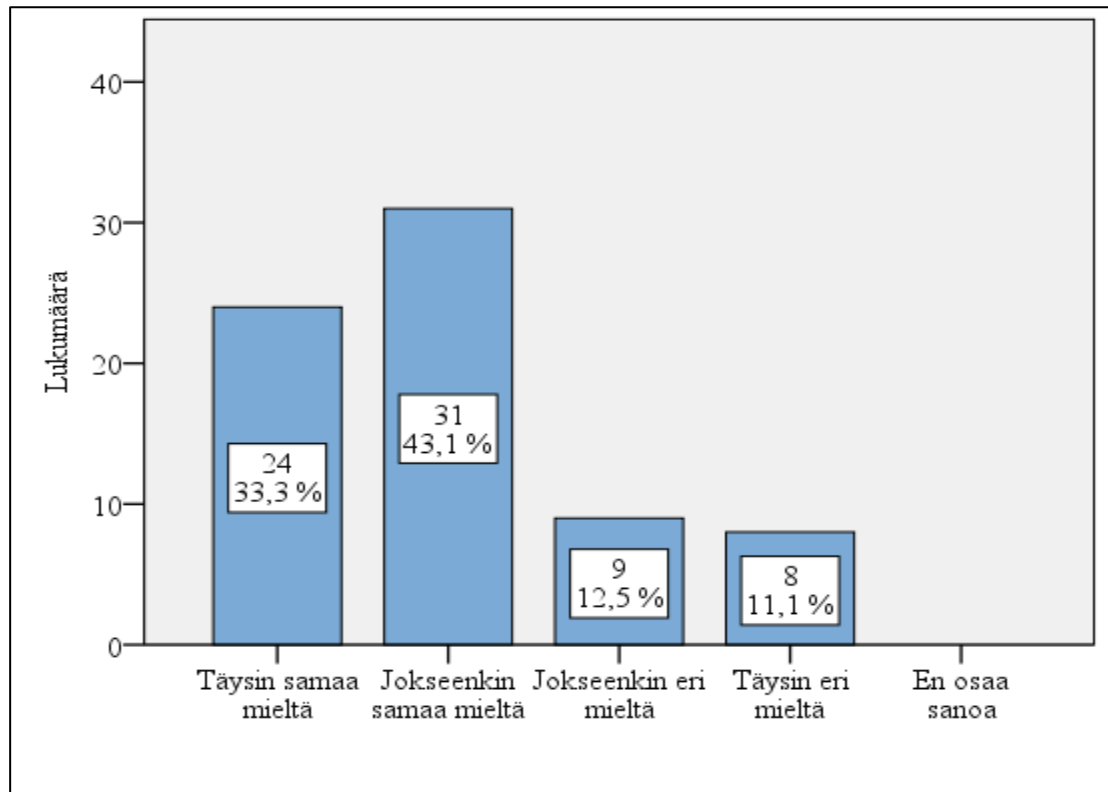
**KUVA 18. Uusasiakashankinnan merkitys ja hyödyntäminen tulevaisuudessa (n = 72)**

Kyselyssä selvitettiin myös, onko uusasiakashankinta koettu vaikeaksi yrityksissä. 11,3 % vastanneista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän ”Uusasiakashankinta on ollut yrityksellemme vaikeaa” kanssa. Lähes puolet (47,9 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja noin kolmannes (32,4 %) jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 8,5 % vastanneista. (Kuva 19.)



**KUVA 19. Uusasiakashankinta on ollut yritykselle vaikeaa (n = 71)**

Yrityksiltä kysyttiin myös tekevätkö kaikki myyjät uusasiakashankintaa. Kuten kuvasta 20 käy ilmi, vastanneista yrityksistä 33,3 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän ”Kaikki myyjämme tekevät uusasiakashankintaa” kanssa ja 43,1 % jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä vain noin neljäsosa (23,6 %) vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



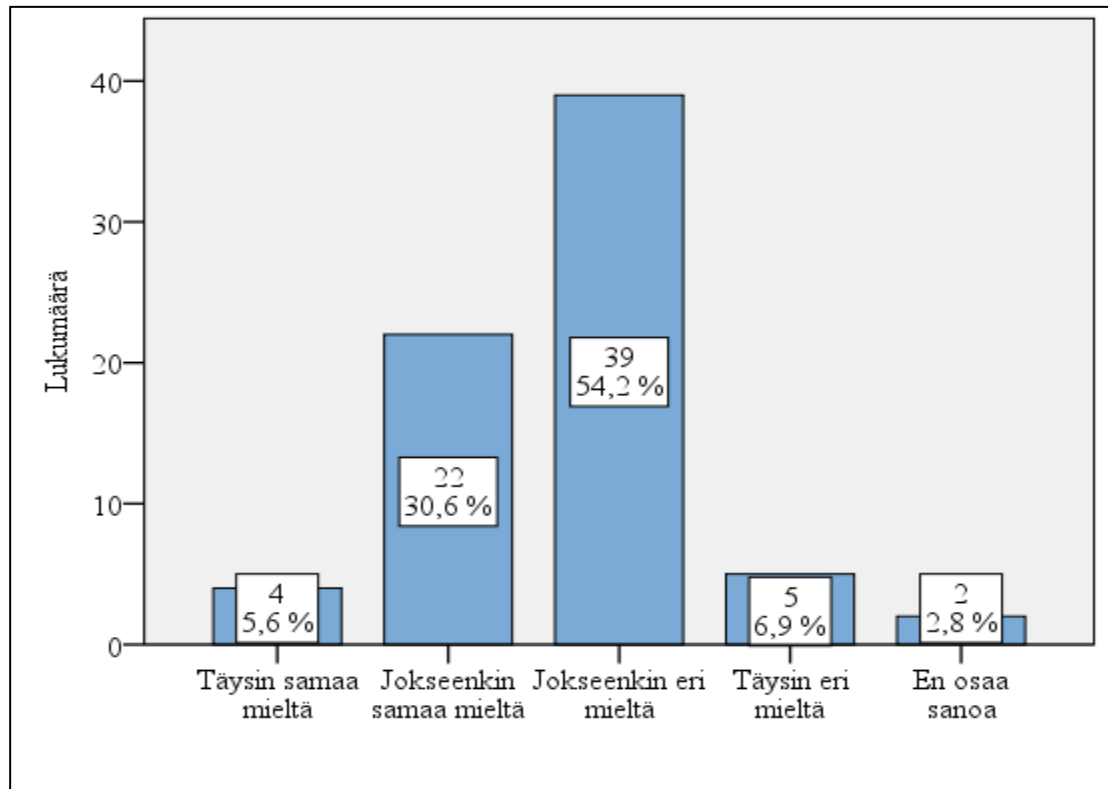
**KUVA 20. Kaikki myyjät tekevät uusasiakashankintaa (n = 72)**

Potentiaalisten asiakkaiden etsimisen helppoutta kyselyssä kysyttiin väittämällä, jonka mukaan yrityksen oli ollut helppo löytää potentiaalisia asiakkaita. Vastaajista yli puolet (56,9 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja 9,7 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 27,8 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja täysin eri mieltä oli vain 5,6 % vastanneista. Yli 60 % vastanneista siis koki potentiaalisten asiakkaiden etsimisen ainakin jokseenkin helpoksi. (Liite 3, Taulukko 10.)

Yrityksille esitettiin myös väittämä ”Uusasiakashankintaa tärkeämpää yrityksellemme on nykyisten asiakkuuksien hoitaminen hyvin”. Suurin osa (77,5 %) yrityksistä oli ainakin jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vain 1,4 % vastanneista ja jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa 19,7 % vastanneista. (Liite 3, taulukko 10.)

Vastaajilta kysyttiin lisäksi uusasiakashankintaan liittyvästä asiakkaiden kontaktoinnista väittämällä, jonka mukaan myyjät kontaktoivat uusia asiakkaita riittävästi. Kuten kuvasta 21 käy ilmi, vastaajista yli puolet (54,2 %) ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä vastaavasti oli noin kolmannes (30,6 %) vastanneista. Täysin eri mieltä (6,9 %) tai täysin samaa mieltä (5,6 %) ei oltu

väittämän kanssa kovinkaan vahvasti. 2,8 % vastanneista oli valinnut vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”.



**KUVA 21. Myyjät kontaktoivat uusia asiakkaita riittävästi (n = 72)**

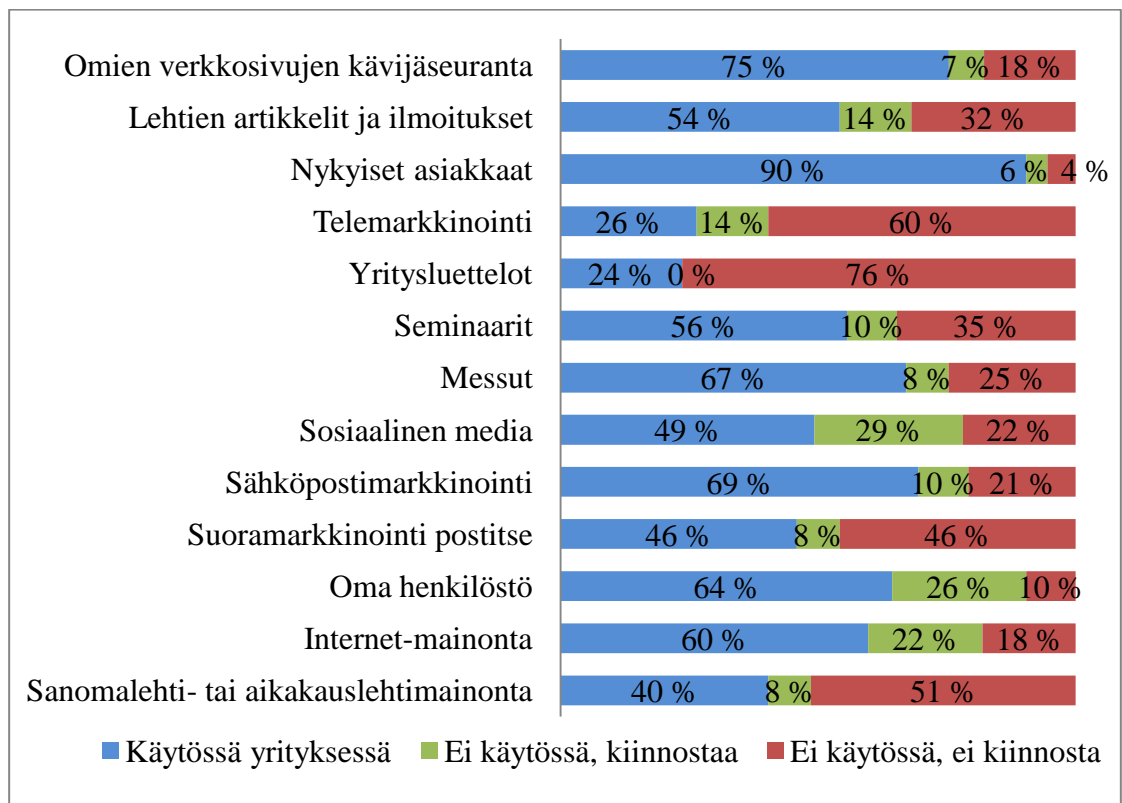
Talouden ja toimintaympäristön muutoksilla on myös vaikutusta uusasiakashankintaan. Väittämään ”Talouden ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat uusasiakashankintaamme” vastasi 29,2 % yrityksistä olevansa täysin samaa mieltä ja 52,8 % olevansa jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä näistä vaihtoehdoista toisen valitsi siis 82 % vastanneista. Täysin eri mieltä oli vastaajista 2,8 % ja jokseenkin eri mieltä 13,9 % vastaajista. (Liite 3, taulukko 10.)

Uusien asiakkaiden etsintään yrityksissä käytettäviä kanavia kysyttiin tutkimuksessa sekä käytön että mahdollisen kiinnostuksen osalta. Kuvassa 22 on nähtävissä yhteenveto näistä osa-alueista. Tarkemmat numeeriset ja prosentuaaliset tiedot löytyvät liitteen 3 taulukosta 11. Kuten kuvasta 22 käy ilmi, yritykset käyttävät jo suurta osaa annetuista liidien tuottamisen kanavista omassa toiminnassaan. Lähes kaikki vastaajat (90 %) ilmoittivat käyttävänsä nykyisiä asiakkaita myös uusien asiakkaiden etsimiseen. Paljon käytössä olivat myös omien verkkosivujen kävijäseuranta (75 %), sähköpostimarkkinointi (69 %), messut (67 %), oma henkilöstö (64 %) ja Internet-mainonta

(60 %). Vähiten yrityksissä käytettiin yritysluetteloita ja telemarkkinointia, vain noin neljännes vastaajista ilmoitti käyttävänsä niitä uusien asiakkaiden etsimiseen.

Kiinnostusta eri vaihtoehtoihin kysyttiin niiden kanavien osalta, joita yritykset eivät vielä käyttäneet asiakashankinnassaan. Eniten yrityksiä kiinnosti sosiaalisen median hyödyntäminen, josta 29 % prosenttia vastanneista ilmoitti olevansa kiinnostunut. Kiinnostusta löytyi myös oman henkilöstön hyödyntämiseen (26 %) ja Internet-mainontaan (22 %). Vastaavasti taas kanavista, joita ei vielä käytetty yrityksiä ei kiinnostanutkaan käyttää yritysluetteloita (76 %), telemarkkinointia (60 %), lehtimainontaa (51 %) tai suoramarkkinointia postitse (46 %). (Kuva 22.)

Yrityksille annettiin tämän kysymyksen yhteydessä myös mahdollisuus kertoa avoimessa vastauskentässä joku muu asiakashankinnan keino. Mahdollisuutta käytti hyväkseen kaksi vastaajaa. Toinen vastaajista ilmoitti käyttävänsä suoramyyntiä ja toinen vastaajista kirjoitti tekevänsä urakkansa hyvin.

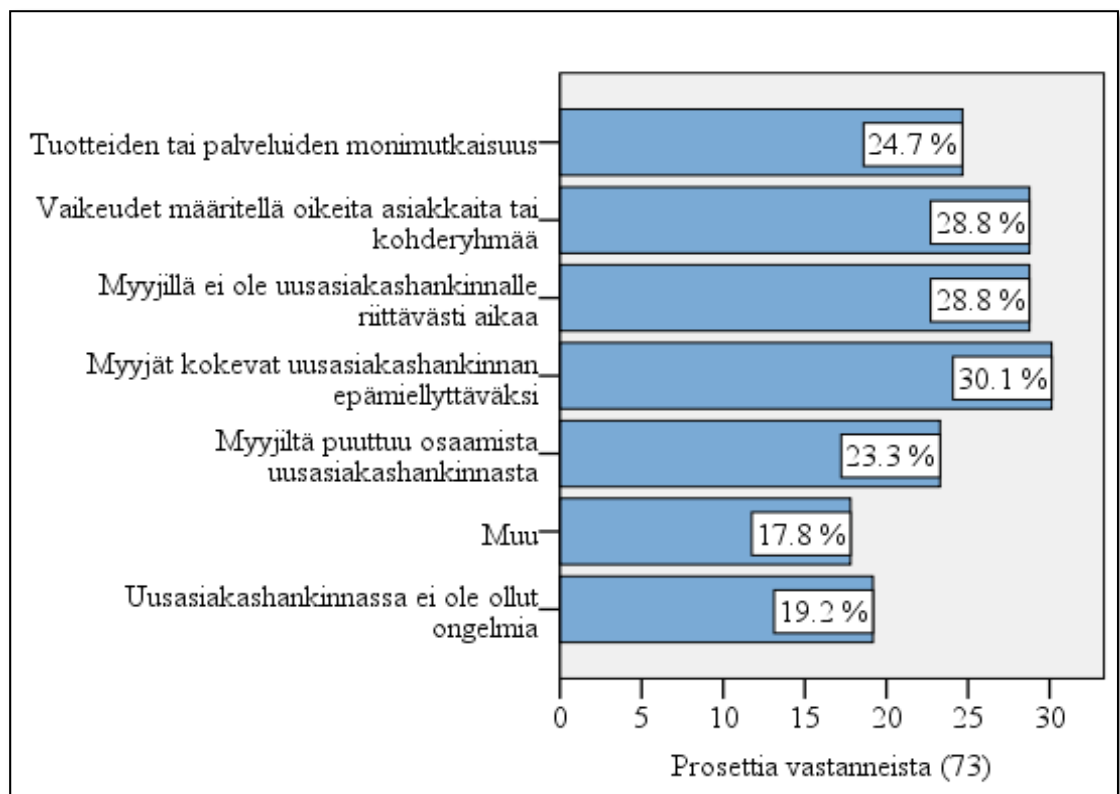


**KUVA 22. Käyttö ja kiinnostus liidien tuottamisen kanaviin (n = 73)**

Uusasiakashankinnassa esiintyvien vaikeuksien laatua tutkittiin myös tarkemmin. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kaksi eniten uusasiakashan-

kintaa vaikeuttavaa asiaa. Yritysten oli myös mahdollista ilmoittaa, ettei vaikeuksia ole ollut tai kertoa avoimeen vastauskenttään jokin annetuista vaihtoehdoista eroava syy. Eniten (30,1 %) vastaajat ilmoittivat uusasiakashankintaa vaikeuttavan sen, että myyjät kokevat uusasiakashankinnan epämiellyttäväksi. Lähes yhtä paljon uusasiakashankintaa vaikeuttivat vastanneissa yrityksissä myös myyjien ajanpuute (28,8 %) ja vaikeudet määrittellä oikeita asiakkaita tai kohderyhmiä (28,8 %). Vastaajista 19,2 % oli sitä mieltä, ettei heillä ole vaikeuksia uusasiakashankinnassaan. (Kuva 23.)

Avointen vastausten perusteella voidaan sanoa, että annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi ongelmia asiakashankintaan aiheuttivat erilaiset hintatekijät, joista vastaajat mainitsivat hintamielikuvan, hinnan asiakkaiden ainoana kriteerinä, tarjouskilpailut ja haluttomuuden myydä halvalla/tappiolla. Myös omaan alaan ja toimintaan liittyviä asioita nostettiin esille. Aihepiiristä uusasiakashankintaa vaikeuttaviksi vastaajat ilmoittivat isot kokonaisuudet ja isot hankkeet, pitkän päätöksentekoprosessin, päällekkäiset asiakkuudet, kilpailukiellon, pienehköt myyntiresurssit, erikoisalan ja vakiintuneen jälleenmyyjäverkoston. Lisäksi uusasiakashankintaa nähtiin vaikeuttavan myös taloudellisen tilanteen. Vastaajat kommentoivat laman vaikuttavan kulutukseen, yritysten taloustilanteen olevan heikko ja taantuman aiheuttavan säästöjä investoinneissa.



**KUVA 23. Uusasiakashankintaa vaikeuttavat asiat (n = 73)**



Uusasiakashankinnan lisäämistä tutkittiin myös suhteessa vastaajan toimialaan. Yleisesti ottaen jokaisella toimialalla uusasiakashankintaa on tarkoitus lisätä lähitulevaisuudessa. Väitteeseen ”Uusasiakashankintaamme on tarkoitus lisätä lähitulevaisuudessa” vastasi olevansa täysin eri mieltä vain 3,8 % kaupan ja 14,3 % teollisuuden alalta. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa olivat eniten informaatio- ja viestintäalan (50 %) ja kaupan (30,8 %) toimijat. Lähes jokaisella toimialalla jokseenkin samaa mieltä olevia vastaajia oli vähintään 50 %. Laskettaessa yhteen toimialakohtaisesti prosentuaaliset osuudet vastaajien määrästä, jotka olivat ainakin jokseenkin samaa mieltä, saadaan toimialoille seuraava järjestys: informaatio ja viestintä (100 %) rakentaminen (100 %), muut palvelut (90,9 %), kauppa (77 %), teollisuus (71,4 %) ja kuljetus ja varastointi (62,5 %). (Liite 3, taulukko 19.)

Toimialaa verrattiin myös siihen, kuinka vaikeaksi yritykset kokevat uusasiakashankinnan. Uusasiakashankinnan haastavuutta tutkittiin kyselyssä väittämän avulla, jonka mukaan uusasiakashankinta oli ollut vaikeaa. Toimialoista eniten täysin samaa mieltä väittämän kanssa olivat muut palvelut (27,3 %) ja informaatio ja viestintä (25 %). Eniten täysin eri mieltä olevia vastaajia oli rakennusalaalla (33,3 %) ja informaatio- ja viestintäalaalla (12,5 %). Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli vastaajista 65,4 % kaupan alalla, 62,5 % kuljetus- ja varastointialalla, 62,5 % informaatio- ja viestintäalaalla, 57,1 % teollisuudessa, 54,6 % muihin palveluihin kuuluvilla aloilla ja 33,3 % rakennusalaalla. (Liite 3, taulukko 20.)

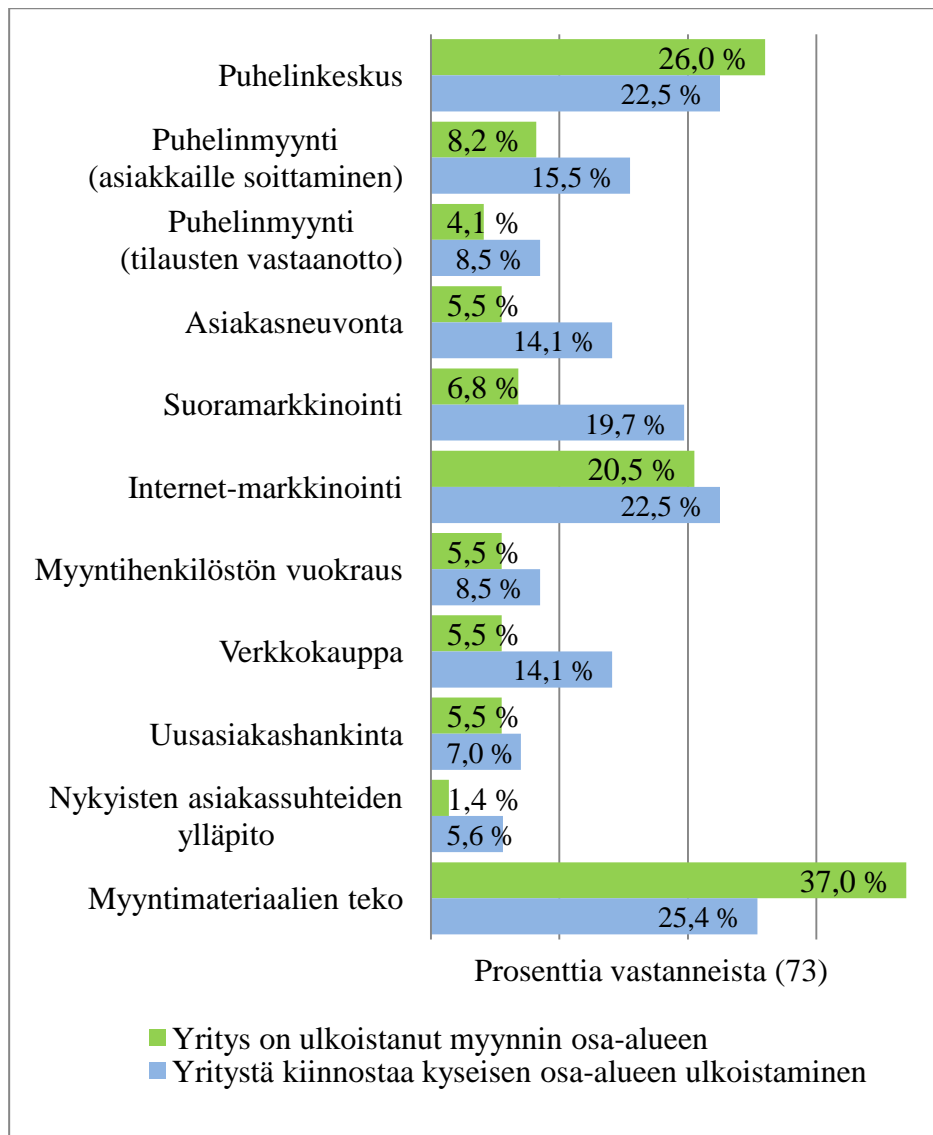
Toimintavuosien vaikutusta uusasiakashankinnan lisäämiseen lähitulevaisuudessa tutkittiin jakaen yritykset kolmeen ryhmään toimintavuosien mukaisesti. Merkittäviä eroja näiden ryhmien välillä ei ollut, mutta toimintavuosia vähemmän omaavat yritykset olivat hiukan kiinnostuneempia lisäämään uusasiakashankintaansa kuin pitkään toimineet yritykset. Väittämään, jonka mukaan uusasiakashankintaa oli tarkoitus lisätä lähitulevaisuudessa, vastasi olevansa täysin samaa mieltä alle 10 vuotta toimineista yrityksistä 33,3 %, 10–20 vuotta toimineista 38,9 % ja yli 20 vuotta toimineista 19,1 %. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli alle 10 vuotta toimineista yrityksistä 0 %, 10–20 vuotta toimineista 11,2 % ja yli 20 vuotta toimineista 25,6 %. (Liite 3, taulukko 23.)

#### 7.4 Myynnin ulkoistamista käsittelevien kysymysten tulokset

Yrityksiltä kysyttiin sekä heidän jo ulkoistamiaan myynnin osa-alueita että kiinnostusta eri myynnin osa-alueiden ulkoistamiseen. Vastaajista 43,8 % ei ollut ulkoistanut mitään myyntiin liittyviä osa-alueita (liite 3, taulukko 13). Yritykset saivat myös mahdollisuuden vastata avoimessa kentässä jonkin käytössään olevan myynnin ulkoistamisen osa-alueen, jota valmiissa vastausvaihtoehdoissa ei ollut. Yksi vastaajista ilmoitti ulkoistaneensa PR:n. Kiinnostusta ulkoistamista kohtaan kysyttäessä, vastaajista 49,3 % prosenttia ilmoitti, ettei ole kiinnostunut minkään myynnin osa-alueen ulkoistamisesta (liite 3, taulukko 14).

Kuvassa 24 näytetään sekä jo ulkoistetut että kiinnostusta herättäneet ulkoistuksen kohteet rinnakkain. Eniten yritykset olivat ulkoistaneet myyntimateriaalien tekoa (37 % vastanneista). Noin neljännos (26 %) yrityksistä oli ulkoistanut puhelinkeskuksensa ja viidennes (20,5 %) Internet-markkinoinnin. Muita vastausvaihtoehdoissa esiintyviä myynnin osa-alueita oli ulkoistettu selkeästi vähemmän. Vähiten oli ulkoistettu nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoa, jonka oli ulkoistanut vain 1,4 % vastanneista. Muiden kuin edellä mainittujen toimintojen kohdalla ulkoistaminen oli noin viiden prosentin luokkaa.

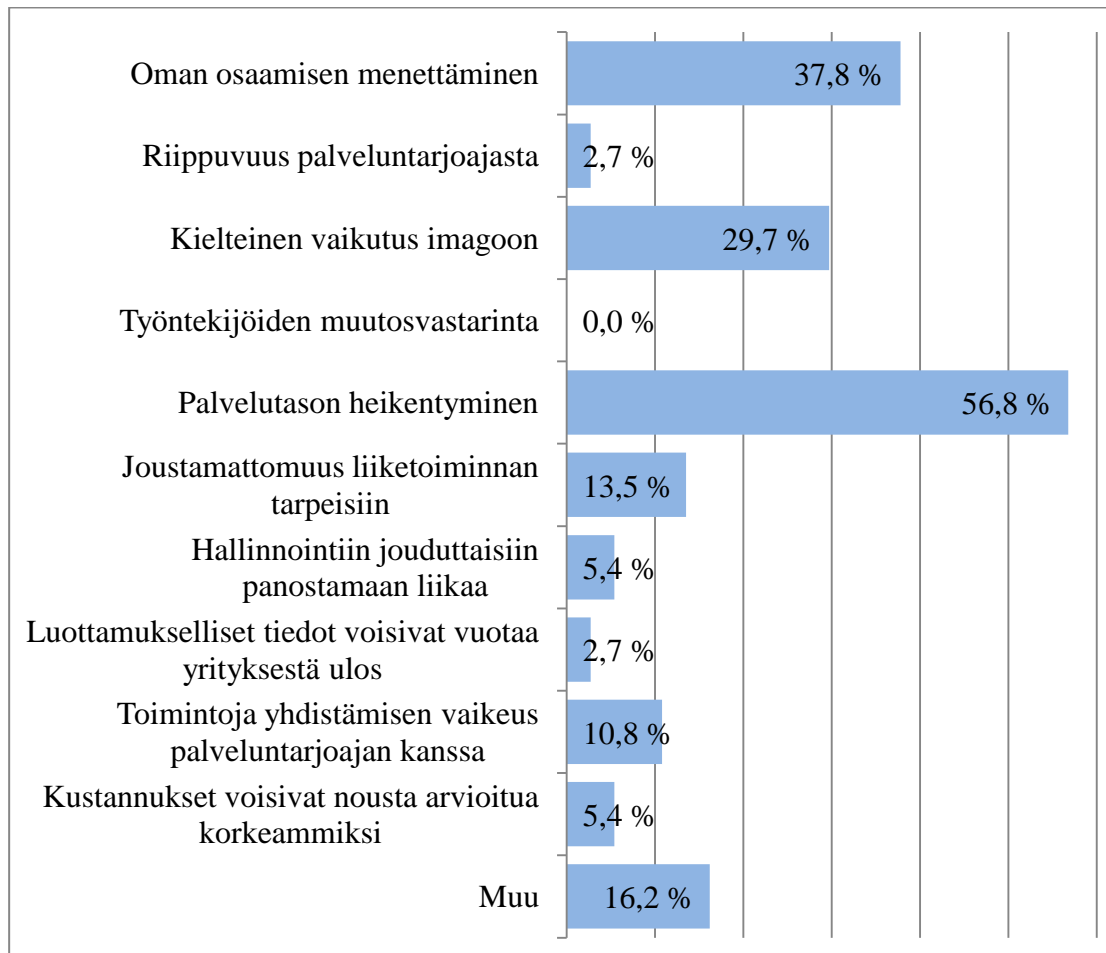
Kiinnostusta ulkoistaa herättivät eniten samat vaihtoehdot, joita yrityksissä oli jo ulkoistettu eniten. Noin neljännos vastaajista oli kiinnostunut myyntimateriaalien tekemisen (25,4 %), Internet-markkinoinnin (22,5 %) ja puhelinkeskuksen (22,5 %) ulkoistamisesta. Vähiten kiinnostuneita vastaajat olivat nykyisten asiakassuhteiden ylläpidon (5,6 %) ja uusasiakashankinnan (7 %) ulkoistamisesta. (Kuva 24.)



**KUVA 24. Myynnin ulkoistaminen ja kiinnostus ulkoistamiseen yrityksissä (n = 73)**

Yrityksiltä, jotka eivät olleet kiinnostuneet ulkoistamaan mitään myynnin osa-alueita, kysyttiin myös kahta tärkeintä syytä asiaan. Vastajia tähän kysymykseen oli yhteensä 37. Vastauksista esiin noussut kolmen kärki syinä olla ulkoistamatta myyntiä oli palvelutason mahdollinen heikentyminen (56,8 %), oman osaamisen menettäminen (37,8 %) ja kielteinen vaikutus yrityksen imagoon (29,7 %). Myös joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin (13,5 %) ja toimintojen yhdistämisen vaikeus palveluntarjoajan kanssa (10,8 %) nostettiin syinä esille. Yksikään vastaajista ei nähnyt työntekijöiden muutosvastarintaa kahden tärkeimmän syyn joukossa. Vastausten perusteella kielteistä suhtautumista ulkoistamiseen eivät merkittävästi aiheuttaneet mahdollinen liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta (2,7 %) tai luottamuksellisten tietojen mahdollinen vuotaminen ulos yrityksestä (2,7 %). (Kuva 25.)

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus kertoa jokin annetuista syistä poikkeava syy avoimessa vastauskentässä. Avoimissa vastauksissa nostettiin esille tuotteen vaikeus sekä tuotteen myymiseen tarvittava asiantuntijuus. Yksi vastaaja ilmoitti syyksi sen, että mikään ei puolusta ulkoistamista.



**KUVA 25. Syyt, joiden takia myynnin ulkoistaminen ei kiinnosta yrityksiä (n = 37)**

Vastaajilta, jotka olivat ilmoittaneet olevansa kiinnostuneita ainakin yhdestä myynnin ulkoistamisen osa-alueesta, kysyttiin vastaavasti kahta tärkeintä tavoitetta, jotka he haluaisivat myynnin ulkoistamisella saavuttaa. Vastaajia tässä kysymyksessä oli 36 kappaletta. Eniten vastauksissa painottui kustannustehokkuuden parantaminen, jonka oli valinnut kahden tärkeimmän syyn joukkoon 38,9 % vastanneista. Tärkeänä pidettiin myös keskittymistä omaan ydinosamiseen (30,6 %), uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittamista ulkoistamisen avulla (25 %) sekä parempaa reagointikykyä muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin (22,2 %). Tärkeänä sen sijaan ei pi-

detty yrityskuvan parantamista, kahden tärkeimmän tavoitteen joukkoon tämän vaihtoehdon oli valinnut vain 2,8 % vastanneista. Yritykset eivät nähneet tavoiteltavana asiana myöskään riskin siirtämistä palveluntarjoajalle (5,6 %) tai kiinteiden kustannusten siirtämistä muuttuviksi kustannuksiksi (5,6 %). (Kuva 26.)

Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa avoimeen vastauskenttään jokin ulkoistamisen tavoite, jota ei valmiista vastausvaihtoehdoista löytynyt. Yhtenä tavoitteena ilmoitettiin vielä korkeampi asiantuntijuus kuin nykyään. Myös resurssipula ilmoitettiin syyksi myynnin ulkoistamiselle, tämä vastaus voitaisiinkin nähdä ehkä valmiin vastausvaihtoehdon ”Työvoiman saatavuuden turvaaminen” kanssa samaan joukkoon kuuluvana.



**KUVA 26. Tavoitteet, jotka myynnin ulkoistamisella haluttaisiin saavuttaa (n = 36)**

Kiinnostusta myynnin ulkoistamiseen verrattiin myös siihen, onko yrityksessä aiemmin ulkoistettu mitään myynnin toimintoja vai ei. Noin 80 % vastaajista, jotka ilmoittivat, etteivät ole kiinnostuneet ulkoistamaan mitään myynnin toimintoa olivat myös yrityksiä, joilla aiempia myynnin ulkoistamisia ei ollut (liite 3, taulukko 17). Tarkastellessa kiinnostusta myynnin ulkoistamiseen suhteessa yrityksen toimialaan voitaisiin sanoa Informaatio- ja viestintäalan toimijoiden olevan kaikkein kiinnostuneimpia myynnin ulkoistamisesta. 87,5 % tämän alan toimijoista oli kiinnostunut ulkoistamaan jonkin myynnin osa-alueen. Myös eri alojen palveluja tuottavista toimijoista kootussa ”muut palvelut” ryhmässä oli ulkoistamiselle paljon potentiaalia (63,6 %). Teollisuus-alatoimijoista noin 57 % oli kiinnostunut ulkoistamisesta. Kuljetus- ja varastointialalla vastaavasti myynnin ulkoistamiselle ei ollut kiinnostusta, 75 % vastanneista ilmoitti, ettei ollut kiinnostunut ulkoistamaan myynnistään mitään osa-aluetta. Sekä kaupan että rakennusalan yrityksistä noin 60 % eivät olleet kiinnostuneet myynnin ulkoistamisesta. (Liite 3, taulukko 18.)

Tutkittaessa yrityksen kokoa (yritykset jaettu pieniin tai keskisuuriin/isoihin) suhteessa kiinnostukseen myynnin ulkoistamista kohtaan, ei suuria eroja ole havaittavissa. Noin puolta kummastakin ryhmästä ulkoistaminen kiinnosti. 47,6 % pienistä yrityksistä oli kiinnostunut ulkoistamaan jonkin myynnin osa-alueen. Vastaavasti keskisuurista/suurista yrityksistä myynnin ulkoistaminen kiinnosti 53,8 %. (Liite 3, taulukko 22.)

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa teen tuloksien perusteella johtopäätöksiä, jotka pohjautuvat sekä omiin näkemyksiini että teoriaan. Tarkoituksena on koota tulosluvussa saadut tiedot niin, että niiden avulla päätellään mitä yritysten myynti nyt on ja mihin se vaikuttaisi tällä hetkellä olevan suuntaamassa. Lisäksi luvussa esitetään Go Branding Oy:lle joitakin näkemyksiä siitä, millainen yritys voisi olla heille potentiaalinen asiakas. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tätä lukua lukiessa on tärkeää ottaa huomioon se, ettei tuloksien perusteella voida alhaisen vastausprosentin vuoksi vetää yleistäviä johtopäätöksiä kokonaisjoukosta vaan tulosten voidaan katsoa pätevän ainoastaan vastanneisiin yrityksiin.

## 8.1 Johtopäätöksiä myyntitutkimuksesta

Taustatietojen tulosten perusteella voidaan varmistaa, että vastaajat olivat ainakin pääosin pk-yrityksiä, kuten oli tarkoituskin. Suurin osa vastaajista kuului Euroopan komission (2014) pk-yritysten määritelmän sisäpuolelle eli liikevaihto oli 50 M€ tai alle ja henkilöstöä oli alle 250 henkeä. Muutama vastanneista yrityksistä edusti jo isoksi määriteltävää yritystä. Alkuperäinen osoitetietolistani puolestaan rajasi pois jo aivan pienet, niin kutsutut mikroyritykset. Tämä rajaus vaikutti epäilemättä myös siihen, että uusia alle vuosi sitten perustettuja yrityksiä ei tutkimukseeni vastannut lainkaan. Aloituvaiheessa olevien yritysten liikevaihdon voidaan arvella olevan vielä suhteellisen pieni.

Myyjien rekrytointia ei pidetty yrityksissä helppona. Noin 64 % vastanneista yrityksistä koki myyjien rekrytoinnin ainakin jokseenkin haastavaksi. Selkeä tarve rekrytoida lisää myyjiä oli kuitenkin olemassa. Vastanneista yrityksistä yli puolet ilmoitti todennäköisesti rekrytoivansa lisää myyjiä lähitulevaisuudessa. Teoriaosuudessa esitettiin yhtenä liiketaloudellisena teoriana, että uusia myyjiä tulisi palkata niin kauan kuin uusi myyjä tuottaa yritykselle enemmän tuloja kuin menoja. Käytännössä myynnin johto ei usein kuitenkaan ole tietoinen yksittäisen myyjän aiheuttamista tuloista tai menoista. (Tanner ym. 2014, 143.) Omassa tutkimuksessani kysyttiin, olisivatko yritykset voineet myydä enemmän palkkaamalla lisää myyjiä. Vastaukset painottuivat niin, että noin puolet vastaajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että palkkaamalla lisää myyjiä olisi voitu myydä enemmän ja vastaavasti noin puolet taas ainakin jokseenkin eri mieltä asiasta. Voitaisiin päätellä ainakin puolella yrityksistä olevan jonkinlainen kasvupotentiaali myynnissä, jota ei vielä täysin syystä tai toisesta hyödynnetä.

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 44–45) pitivät strategiatyössä erityisen haasteellisena myyntistrategian viemistä käytännön työhön. Jalkauttamista vaikeuttavana asiana he pitivät erityisesti sitä, että varsinainen täytäntöönpano jää vaille johdon huomiota. Oman tutkimukseni vastausten perusteella voitaisiin sanoa, että yritysten strategiat ovat toteutuneet käytännön myyntityössä hyvin. Vastaajien mielestä myös täytäntöönpanossa oli onnistuttu. 87,5 % prosenttia vastanneista oli ainakin jokseenkin sitä mieltä, että myyntistrategiat ovat toteutuneet hyvin käytännön myyntityössä. Kysely oli suunnattu toimitusjohtajille, mutta vastausten perusteella ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, oliko vastanneissa yrityksissä myös johto kiinnittänyt huomiota varsinaiseen

strategian täytäntöönpanoon tai miten strategian täytäntöönpanon onnistuminen johtotasolla oli tulkittu.

Yritysten voitaisiin sanoa seuraavan myyjijensä tulosta lähes poikkeuksetta jollakin tavalla. Kyselyn perusteella lähes kaikki yritykset olivat asettaneet myyjilleen tavoitteita. Vain 8,2 % vastanneista yrityksistä ilmoitti olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä kyselyssä olleen ”Myyjillemme on asetettu selkeät tavoitteet” väittämän kanssa. Noin 53 % vastanneista oli tyytyväisiä myyjien nykyisten asiakkaiden kontaktoinnin määrään, joten vastaajat näkivät siinä myös hiukan parantamisen varaa. Suurin osa yrityksistä koki toimivansa toimialalla, jonka asiakassuhteita leimasi pitkäkestoisuus. Tämän voitaisiinkin sanoa olevan B2B- myynnille hyvin tunnusomaista (Jobber & Lancaster 2012, 90).

Alanen ym. (2005, 50) esittivät varsinaiseen myyntityöhön käytettävälle ajalle tavoiteosuudeksi 50 %. Oma tutkimukseni mukaan näyttäisi siltä, että noin 64 % myyjistä käyttäisi työajastaan yli 40 % myyntityöhön. Omaa tutkimustani teorian esittämään tavoite ajankäyttöön verratessa voitaisiin sanoa, että noin 36 % yrityksistä on myyjijensä ajankäytössä parantamisen varaa. Ei kuitenkaan ole mahdollista tietää perustuvatko nämä tutkimuksessani saadut luvut puhtaaseen arvioon vai onko myyjien ajankäyttöä todella seurattu jollakin tavalla. Vahvaselkä (2004, 213) esitti yhtenä olennaisena yrityksen tulokseen vaikuttavana tekijänä myyjien ajankäytön jakamisen niin, että myyntipanos tulisi käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimukseni perusteella voitaisiin päätellä, että ainakin 36 % vastanneista yrityksistä voisi parantaa tulostaan myyjien tämänhetkistä ajankäyttöä tehostamalla. Nykyisen myyjäresurssin ajankäytön tehostaminen saattaisi myös vähentää esille tullutta myyjien rekrytoinnin tarvetta yrityksissä.

Nieminen ja Tomperi (2008, 83) sanoivat yhden yrityksen helmasynneistä olevan riittämättömän panostuksen uusasiakashankintaan. Tutkimukseni vastausten perusteella voitaisiin sanoa yritysten kuitenkin tiedostavan uusasiakashankinnan tärkeyden. Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat uusasiakashankinnan ainakin jokseenkin tärkeäksi yritykselleen. Vastanneista yrityksistä noin 80 % voidaan myös olettaa kasvattavan uusasiakashankintaansa lähitulevaisuudessa ainakin jonkin verran.



Tärkeimpänä keinona myynnin kasvattamiseen uusasiakashankintaa ei kuitenkaan nähty yhtä vahvasti. Noin 10 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että uusasiakashankinta on tärkein myynnin kasvattamisen keino yritykselle. Verratessa lukuja asiakaskohtaisen myynnin lisäykseen yrityksen kasvutekijänä, voidaan nähdä sen olevan ainakin tähän kyselyyn vastanneiden todennäköisemmin tulevaisuudessa käyttämä vaihtoehto. Yrityksistä noin 33 % ilmoitti olevansa täysin sitä mieltä, että tärkein myynnin kasvattamisen keino on myynnin lisääminen nykyisille asiakkaille. Syynä tähän saattaa osaltaan olla omassa tutkimuksessaanikin esille tullut B2B-myyntien asiakassuhteiden pitkäikäisyys. Asiakkaita on todennäköisesti vähemmän, useilla saattaa jo olla vakituinen toimittaja ja näin ollen saattaakin olla kustannustehokkaampaa suunnata myynnilliset toimenpiteet nykyisiin asiakkaisiin.

Oman tutkimukseni tulokset poikkesivat Deloiten (2012, 12) tekemästä tutkimuksesta, jossa vuonna 2011 vastaajat aikoivat panostaa enemmän uusasiakashankintaan kuin myynnin kasvattamiseen nykyisten asiakkuuksien kautta. Kohdejoukko tutkimuksissa oli kuitenkin erilainen ja lisäksi vastaajamäärä pieni, joten varsinaisesta suunnanmuutoksesta yrityksissä ei voida tältä pohjalta puhua. Oman tutkimukseni perusteella voitaisiin sanoa, että eteläsuomalaiset pk-yritykset tulevat käyttämään sekä uusasiakashankintaa että myynnin lisäystä nykyisille asiakkaille liikevaihtonsa kasvattamiseen, mutta painottavat kuitenkin enemmän nykyisille asiakkaille tehtävää lisämyyntiä.

Kyselyssä tuli vähäisesti myös esille se, etteivät kaikki yritykset aio panostaa uusasiakashankintaansa. Vastaajista noin 8 % ei pitänyt uusasiakashankintaa tärkeänä ja noin 20 % ei aikonut lisätä uusasiakashankintaansa lähitulevaisuudessa. Näitä vastauksia tulkittaessa on hyvä muistaa, etteivät ne esiinny yhdistettyinä vastaajan toimialaan. Nieminen ja Tomperi (2008, 83) huomauttavat, että on aloja, joilla uusasiakashankinnan merkitys on syystäkin vähäinen. Asiakkaita voi olla vähän ja ne saattavat jo olla kaikkien tiedossa. Kyse saattaa siis näiden vastaajien kohdalla olla myös siitä, ettei heillä ole varsinaista syytä panostaa uusasiakashankintaan.

Kyselystä kävi myös ilmi, etteivät yritykset käytä juurikaan Jobberin ja Lancasterin (2012, 471) esittämää myynnin organisointitapaa, jossa myyjät jaettiin nykyisten asiakkaiden ja uusasiakashankinnan kesken. Yli puolet vastanneista yrityksistä koki kuitenkin uusasiakashankinnan ainakin jokseenkin vaikeaksi. Jobber ja Lancaster (2012,

248) totesivat, että etenkin kylmäsoittojen tekeminen ei sovi kaikille myyjille. Kyselyn tuloksissa korostui uusasiakashankintaa vaikeuttavana tekijänä juuri sen epämielilyttävyys myyjien mielestä. Asia oli yrityksissä tiedostettu, mutta tulosten perusteella saatettaisiin sanoa, ettei ulkoistaminen ollut yritysten mielestä kovinkaan kiinnostava ratkaisu asiaan. 5,5 % vastanneista oli ulkoistanut uusasiakashankintansa ja 7 % vastanneista uusasiakashankinnan ulkoistaminen kiinnosti. Syitä saattaa olla monia, yhtenä voitaisiin luultavasti pitää vastauksissa korostunutta pelkoa palvelutason mahdollisesta heikentymisestä. Lisäksi avoimissa vastauksissa nostettiin esiin kielteistä suhtautumista ulkoistamiseen selittävänä tekijänä tuotteen vaikeus sekä tuotteen myymiseen tarvittava asiantuntijuus. Yritykset saattaisivat kuitenkin hyötyä joko tiettyjen myyjien osoittamisesta uusasiakashankintaan tai uusasiakashankinnan ulkoistamisesta. Uusasiakashankinnasta voitaisiin olettaa tulevan helpompaa, jos sitä eivät tekisi ne myyjät, joista se on epämielilyttävää. Myös kyselyn tuloksissa esille tulleita aikapulaa ja kohderyhmän määrittelyn ongelmia voitaisiin kenties vähentää osoittamalla uusasiakashankintaa hoitamaan tietyt henkilöt.

Vaikka uusasiakashankinta koettiin vaikeaksi, potentiaalisten asiakkaiden löytäminen koettiin suhteellisen ongelmattomaksi eteläsuomalaisissa pk-yrityksissä. Noin 67 % vastaajista oli ainakin jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, joka totesi potentiaalisten asiakkaiden löytämisen olevan helppoa. Pääpiirteissään uusasiakashankinnan myyntiprosessi voitaisiin yksinkertaistaa suspektien etsinnäksi, prospektien valinnaksi, yhteydenoton valmisteluksi, yhteydenotoksi ostajaan, myyntitapaamiseksi, mahdollisen kaupan päättämiseksi ja jälkiseurannaksi (Tanner ym. 2014, 14–17). Kyselyn vastauksissa ilmenneet vaikeudet uusasiakashankinnassa saattaisikin olla mahdollista kohdistaa uusasiakashankinnan myyntiprosessin suspektien etsintää ja prospektien valintaa myöhempisiin vaiheisiin. Tulosten perusteella ongelmana yrityksissä saattaisi olla ennemminkin uusasiakashankinnan kontaktoinnin riittämättömyys tai muut ongelmat kontaktoinnissa kuin hankaluudet potentiaalisten asiakkaiden löytämisessä. Noin 61 % vastaajista oli sitä mieltä, että uusien asiakkaiden kontaktointi oli ainakin jokseenkin riittämätöntä ja vain noin 6 % piti myyjien kontaktointia uusiin asiakkaisiin täysin riittävänä.

Sahlsten (2009) toi esiin uusasiakashankinnan ongelmana sen, etteivät myyjät ota tarpeeksi ajoissa asiakaskontakteja työstettäväksi. Toisaalta Sahlstenin (2009) mukaan ongelmia uusasiakashankintaan toi myös se, että yritykset keskittyvät liidien määrään

laadun sijasta. Kyselyni vastauksissa noin 29 % yrityksistä, joilla oli ongelmia uusasiakashankinnassaan, ilmoitti yhdeksi syyksi ajan puutteen. Samoin noin 29 % vastanneista ilmoitti yhdeksi syyksi vaikeudet määritellä asiakkaita tai kohderyhmää. Saattaa olla mahdollista, että uusasiakashankinnan riittämättömyyden lisäksi potentiaaliset asiakkaat käsitetään yrityksissä liian laajasti. Alanen ym. (2005, 37) toivat esiin myös sen, että johdolta tuleva vaatimus lisätä työn määrällisiä panoksia on hyödytön, ellei myyjien osaamista ja myynnin resursseja olla valmiit tarkastelemaan myös samassa yhteydessä. Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi koettiin siis riittämättömäksi, mutta toisaalta vastaajat nostivat myös uusasiakashankinnan ongelmien syinä esille ajan puutteen ja myyjien osaamisen riittämättömyyden. Saattaisikin olla, että yritysten uusasiakashankintaa parantaisi parempi prosessin läpiviennin suunnittelu ja myyjien ammattitaidon tukeminen.

Noin 82 % vastaajista ilmoitti talouden ja toimintaympäristön muutosten vaikuttavan uusasiakashankintaansa. Myynnin strategian teoria (Lehto 2001, 82) korosti toimintaympäristön analysointia sekä tiedon jatkuvan virran ja toiminnan suunnittelun yhteyttä. Vastanneet yritykset saattavatkin toimia juuri teoriassa kuvatulla tavalla, eli muutokset taloudessa ja toimintaympäristössä aiheuttavat niitä mukailevia muutoksia myös uusasiakashankintaan. Kyselyssä ei avattu käsitteenä taloutta eikä toimintaympäristöä, eikä myöskään selitetty millaisista muutoksista olisi kyse. Saattaisi kuitenkin olla mahdollista sanoa, että yritysten uusasiakashankintaa koskeva strategia elää ulkoisten muutosten mukana, eikä ole vuodesta toiseen tietyllä tavalla toteutettava toiminto.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että yritykset käyttävät monipuolisesti eri kanavia uusasiakashankinnassaan. Voitaisiin ehkä sanoa, että teoriassa mainittu B2B-asiakkaiden siirtyminen ostamaan uusia sähköisiä kanavia hyödyntäen ja kasvussa oleva toimittajien aktiivinen etsiminen itse on huomioitu myös yrityksissä (Tanner ym. 2014, 140). Internet-mainonta ja sosiaalinen media näyttivät kiinnostavan yrityksiä kanavina, jotka eivät olleet vielä käytössä. Vastaavasti vastanneet yritykset eivät olleet kiinnostuneet yritysluetteloista ja lehtimainonnasta. Kenties näitä pidetään jo hieman kehityksestä jääneinä. Tuloksista päätellen vahvasti tätä päivää ja jo laajalti käytössä olivat omien verkkosivujen kävijäseuranta, nykyiset asiakkaat, messut, sähköpostimarkkinointi ja oma henkilöstö. Sahlsten (2009) mainitsi, että nykyisin yhteydenotto puhelimitse ei ole enää niin tehokasta B2B-myynnissä kuin ennen. Tätä väitet-

tä saattaisi tukea myös tutkimukseni tulokset. Telemarkkinointia käytti uusasiakashankinnassaan noin 26 % vastaajista, kun taas noin 60 % ei ollut kiinnostunutkaan käyttämään sitä. Oman tutkimukseni perusteella myöskään telemarkkinoinnin ulkoistamiseen ei näyttänyt syntyneen sitä erityistä potentiaalia, jota Melgin ym. (2003, 3) arvelivat siinä voivan piillä.

Myyntiä oli yrityksissä ulkoistettu yleisestikin melko varovaisesti. Noin 44 % yrityksistä ei ollut ulkoistanut mitään myyntiin liittyvää toimintoa. Eniten ulkoistettuja olivat toiminnot, joihin tarvittiin erityisosaamista ja jotka eivät olleet lähellä yrityksen ydinosaamista, kuten Internet-markkinointi ja myyntimateriaalien teko. Vastaavasti taas lähemmäs yritysten omaa osaamista sijoitettavia toimintoja, kuten asiakasneuvontaa, nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoa ja uusasiakashankintaa ei oltu juurikaan ulkoistettu. Tämä voitaisiin myös nähdä ulkoistamispotentiaalia omaavana alueena. Melgin ym. (2003, 18) arvelivat yritysten tukitoimintoja ulkoistettavan yhä enemmän, mutta myös ulkoistamisen etenevän yhä lähemmäs yritysten ydintoimintaa.

Aiemmalla toimintojen ulkoistamisella vaikuttaisi myös olevan merkitystä, kun tarkastellaan yritysten kiinnostusta myynnin toimintojen ulkoistamiseen. Melgin ym. (2003, 37) olivat myös pistäneet merkille omassa tutkimuksessaan, että kiinnostus ulkoistamiseen oli suurempaa silloin kun ulkoistamispäätöstä oli jo kokeiltu yrityksessä. Oman tutkimukseni perusteella voitaisiin olettaa, että myynnin toimintojen ulkoistamista kokeilleet yritykset ovat kiinnostuneempia ulkoistamaan muitakin toimintoja verrattuna yrityksiin, joilla aiempaa ulkoistamiskokemusta ei ole. 80 % yrityksistä, jotka ilmoittivat kyselyssäni, etteivät ole kiinnostuneet ulkoistamaan mitään myynnin osa-alueita, olivat aiempaa myynnin ulkoistamiskokemusta vailla olevia yrityksiä. Syy voi tietysti olla jossain muuallakin kuin ulkoistamiskokemuksen puutteessa, mutta myynnin ulkoistamisessa saattaa olla vielä paljon piilevää potentiaalia. Jos yritykset kokeilevat ulkoistaa yhden myynnin osa-alueen ja tämä vastaavasti lisää halukkuutta ulkoistaa muitakin alueita, voivat ulkoistamismarkkinat tulevaisuudessa olla kasvusuuntaiset.

Kolmen kärki syissä, joiden takia yrityksiä ei kiinnostanut ulkoistaa myyntiä koskevia toimintoja, oli omassa tutkimuksessani palvelutason heikentyminen (56,8 % vastanneista), oman osaamisen menettäminen (37,8 % vastanneista) ja kielteinen vaikutus imagoon (29,7 % vastanneista). Verrattuna Melginin ym. (2003, 18) ja Ernst & Youn-

gin (2013, 15) tekemiin tutkimuksiin, omat tulokseni olivat osin yhtenevät, mutta myös osin eroavat näistä aiemmista tutkimuksista. Palvelutason heikentyminen nousi yhtenä tekijänä esiin myös molemmissa näistä aiemmista tutkimuksista. Oman osaamisen menettäminen esiintyi yhtenä syynä myös Ernst & Youngin (2013, 15) tutkimuksessa. Vastaavasti näissä aiemmissä tutkimuksissa esille tulleet liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta, tarjonnan puuttuminen, ostamisen hankaluus ja johtamisen ja kontrolloinnin hankaluus eivät omassa tutkimuksessani nousseet syinä esille. Täytyy kuitenkin muistaa, että oman tutkimukseni vastaajamäärät olivat pieniä ja että tutkimukset eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään.

Omassa tutkimuksessani korostui ulkoistamisen vaikutus yrityksen imagoon. Syitä tälle voitaisiin ehkä etsiä esimerkiksi kyselyn toimialajakaumasta, joka painottui vahvasti kaupan alalle, jossa imagokysymykset saattaisivat olla muita aloja olennaisemmassa asemassa. Syynä voi myös olla se, että tutkimuksessani ei kysytty toimintojen ulkoistamisesta yleensä vaan nimenomaan myynnin ulkoistamisesta. Tutkimusteni tulosten perusteella saattaisi voida sanoa, että jos vastanneet yritykset päätyisivät tulevaisuudessa ulkoistamaan jostain syystä, palveluntarjoajan valintaan tulisi vaikuttamaan todennäköisesti paljon tämän luotettavuus, imago, kyky toimia yhdessä ulkoistavan yrityksen kanssa ja vahva asiantuntijuus ulkoistettavalta alueelta.

Tärkeimpinä tavoitteina ulkoistamiselle nähtiin oman kyselyni perusteella kustannustehokkuuden parantaminen (38,9 % vastanneista), keskittyminen omaan ydinosaamiseen (30,6 % vastanneista) ja uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen (25 % vastanneista). Omat tulokseni olivat hyvin samansuuntaisia kuin aiemmin tehtyjen tutkimustenkin tulokset. Myös Ernst & Youngin (2013, 15) ja Melginin ym. (2003, 25) tekemissä tutkimuksissa kustannustason alentaminen ja ydintoimintaan keskittyminen nousivat ulkoistamisen syinä esille. Kustannuksissa säästäminen ja omaan ydintoimintaan keskittyminen vaikuttaisivat siis olevan vahvasti ne syyt, joiden vuoksi ulkoistamispäätös yrityksissä tehdään.

Kuitenkaan yrityksissä, jotka eivät olleet kiinnostuneet myynnin ulkoistamisesta, ei kustannusten nousu arvioitua korkeammaksi ollut oman tutkimukseni perusteella merkittävä syy jättää ulkoistamatta (5,4 % vastaajista). Kustannussäästöt siis houkuttelivatkin yrityksiä ulkoistamaan, mutta niiden oletettu toteutumatta jääminen ei vastaavasti näyttänyt olevan syynä ulkoistamatta jättämiselle. Omassa kyselyssäni korostui

tavoitteena myös uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen. Syynä tähän voisi olla oman tutkimuksen suuntaus pk-yrityksiin. Pk-yrityksillä saatettaisiin nähdä suuria yrityksiä enemmän tarvetta Kiiskisen ym. (2002, 88–89) esittämälle verkostoitumiselle palveluntarjoajan avulla, jonka myötä päästään jäseniksi eri yhteisöihin ja löydetään uusia kaupankäynnin mahdollisuuksia. Tämä saattaakin johtaa suurten ja laajoja kontakteja omaavien palveluntarjoajien suosimiseen ulkoistamispäätöksissä.

Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että myyjien rekrytointi vastanneissa yrityksissä koettiin vaikeaksi, mutta sille on kuitenkin olemassa tarvetta tulevaisuudessa. Myyntistrategiat toteutuivat käytännön myyntityössä hyvin. Myyjien ajankäytössä saattaisi olla parantamisen varaa noin 36 % vastanneista yrityksistä. Nykyisten asiakkaiden kontaktointiin oltiin vastanneissa yrityksissä hieman tyytyväisempiä kuin uusien asiakkaiden kontaktointiin. Yritykset käyttävät tulevaisuuden kasvukeinona sekä uusasiakashankintaa että lisämyyntiä nykyisille asiakkaille, jälkimmäistä painottaen. Uusasiakashankinta koettiin vastanneissa yrityksissä vaikeaksi. Ongelmia aiheuttivat sekä myyntihenkilöiden persoonaan johdettavat tekijät että myynnin organisointiin kuuluvat asiat. Myynnin jonkin osa-alueen oli ulkoistanut 56 % vastanneista yrityksistä ja ulkoistukset painottuivat ydintoiminnasta etäämpänä oleviin toimintoihin. 49 % vastanneista yrityksistä ei ollut kiinnostunut ulkoistamaan mitään myynnin osa-aluetta. Saattaa olla, että kokemusten puute myynnin ulkoistamisesta vaikuttaa kielteisesti kiinnostukseen sitä kohtaan. Oman tutkimuksen perusteella ulkoistamisen esteenä näyttäisivät olevan laadulliset, mielikuviin perustuvat ja enemmän aineettomat syyt kuin varsinaisesti mitkään konkreettiset tekijät. Vastaavasti ulkoistamisella tavoiteltavat asiat voitaisiin nähdä yrityksen taloutta parantavina, tehokkuutta lisäävinä ja kasvua tukevinä.

## **8.2 Potentiaalinen asiakas Go Branding Oy:lle**

Go Branding Oy:n liiketoimintaa ajatellen voidaan nähdä hyvänä asiana se, että myynnin ulkoistamiselle on eteläsuomalaisissa pk-yrityksissä nähtävissä vielä todella paljon kasvupotentiaalia. Yksi olennaisimmista asioista näyttäisi olevan niin sanottu jäänsärkeminen, eli yritysten saaminen kokeilemaan jonkin toiminnon ulkoistamista ensimmäistä kertaa. Tämä saattaa toimia innoittavana tekijänä ulkoistamisen laajentamisessa myös muihin toimintoihin. Go Branding Oy:lle saattaakin muodostua vah-

vuudeksi tulevaisuudessa se, että he tekevät myyntiin liittyviä tehtäviä monipuolisesti. Tätä puolta yrityksen saattaisi myös olla hyvä tuoda esiin, koska lisämyynnin mahdollisuus onnistuneiden toimeksiantojen pohjalta näyttäisi olevan olemassa.

Kyselyyn vastanneissa yrityksissä rekrytointi nähtiin haastavana. Rekrytoinnin tarve lähitulevaisuudessa oli kuitenkin selkeästi olemassa yli puolella vastanneista yrityksistä. Yritykset kokivat tärkeämmäksi asiakaskohtaisen myynnin lisäämisen, mutta myös uusasiakashankintaa oli tarkoitus lisätä. Tuloksista selvisi myös, että yritykset olivat tyytyväisempiä myyjien kontaktoinnin tasoon nykyisten asiakkaiden kohdalla kuin uusia asiakkaita hankittaessa. Kaikki myyjät tekivät suurimmassa osassa yrityksistä uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinta kuitenkin koettiin vaikeaksi. Ongelmia tuntuivat tuottavan vastausten perusteella myyjien kielteinen suhtautuminen, ajanpuute ja osaamisen puute. Juuri tällaisiin ongelmatilanteisiin voitaisiin nähdä Go Branding Oy:n tarjoavan oikeantyyppistä palvelua ja osaamista.

Potentiaalinen asiakas Go Branding Oy:lle saattaisi tulosten perusteella olla yritys, joka suunnittelee uusasiakashankinnan lisäystä ja jolle rekrytointi on ollut vaikeaa. Go Brandingin ei ehkä kannata tarjota yrityksille niinkään heidän nykyisten asiakkuuksien hoitamiseen liittyviä palveluita, koska nykyisten asiakkuuksien hoito oli jo vastanneissa yrityksissä suhteellisen hyvällä tasolla ja kiinnostus sen ulkoistamiseen kovin vähäistä. Tällä hetkellä kiinnostus uusasiakashankinnan ulkoistamiseenkaan ei ollut suurta, mutta jos tulevaisuuden visiot ulkoistamisen suunnasta toteutuvat, uusasiakashankinnan ulkoistamisen potentiaali voi olla iso, koska selkeä tarve muutokselle parempaan suuntaan oli olemassa. Go Branding Oy:n nykyinen suuntaus uusasiakashankintaan voitaisiin siis nähdä toimivana. Uusasiakashankinnassa ilmi tulleet ongelmat olivat tyypiltään sellaisia, joita Go Branding Oy voi asiantuntijuuttaan käyttäen auttaa yrityksiä ratkomaan. Yhtenä mahdollisuutena liiketoiminnassa voitaisiin nähdä uusasiakashankinnan irrottamisen ehdottaminen muusta myynnistä, edellä kuvattuihin asioihin vedoten.

Eri toimialojen potentiaalia pohdittaessa vaikuttaisi siltä, että kiinnostuneimpia ulkoistamaan jotain myynnin osa-aluetta olivat eri palvelualoilla toimivat yritykset, erityisesti informaatio- ja viestintäalan toimijat. Myös teollisuudessa yli puolet toimijoista oli kiinnostunut ulkoistamaan myyntiään. Kaupan alalla ja rakennusalalla oli myös nähtävistä kiinnostusta asiaan, joskaan ei yhtä vahvasti kuin edellä kuvatuilla aloilla.

Uusasiakashankintaa aikoivat lisätä ainakin jonkin verran yli puolet yrityksistä kaikilla toimialoilla. Eniten tarvetta lisäämiselle voidaan kuitenkin sanoa olevan informaatio- ja viestintäalalla, rakentamisessa, palveluissa ja pienellä varauksella myös kaupan alalla. Vaikeaa uusasiakashankinta oli erityisesti kaupan alalla, kuljetus- ja varastointialalla ja palvelualoilla. Myyjien rekrytointi koettiin haastavaksi etenkin teollisuudessa ja informaatio- ja viestintä alalla. Myös palveluissa ja kaupanalalla rekrytointi oli ollut jokseenkin haastavaa.

Potentiaalinen asiakas Go Branding Oy:lle voisi olla esimerkiksi informaatio- ja viestintäalalla toimiva yritys. Kiinnostusta myynnin ulkoistamiseen löytyi ja uusasiakashankintaa oli tarkoitus lisätä. Uusasiakashankinnan vaikeus jakoi yrityksissä mielipiteet. Esimerkiksi ohjelmistoja suunnitteleva ja valmistava yritys, joka ei ole suunnitellut ulkoistaa uusasiakashankintaansa, mutta suhtautuu muuten myynnin ulkoistamisen toisiin osa-alueisiin avoimesti ja tuntee vahvaa painetta lisätä uusasiakashankintaansa sekä kokee sen vaikeaksi, voisi olla yksi potentiaalinen asiakastyyppeiksi Go Branding Oy:lle. Informaatio- ja viestintäalalla myyjien rekrytointi koettiin haastavaksi, joten saattaisi olla, että kiinnostusta ulkoistamiseen voisi edellä kuvatussa tilanteessa yrityksestä löytyä.

Teollisuudessa näyttäisi myös olevan asiakaspotentiaalia. Myynnin ulkoistamisen osa-alueista oli teollisuudessa ainakin joiltain osin kiinnostuneita yli puolet toimijoista ja uusasiakashankintaa tullaan lisäämään myös teollisuudessa. Teollisuuden toimijat kuitenkin suhtautuivat uusasiakashankinnan lisäämiseen maltillisemmin kuin useat muut alat. Teollisuudessa uusasiakashankinnan koki ainakin jokseenkin vaikeaksi noin puolet toimijoista ja myyjien rekrytointia piti haastavana noin 60 % toimijoista. Saattaa olla, että teollisuuden myynnin ulkoistamisen potentiaali ei ole tarvepohjalta niin vahvasti suunnattavissa uusasiakashankintaan, vaan muut ulkoistamisen alueet voisivat olla otollisempia.

Oman tutkimukseni palveluyrityksiä sisältävä luokka ”muut palvelut” oli koottu eri toimialojen palveluyrityksistä, jotka eivät kuuluneet mihinkään muuhun vastaajamäärältään riittävän isoon toimialaan. Tähän kyselyyn vastanneiden ”muut palvelut” luokkaan kuuluvien yritysten vastausten perusteella voitaisiin sanoa potentiaalinen olevan palveluissa mahdollisesti lähes yhtä suuri kuin informaatio- ja viestintä alalla.



Kaupan alan toimijoita voitaisiin myös pitää otollisina asiakkaina Go Branding Oy:lle. Kaupan alalla myynnin ulkoistamiseen suhtauduttiin hieman varovaisemmin ja uusasiakashankinnan lisäämiselle oli havaittavissa ainakin jonkin tyyppinen aikomus yli 75 % toimijoista. Kaupan alalla uusasiakashankinta ja myyjien rekrytointi koettiin vaikeaksi. Kaupan alan toimijoissa on potentiaalia, mutta kiinnostusta myynnin ulkoistamiseen saattaa olla vähemmän kuin tietyillä toisilla aloilla.

Rakennusala ei oman tutkimukseni perusteella välttämättä ole kovin potentiaalinen Go Branding Oy:lle. 60 % vastanneista yrityksistä myynnin ulkoistaminen ei kiinnostanut. Rakennusalallakin uusasiakashankintaa oli tarkoitus lisätä, mutta vastanneet yritykset eivät kokeneet uusasiakashankintaa vaikeaksi. Toinen heikompi potentiaalinen toimiala saattaisi olla kuljetus- ja varastointiala. Tämän alan toimijoista 75 % ei ollut kiinnostunut myynnin toimintojen ulkoistamisesta. Yli puolet vastanneista suunnitteli kyllä uusasiakashankinnan lisäystä, mutta uusasiakashankintaa ei nähty niin vahvasti vaikeana kuin tietyillä toisilla aloilla. Myyjien rekrytointia ei myöskään koettu haastavaksi tämän toimialan vastaajien keskuudessa.

Vastaajien enemmistö painottui tutkimuksessani pitkään toimineisiin yrityksiin, joten johtopäätösten tekeminen yritysten toimintavuosien perusteella on melko hankalaa. Suurta eroa uusasiakashankinnan lisäämisen ja toimintavuosien määrässä ei omassa kyselyssäni voinut sanoa olleen. Tulosten pohjalta voidaan sanoa alle 10 vuotta toimineiden yritysten olleen kiinnostuneempia lisäämään uusasiakashankintaansa kuin yli 20 vuotta toimineiden yritysten. Toimintavuosien perusteella ei siis voida vetää kovin vahvoja johtopäätöksiä siitä, minkä ikäisillä yrityksillä uusasiakashankinnan ulkoistamisen palveluille saattaisi olla tarpeeseen pohjautuvaa kysyntää. Go Brandingille ovat myös yhtä potentiaalisia myynnin ulkoistamiseen kohdistuvan kiinnostuksen suhteen sekä pieniksi luokiteltavat että keskisuuret yritykset. Molemmissa kokoluokissa noin puolet vastanneista oli kiinnostunut ainakin joistain myynnin ulkoistamisen osaluista.

Yritysten myynnin ulkoistamiseen suuntaaman yleisen kiinnostuksen perusteella voitaisiin sanoa, että Go Brandingin tarjoamista palveluista yrityksiä saattaisi tulevaisuudessa kiinnostaa etenkin myyntimateriaalien valmistus. Myynnin ulkoistamiseen kielteisesti suhtautumista aiheuttavat syyt taas saattavat viitata siihen, että omaa toimintaa asiakkaille esiteltäessä saattaisi olla hyvä korostaa laadullisia asioita. Kumppanuuden

korostaminen ja mahdollisesti referenssien esittäminen saattaisi olla hyvä idea. Yritykset kiinnittivät myös paljon huomiota imagoon, joten Go Brandingin kannattaa myös panostaa omaan imagoonsa ja ehkä myös painottaa kunnioittavansa asiakasyrityksen arvoja toiminnassaan.

Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että myynnin ulkoistamiselle on eteläsuomalaisissa pk-yrityksissä nähtävissä vielä paljon kasvupotentiaalia. Jos yritykset saadaan kokeilemaan jonkin myynnin osa-alueen ulkoistamista, saattaa siitä seurata myös hyviä mahdollisuuksia laajentaa ulkoistamista koskemaan myös useampaa eri myynnin osaa aluetta. Uusasiakashankinta voi olla Go Branding Oy:lle hyvä suuntaus, koska se koettiin yrityksissä hankalaksi ja syyt olivat sentyyppisiä, joihin Go Branding Oy voi tarjota ratkaisua. Tällä hetkellä uusasiakashankintaa enemmän yrityksiä kuitenkin kiinnosti esimerkiksi myyntimateriaalien teon ulkoistaminen, joka myös voisi olla Go Branding Oy:lle hyvä toiminnan osa-alue. Toimialoista potentiaalia näyttäisi olevan hieman eri painotuksilla informaatio- ja viestintäalalla, teollisuudessa ja kaupan alalla. Vastaavasti rakennusala ja kuljetus- ja varastointiala eivät oman tutkimukseni perusteella välttämättä olleet yhtä potentiaalisia. Yrityksen koolla ei juurikaan ollut vastaneissa yrityksissä merkitystä asiakaspotentiaaliin. Nuoremmat yritykset olivat tutkimuksessani hiukan kiinnostuneempia lisäämään uusasiakashankintaansa kuin pitkään toimineet, joten niissä myös potentiaalia saattaisi olla hieman enemmän uusasiakashankinnan ulkoistamiseen. Go Branding Oy:n voisi ehkä olla kannattavaa tuoda omassa toiminnassaan esille erityisesti laadullisia asioita. Kumppanuuden painottaminen, oman imagon huolellinen kunnossapito, asiakkaan arvojen ottamien huomioon sekä mahdollisten referenssien esittely voisivat olla tutkimuksessani nousseiden asioiden pohjalta toiminnassa käytettäviä asioita.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Näissä molemmissa käsitteissä on lisäksi omat alakäsitteensä. (Kananen 2010, 128.) Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimus on siis mahdollista toistaa ja saada samanlaiset tulokset. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että mittarilla tai tutkimusmenetelmällä voidaan mitata sitä mitä oli tarkoituskin ja saadaan selvitettyä se mitä pitikin saada. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Reliabiliteetti ei siis takaa validiteettia, koska väärä mittari antaa saman tuloksen myös

toistokerroilla. Luotettavuuteen liittyvät asiat tulisi ottaa huomioon jo työn suunnitteluvaiheessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida enää parantaa kun kenttätyö on tehty. (Kananen 2010, 128–129.)

Reliabiliteetti voidaan edelleen jakaa stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssi sitä, että mittarin eri osat mittaavat samaa asiaa. Reliabiliteetti voidaan varmistaa periaatteessa vain toistamalla tutkimus. Todellisuudessa reliabiliteettia ei voida varmistaa edes uusintamittauksella, koska aika saattaa muuttaa ilmiötä. Myös aiemmin tehdyn tutkimuksen voidaan ajatella vaikuttaneen tutkittaviin ja näin ollen myös uusintamittauksen tuloksiin. (Kananen 2010, 128–129.) Reliabiliteettia on mahdollista mitata myös käyttämällä rinnakkaismittausta, eli siis mittaamalla samaa asiaa kahdella eri mittarilla samaan aikaan. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytetään kontrollikysymyksiä kyselylomakkeessa. (Valli 2001, 92.)

Tulosten sattumanvaraisuuteen vaikuttaa myös otoskoko. Kyselytutkimuksissa olisi-kin hyvä jo etukäteen huomioida poistuma eli vastaamatta jättäneiden määrä. Joskus poistuma voi nousta korkeaksikin ja se tulisi ottaa huomioon otoskoossa. Kohderyhmä täytyy myös suunnitella niin, että otos kattaa koko perusjoukon edustavasti. Kohderyhmä on vino, jos se kattaa vain tietyt ryhmät perusjoukon sisällä. (Heikkilä 2004, 30.)

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ulkoinen validiteetti on ehkä tärkeämpi, sillä se mittaa tulosten yleistettävyyttä ja kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Silloin kun tutkimustulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa yleistettävyyden kriteeri täyttyy. Otoksen täytyy siis vastata perusjoukkoa. Ulkoinen validiteetti on kunnossa silloin kun tehdään kokonais-tutkimus eli tutkitaan koko perusjoukko. Muissa tapauksissa otantamenetelmä täytyy miettiä tutkimuskohtaisesti ja sen käyttö on pystyttävä perustelevaan. Sisäinen validiteetti voidaan edelleen jakaa sisältö-, rakenne-, ja kriteerivaliditeetiksi. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että on käytetty oikeita mittareita. Mittarin tulisi mitata juuri sitä asiaa, jota tutkitaan. Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että käsitteet on johdettu teoriasta ja määritelty oikein. Kriteerivaliditeetista puhutaan, kun omille tutkimustuloksille haetaan tukea muiden aiemmin tekemistä tutkimuksista. Jos tulokset

ovat samantyyppisiä, voidaan niihin viittaamalla tukea oman tutkimuksen validiteettia (Kananen 2010, 128–131.)

Omaa tutkimustani ei voida vähäisen vastaajamäärän takia pitää luotettavana kuvaamaan kuin kyselyyn vastanneiden yritysten tilannetta. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti eivät siis ole alhaisen vastaajamäärän takia kunnossa. Tutkimukseni oli lähestulkoon kokonaistutkimus, koska tiesin etukäteen, että todennäköisesti moni jättää vastaamatta sähköiseen kyselyyn. Kysely lähti 949 henkilölle, siis lähes koko perusjoukolle. Kyselyyn vastasi kuitenkin vain 73 henkeä, jolloin vastausprosentti jäi 7,69 %. Tuloksia voidaan siis pitää sattumanvaraisina, eikä niitä voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.

Kyselyä tehdessäni pyrin tietyillä toimenpiteillä nostamaan vastaajien määrää jo edeltä käsin. Suunnittelin saatekirjeen huolellisesti ja varmistin ettei siinä ollut kirjoitusvirheitä. Halusin myös pitää kyselyn suhteellisen lyhyenä, koska ajattelin, että jos kysely on liian pitkä, vastaaminen saatetaan jättää kesken. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, mikä oli mielestäni tarpeeksi. Tosin vastausaika sattui pääsiäispyhien yhteyteen, joka olisi ehkä kannattanut huolimatta aikataulupaineista huomioida. Muistutusviesti lähetettiin puolivälissä vastausaikaa vielä vastaamatta olleille yrityksille ja sen avulla saatiinkin vielä jonkin verran lisää vastauksia. Vastauksia olisikin saattanut saada vielä hiukan enemmän, jos muistutusviestejä olisi lähettänyt vielä toisen ennen vastausajan umpeutumista. Saattaa myös olla, että vastauksia olisi tullut hieman enemmän, jos vastaajien kesken olisi arvottu jokin palkinto, mikä olisi saattanut innostaa vielä joitain ihmisiä vastaamaan kyselyyn. Muuten on vaikea sanoa, millä muulla tavalla vastausmäärää olisi voitu korottaa, koska vastaamisen vapaaehtoisuus oli kuitenkin itsestään selvä asia tutkimuksessa.

Tutkimuksen kyselylomake ja mittarit sen sijaan olivat mielestäni kunnossa. Kyselylomakkeen teossa oli mukana sisällön muokkaamisen osalta ohjaava opettaja ja sen lisäksi toimivuus tarkistettiin vielä yhdellä opettajalla kielen osalta ja yhdellä opettajalla kysymysten rakenteen virheettömyyden varmistamiseksi. Lisäksi testasin lomakkeen yleistä toimivuutta ystäväpiirissäni. Lisäsin toimivuutta myös niin, että käytin Webropol-työkalun mahdollistamia estoja. Näitä olivat esimerkiksi vastausmäärän rajoittaminen ja vastausmahdollisuus vain kielteisellä tai myönteisellä tavalla saman kysymyksen sisällä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne olivat helposti

ymmärrettäviä ja etteivät ne sisältäneet vieraita termejä. Mielestäni on kuitenkin aina se mahdollisuus, että kysymykset voidaan tulkita muulla tavoin kuin on tarkoitettu, kun mahdollisuutta tarkentaviin kysymyksiin ei ole.

Uskoisin, että kyselyssäni on käytetty suhteellisen toimivia mittareita. Tutkin melko paljon aiempia tutkimuksia sekä omaan aiheeseeni liittyen että oman aiheeni ulkopuolelta pohtiessani miten ja millaisia asioita kannattaisi kysyä. Lisäksi luin paitsi omaa aiheitani koskevaa teoriakirjallisuutta myös tutkimusmenetelmiä koskevaa kirjallisuutta. Aiemmistä tutkimuksista sai etenkin taustakysymyksiin hyviä ajatuksia siitä, mikä toimii ja toisaalta mikä ei toimi. En huomannut kysymyksissäni suuria virheitä. Enemmän tutkimustyötä tehnyt ihminen olisi luultavasti pystynyt tekemään vielä toimivammat kysymykset aihealueeseen, mutta mielestäni pystyin omilla kysymyksilläni tutkimaan aiheitani suhteellisen hyvin. Ohjauksesta oli myös paljon hyötyä kysymysten valinnassa. Sain etenkin apua siihen minkä tyyppisiin kysymyksiin yrityksissä ylipäättään pystytään vastaamaan. Tutkimuslomakkeen toimivuudessa en vastausajan aikana tai sen jälkeen huomannut vikoja. Vastaukset myös pystyttiin siirtämään helposti analyysia varten toiseen ohjelmaan.

## 9 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöni tekeminen ajoittui kevääseen ja kesään 2014. Myyntipainotteisen opinnäytetyön tekeminen taloushallintoon suuntautuneitten opintojen päätteeksi oli välillä haastavaakin. Olen kuitenkin aihevalintaani tyytyväinen. Koen, että paneutuminen myyntipuolen asioihin antoi tiettyä laajempaa näkökulmaa myös taloushallinnon osaamiseen ja opetti arvostamaan myyntityötä entistä enemmän yhtäläillä asian tuntijuutta vaativana alana. Teorian ja myös oman kyselyni pohjalta uskon, että saatan hyvinkin vielä päästä hyödyntämään oppimiani asioita myös työelämässä. Esimerkiksi ulkoistamisen suuri potentiaali ja mahdollisuudet oli itselleni aivan uusi asia ja uskon, että siitä tietämyksestä, jonka aiheesta tämän työn kautta saavutin voi olla vielä hyötyä aivan toisenlaisissa yhteyksissä.

Pääpiirteissään olen työni lopputulokseen tyytyväinen. Työn tekemisen voi kuitenkin sanoa olleen ainakin yhtä paljon oppimisprosessi kuin näyte osaamisesta, niin vieraalla kentällä itselleni välillä liikuttiin. Kyselyni alhainen vastausprosentti oli minulle ehkä suurin pettymyksen aihe, vaikka asia ei täysin yllätyksenä tullutkaan. Toivoin

ennen kaikkea voivani tarjota toimeksiantajalleni aiheesta mahdollisimman kattavan selvityksen, jonka olisi voinut epäilyksettä yhdistää koskemaan koko perusjoukkoa. Nyt näin ei käynyt. Jouduin alhaisen vastausmäärän vuoksi miettimään paljon uusiksi tätä työtä tehdessä myös sitä, mitä oikeasti kannattaa tuloksissa esittää ja miten. Olen kuitenkin sitä mieltä, että vaikka asioita on hyvä suunnitella, on tietyissä tilanteissa myös osattava päästää suunnitelmista irti ja mukautua uuteen tilanteeseen.

Parhainta antia tässä työssä oli minusta Webropol-työkalun ja SPSS-ohjelman käytön oppiminen paremmin. Erityyppiset kyselyt ovat työelämässäkin tätä päivää ja mielestäni on vahvuus, että osaa käyttää suhteellisen itsenäisesti niiden luomiseen käytettäviä ohjelmistoja. Kvantitatiivinen tutkimus itsessään oli myös uutta minulle. Näinkin ison projektin aikana opin mielestäni ajattelemaan asioita uudella tavalla, kokonaisvaltaisemmin ja asioiden riippuvuuksia tarkkaillen. Nyt uskon, että jos joutuisin tekemään isompaa projektia, olisi minulla siihen huomattavasti paremmat lähtökohdat kuin ennen tätä työtä.

## LÄHTEET

Alanen, Ville, Mälkiä, Taru & Sell, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Bingham, Frank G., Gomes, Roger & Knowles, Patricia A. 2005. Business Marketing. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Chapman, Alan 2013. Cold calling techniques. WWW-dokumentti. [http://www.businessballs.com/cold\\_calling.htm](http://www.businessballs.com/cold_calling.htm). Päivitetty 22.11.2013. Luettu 21.3.2014.

Deloitte 2012. Omistaja-arvo suurissa ja keskisuurissa omistajajohtoisissa yhtiöissä. PDF-dokumentti.

<https://www.deloitte.com/assets/DcomFinland/Local%20Assets/Documents/Omistaja-arvo%20suurissa%20ja%20keskisuurissa%20omistajajohtoisissa%20yhtioissa.pdf>. Päivitetty 15.2.2012. Luettu 9.3.2014.

Donaldson, Bill 2007. Sales management: principles, process, and practice. New York: Palgrave Macmillan.

Ernst & Young 2013. Outsourcing in Europe- An in-depth review of drivers, risk and trends in European outsourcing market. PDF-dokumentti. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing\\_in\\_Europe\\_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf). Päivitetty 14.11.2013. Luettu 10.4.2014.

Euroopan komissio 2014. Mitä ovat pk-yritykset? WWW-dokumentti. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm). Päivitetty 23.1.2014. Luettu 10.3.2014

Frank Communications Oy 2012. Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen: kyselytutkimus kesäkuu 2012. Dia-esitys. [http://www.slideshare.net/frankcom/miten-b2bpaattajatostavat?utm\\_source=anpdm.com&utm\\_medium=newsletter&utm\\_content=unspecified&utm\\_campaign=unspecified](http://www.slideshare.net/frankcom/miten-b2bpaattajatostavat?utm_source=anpdm.com&utm_medium=newsletter&utm_content=unspecified&utm_campaign=unspecified). Päivitetty 13.8.2012. Luettu 3.4.2014.

Hague, Paul & Harrison, Matthew 2014. Market Segmentation in B2B Markets. WWW-dokumentti. <http://www.b2binternational.com/publications/b2b-segmentation-research/>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.4.2014.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Jobber, David & Lancaster, Geoff 2012. Selling and sales management. Harlow: Pearson Education.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, Bengt 2004. Tehokas johtaminen: yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.

Kettunen, Jari & Reiman, Teemu 2004. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa. VTT tiedotteita 2228. PDF-dokumentti. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2228.pdf>. Päivitetty 4.2.2004. Luettu 1.3.2014.

Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media.

Lehto, Sakari T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Helsinki: Kauppakaari.

Lumijärvi, Olli-Pekka (toim.) 2007. Huipulla: miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.

Mattila, Pekka & Rautiainen, Mika 2010. Putki: johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum Media.

McCarthy, Ian & Anagnostou, Angela 2006. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. PDF-dokumentti. <http://motresearch.bus.sfu.ca/Papers/Outsourcing2004.pdf>. Päivitetty 2.8.2006. Luettu 2.2.2014.

Melgin, Juha, Saranen, Heikki & Tallqvist, Kenneth 2003. Osaamisohjaisten palveluiden kehitysmahdollisuudet ja kysyntä. Sitra Netcenter selvitys. PDF-dokumentti. <http://www.sitra.fi/julkaisut/osku/osku11.pdf>. Päivitetty 13.6.2003. Luettu 6.3.2014.

Mikä on liidi? 2014. Pälikko edealer Oy. WWW-dokumentti. <http://www.edealer.fi/inbound-liidi/mika-on-liidi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.5.2014.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

O'Connell, Mike 2014. Which "shore" is right for the SME: onshore, nearshore or offshore? WWW-dokumentti. <http://outsourcemagazine.co.uk/which-shore-is-right-for-the-sme-onshore-near-shore-or-offshore/>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.3.2014.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Repo, Katja 2012. 80 % B2B-asiakkaista löytää myyjän itse. Kauppalehden blogi. WWW-dokumentti. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/80-b2b-asiakkaista-loytaa-myyjan-itse>. Päivitetty 22.11.2012. Luettu 3.4.2014.



Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. PDF-dokumentti. [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf). Päivitetty 22.11.2012. Luettu 29.1.2014.

Sahi, Anne 2012. Liiketoimintaprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit. WWW-dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232283787.html>. Päivitetty 5.7.2012. Luettu 20.3.2014.

Sahlsten, Pekka 2009. Prospektointi: opas systemaattiseen B2B-asiakashankintaan. Dia-esitys. <http://www.slideshare.net/myyntiplus/prospektointi-opas-systemaattiseen-asiakashankintaan>. Päivitetty 15.12.2009. Luettu 4.3.2014.

Tanner, John F., Honeycutt, Earl D. & Erffmeyer, Robert C. 2014. Sales management: shaping future sales leaders. Harlow: Pearson Education Limited.

Tuominen, Sade-Maria & Pasma, Heidi 2013. Myynnin ulkoistaminen Pohjois-Suomessa. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58920/Pasma\\_Heidi-Tuominen\\_Sade-Maria.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58920/Pasma_Heidi-Tuominen_Sade-Maria.pdf?sequence=1)

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiovarainministeriö 2009. Ulkoistaminen keskeisenä muutostekijänä ja sen tietoturvaikutuksia. WWW-dokumentti. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/ulkoistaminen-keskeisena-muutostekijana-ja-sen-tietoturvaikutuksia>. Päivitetty 8.10.2009. Luettu 10.3.2014.

Weijo, Henri 2010. Luento 7: Segmentointi ja kohdentaminen. Dia-esitys. <http://www.slideshare.net/kungfiske/luento-7-segmentointi>. Päivitetty 31.3.2010. Luettu 16.4.2014.

Hyvä vastaanottaja,  
olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta yritysten myynnin ja uusasiakashankinnan suunnitelmista.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5 minuuttia. Kysymykset koskettavat yrityksen B2B-myyntiä, uusasiakashankintaa ja ulkoistamista. Vastaamalla kyselyyn annatte tärkeää tietoa, jota ei muulla tavoin ole saatavissakaan. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on myös ensisijaisen tärkeää, että valituista vastaajista mahdollisimman moni osallistuisi kyselyyn.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan tietoja voida tunnistaa tutkimuksesta.

Vastaamaan pääsette alla olevasta linkistä. Vastaattehan 27.4.2014 mennessä. Jos mielestänne joku toinen on organisaatiossanne sopivampi henkilö vastamaan kyselyyn, välittäisittekö kyselyn hänelle.

Suuri kiitos jo etukäteen osallistumisestanne ja hyvää kevään jatkoa!

Ystävällisin terveisin

Minna Kostet

opiskelija, Mikkelin ammattikorkeakoulu

[minna.kostet@edu.mamk.fi](mailto:minna.kostet@edu.mamk.fi)

Tämä tutkimus käsittelee B2B-myyntiä ja uusasiakashankintaa.  
Vastatathan kysymyksiin B2B-myyntin näkökulmasta.

Taustakysymykset

**1. Mikä on yrityksenne päätoimiala?**

---

**2. Kuinka monta vakituista työntekijää yrityksenne työllistää?**

- 1–9
- 10–49
- 50–99
- 100–149
- 150–249
- 250 tai enemmän

**3. Kuinka moni työntekijöistänne tekee pääasiallisesti myyntityötä?**

- 0–4
- 5–9
- 10–14
- 15–19
- 20 tai enemmän

**4. Kuinka monta vuotta yrityksenne on ollut toiminnassa?**

- alle 1 vuotta
- 1–4 vuotta
- 5–9 vuotta
- 10–20 vuotta
- yli 20 vuotta

**5. Mikä on yrityksenne liikevaihto (€)?**

- 0–2 000 000
- 2 000 001–5 000 000
- 5 000 001–10 000 000
- 10 000 001–25 000 000
- 25 000 001–50 000 000
- yli 50 000 000

Tutkimuskysymykset

**6.** Seuraavassa esitämme myyntiä koskevia väittämiä.  
Valitkaa mielestänne sopivin vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Myyjien rekrytointi on ollut haasteellista yrityksellemme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todennäköisesti tulemme rekrytoimaan lisää myyntihenkilökuntaa lähitulevaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisimme voineet myydä enemmän, jos olisimme palkanneet enemmän myyjiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntistrategiamme ovat toteutuneet hyvin käytännön myyntityössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjillemme on asetettu selkeät tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme kontaktoivat nykyisiä asiakkaita riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialamme asiakassuhteita leimaa pitkäkestoisuus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrimme kasvattamaan myyntiämme lähitulevaisuudessa ensisijaisesti asiakaskohtaisen myynnin lisäämisellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7.** Kuinka suuren osan myyjänne käyttävät työajastaan varsinaiseen myyntityöhön (asiakashankinta, myyntitapaamiset jne.)?

- alle 20 %
- 21–40 %
- 41–60 %
- 61–80 %
- yli 80 %

**8.** Seuraavassa esitämme uusasiakashankintaa koskevia väittämiä. Valitkaa mielestänne sopivin vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Uusasiakashankinta on yrityk- sellemme tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusasiakashankinta on ollut yrityksellemme vaikeaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki myyjämme tekevät uusasiakashankintaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusasiakashankinta on tärkein keinomme myynnin kasvatta- miseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme uusasiakashan- kintaa on tarkoitus lisätä lähi- tulevaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme on ollut helppo löytää potentiaalisia asiakkaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusasiakashankintaa tärkeäm- pää yrityksellemme on nykyis- ten asiakkuuksien hoitaminen hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjämme kontaktoivat uusia asiakkaita riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouden ja toimintaympäris- tön muutokset vaikuttavat uus- asiakashankintaamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9.** Mitä seuraavista kanavista käytätte tai olisitte kiinnostuneet käyttämään uusien asiakkaiden hankintaan?

	käytössä yritykses- sämme	ei käytössä, kiinnostaa	ei käytössä, ei kiinnosta
Omien verkkosivujen kävi- jäseuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erityyppiset lehtien artikkelit ja ilmoitukset (nimitysuutiset, rekrytointi-ilmoitukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nykyiset asiakkaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarkkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritysluettelot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostimarkkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoramarkkinointi postitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma henkilöstö (muu kuin myyntihenkilöstö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet-mainonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanomalehti- tai aikakauslehti- mainonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10.** Valitkaa seuraavista kaksi yrityksenne uusasiakashankintaa eniten vaikeuttavaa asiaa.

- Tuotteidemme / palveluidemme monimutkaisuus
- Vaikeudet määrittellä oikeita asiakkaita tai kohderyhmää
- Myyjillämme ei ole aikaa uusasiakashankinnalle riittävästi
- Myyjämme kokevat uusasiakashankinnan epämiellyttäväksi
- Myyjiltämme puuttuu osaamista uusasiakashankinnasta
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_
- Yrityksellämme ei ole ollut uusasiakashankinnassa vaikeuksia

**11.** Seuraavassa esitämme joitakin myynnin osa-alueita, joita voidaan ulkoistaa. Valitkaa kaikki ne vaihtoehdot, jotka yrityksessänne on jo ulkoistettu.

- Puhelinkeskus
- Puhelinmyynti (asiakkaille soittaminen)
- Puhelinmyynti (tilausten vastaanotto)
- Asiakasneuvonta
- Suoramarkkinointi
- Internet-markkinointi

- Myyntihenkilöstön vuokraus
- Verkkokauppa
- Uusasiakashankinta
- Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito
- Myyntimateriaalien teko
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_
- Yrityksemme ei ole ulkoistanut myyntiin liittyviä toimintojaan

**12.** Valitkaa seuraavaksi kaikki myynnin osa-alueet, joita saattaisitte olla kiinnostuneet ulkoistamaan.

- Puhelinkeskus
- Puhelinmyynti (asiakkaille soittaminen)
- Puhelinmyynti (tilausten vastaanotto)
- Asiakasneuvonta
- Suoramarkkinointi
- Internet-markkinointi
- Myyntihenkilöstön vuokraus
- Verkkokauppa
- Uusasiakashankinta
- Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito
- Myyntimateriaalien teko
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_
- Yrityksemme ei ole kiinnostunut ulkoistamaan mitään edellä mainittuja osa-alueita

**13.** Valitkaa kaksi tärkeintä syytä, joiden takia yrityksenne ei ole kiinnostunut myynnin ulkoistamisesta.

- Oman osaamisemme menettäminen
- Liiallinen riippuvuus ulkoistuspalvelujen tarjoajasta
- Kielteinen vaikutus imagoomme
- Työntekijöidemme muutosvastarinta
- Palvelutason mahdollinen heikentyminen
- Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin (ulkoistussopimuksen sitovuus)

- Ulkoistuspalvelujen tarjoajan ja sopimuksen hallintaan jouduttaisiin panostamaan resursseja liiaksi
- Luottamukselliset tiedot voisivat vuotaa kilpailijoille tai julkisuuteen
- Toimintojen yhtenäistämisen vaikeus ulkoistuspalvelujen tarjoajan kanssa
- Kustannusten mahdollinen nouseminen arvioitua suuremmiksi
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**14.** Valitkaa kaksi tärkeintä tavoitetta, jotka haluaisitte myynnin ulkoistamisella saavuttaa.

- Kustannussäästöt
- Kustannustehokkuuden parantaminen (ulkoistuspalvelujen tarjoajan mittakaavaedut)
- Keskittyminen omaan ydinosaan
- Laadun parantaminen
- Työvoiman saatavuuden turvaaminen
- Erityisosaamisen saatavuus
- Yrityskuvan parantaminen
- Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen
- Riskin siirtäminen ulkoistuspalvelujen tarjoajalle
- Kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviksi kustannuksiksi
- Parempi reagoitokyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin
- Parempi joustavuus ja kyky vastata kysynnän muutoksiin
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_



**TAULUKKO 1. Yritysten toimialat**

Toimiala	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kaivostoiminta	1	1,4	1,4
Teollisuus	11	15,1	15,3
Energia	2	2,7	2,8
Rakentaminen	5	6,8	6,9
Kauppa	26	35,6	36,1
Kuljetus ja varas- tointi	8	11,0	11,1
Informaatio ja vies- tintä	8	11,0	11,1
Rahoitus- ja vakuu- tustoiminta	1	1,4	1,4
Kiinteistöalan toi- minta	1	1,4	1,4
Ammatillinen, tie- teellinen ja tekninen toiminta	3	4,1	4,2
Hallinto- ja tukipal- velutoiminta	5	6,8	6,9
Koulutus	1	1,4	1,4
Vastanneita	72	98,6	100,0
Ei vastausta	1	1,4	
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	

**TAULUKKO 2. Yritysten vakituisten työntekijöiden määrä**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
10–49 henkilöä	34	46,6	47,2
50–99 henkilöä	18	24,7	25,0
100–149 henkilöä	9	12,3	12,5
150–249 henkilöä	5	6,8	6,9
Vähintään 250 henkilöä	6	8,2	8,3
Vastanneita	72	98,6	100,0
Ei vastausta	1	1,4	
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	

**TAULUKKO 3. Pääasiallisesti myyntityötä tekevien työntekijöiden määrä**

	Lukumäärä	Prosenttia
0–4 henkilöä	18	24,7
5–9 henkilöä	19	26,0
10–14 henkilöä	10	13,7
15–19 henkilöä	10	13,7
Vähintään 20 henkilöä	16	21,9
<b>Yhteensä</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>



TAULUKKO 7. Toimiala \* myyntihenkilöiden määrä

			Myyntihenkilöiden määrä					Yhteensä toimialan sisällä
			0–4 kpl	5–9 kpl	10–14 kpl	15–19 kpl	väh. 20 kpl	
Toimi- ala	Teolli- suus	Lukumäärä	4	7	0	3	0	14
		% toimialan sisällä	28,6 %	50,0 %	,0 %	21,4 %	,0 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	23,5 %	36,8 %	,0 %	30,0 %	,0 %	19,4 %
Raken- taminen		Lukumäärä	3	2	0	0	0	5
		% toimialan sisällä	60,0 %	40,0 %	,0 %	,0 %	,0 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	17,6 %	10,5 %	,0 %	,0 %	,0 %	6,9 %
Kauppa		Lukumäärä	0	4	8	5	9	26
		% toimialan sisällä	,0 %	15,4 %	30,8 %	19,2 %	34,6 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	,0 %	21,1 %	80,0 %	50,0 %	56,3 %	36,1 %
Kuljetus ja varas- tointi		Lukumäärä	5	2	0	0	1	8
		% toimialan sisällä	62,5 %	25,0 %	,0 %	,0 %	12,5 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	29,4 %	10,5 %	,0 %	,0 %	6,3 %	11,1 %
Infor- maatio ja viestintä		Lukumäärä	2	2	1	1	2	8
		% toimialan sisällä	25,0 %	25,0 %	12,5 %	12,5 %	25,0 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	11,8 %	10,5 %	10,0 %	10,0 %	12,5 %	11,1 %
Muut palvelut		Lukumäärä	3	2	1	1	4	11
		% toimialan sisällä	27,3 %	18,2 %	9,1 %	9,1 %	36,4 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	17,6 %	10,5 %	10,0 %	10,0 %	25,0 %	15,3 %
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	17	19	10	10	16	72
		% toimialan sisällä	23,6 %	26,4 %	13,9 %	13,9 %	22,2 %	100,0 %
		% myyjien määrä sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

**TAULUKKO 8. Myynnin suunnittelu ja toteutus yrityksissä**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %
Myyjien rekrytointi on ollut haasteellista	17 23,3 %	30 41,1 %	15 20,5 %	5 6,8 %	6 8,2 %	73 100,0 %
Myyntihenkilökuntaa tullaan rekrytoimaan lisää lähitulevaisuudessa	20 27,4 %	27 37,0 %	11 15,1 %	12 16,4 %	3 4,1 %	73 100,0 %
Myyntiä olisi voitu lisätä myyjien määrää lisäämällä	3 4,1 %	31 42,5 %	26 35,6 %	12 16,4 %	1 1,4 %	73 100,0 %
Myyntistrategia on toteutunut hyvin käytännön myyntityössä	10 13,9 %	53 73,6 %	8 11,1 %	0 ,0 %	1 1,4 %	72 100,0 %
Myyjille on asetettu selkeät tavoitteet	30 41,1 %	37 50,7 %	5 6,8 %	1 1,4 %	0 ,0 %	73 100,0 %
Myyjät kontaktoivat nykyisiä asiakkaita riittävästi	6 8,2 %	33 45,2 %	28 38,4 %	6 8,2 %	0 ,0 %	73 100,0 %
Toimialan asiakassuhteita leimaa pitkäkestoisuus	34 46,6 %	27 37,0 %	8 11,0 %	4 5,5 %	0 ,0 %	73 100,0 %
Myyntiä on tarkoitus kasvattaa ensisijaisesti asiakaskohtaisella myynnillä	24 32,9 %	40 54,8 %	7 9,6 %	1 1,4 %	1 1,4 %	73 100,0 %

**TAULUKKO 9. Myyjien ajankäyttö varsinaiseen myyntityöhön**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Alle 20 %	11	15,1	15,3
21–40 %	15	20,5	20,8
41–60 %	27	37,0	37,5
61–80 %	11	15,1	15,3
Yli 80 %	8	11,0	11,1
Vastanneita	72	98,6	100,0
Ei vastausta	1	1,4	
Kaikki yhteensä	73	100,0	

TAULUKKO 10. Uusasiakashankinta yrityksissä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %	Kpl/ %
Uusasiakashankinta on tärkeää	42 58,3 %	24 33,3 %	5 6,9 %	1 1,4 %	0 ,0 %	72 100,0 %
Uusasiakashankinta on ollut vaikeaa	8 11,3 %	34 47,9 %	23 32,4 %	6 8,5 %	0 ,0 %	71 100,0 %
Kaikki myyjät tekevät uusasiakashankintaa	24 33,3 %	31 43,1 %	9 12,5 %	8 11,1 %	0 ,0 %	72 100,0 %
Uusasiakashankinta on myynnin kasvattamisen tärkein keino	7 9,7 %	36 50,0 %	24 33,3 %	5 6,9 %	0 ,0 %	72 100,0 %
Uusasiakashankintaa on tarkoitus lisätä lähitulevaisuudessa	19 26,4 %	39 54,2 %	11 15,3 %	3 4,2 %	0 ,0 %	72 100,0 %
Potentiaalisten asiakkaiden löytäminen on ollut helppoa	7 9,7 %	41 56,9 %	20 27,8 %	4 5,6 %	0 ,0 %	72 100,0 %
Nykyisten asiakkuuksien hoitaminen hyvin on uusasiakashankintaa tärkeämpää	24 33,8 %	31 43,7 %	14 19,7 %	1 1,4 %	1 1,4 %	71 100,0 %
Myyjät kontaktoivat uusia asiakkaita riittävästi	4 5,6 %	22 30,6 %	39 54,2 %	5 6,9 %	2 2,8 %	72 100,0 %
Talouden ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat uusasiakashankintaan	21 29,2 %	38 52,8 %	10 13,9 %	2 2,8 %	1 1,4 %	72 100,0 %

## Jakaumataulukot

TAULUKKO 11. Käyttö ja kiinnostus uusasiakashankinnan kanaviin yrityksissä

	Käytössä yrityksessä	Ei käytössä, kiinnostaa	Ei käytössä, ei kiinnosta	Yhteensä
	Lukumäärä Prosenttia	Lukumäärä Prosenttia	Lukumäärä Prosenttia	Lukumäärä Prosenttia
Omien verkkosivujen kävijäseuranta	55 75,3 %	5 6,8 %	13 17,8 %	73 100,0 %
Erityyppiset lehtien artik- kelit ja ilmoitukset	39 54,2 %	10 13,9 %	23 31,9 %	72 100,0 %
Nykyiset asiakkaat	66 90,4 %	3 4,1 %	4 5,5 %	73 100,0 %
Telemarkkinointi	19 26,4 %	10 13,9 %	43 59,7 %	72 100,0 %
Yritysluettelot	17 23,6 %	0 ,0 %	55 76,4 %	72 100,0 %
Seminaarit	40 55,6 %	7 9,7 %	25 34,7 %	72 100,0 %
Messut	49 67,1 %	6 8,2 %	18 24,7 %	73 100,0 %
Sosiaalinen media	36 49,3 %	21 28,8 %	16 21,9 %	73 100,0 %
Sähköpostimarkkinointi	50 69,4 %	7 9,7 %	15 20,8 %	72 100,0 %
Suoramarkkinointi postit- se	33 45,8 %	6 8,3 %	33 45,8 %	72 100,0 %
Oma henkilöstö (muu kuin myyntihenkilöstö)	47 64,4 %	19 26,0 %	7 9,6 %	73 100,0 %
Internet-mainonta	43 59,7 %	16 22,2 %	13 18,1 %	72 100,0 %
Sanomalehti- tai aika- kauslehtimainonta	29 40,3 %	6 8,3 %	37 51,4 %	72 100,0 %
Muu, mikä?	2 15,4 %	0 ,0 %	11 84,6 %	13 100,0 %

TAULUKKO 12. Uusasiakashankintaa eniten vaikeuttavat asiat

	Vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (73)
Tuotteiden tai palveluiden monimutkaisuus	18	24,7 %
Vaikeudet määrittellä oikeita asiakkaita tai kohderyhmää	21	28,8 %
Uusasiakashankinnalle ei ole riittävästi aikaa	21	28,8 %
Myyjät kokevat uusasia- kashankinnan epämiellyttä- väksi	22	30,1 %
Myyjiltä puuttuu osaamista uusasiakashankinnasta	17	23,3 %
Muu	13	17,8 %
Uusasiakashankinnassa ei ole ollut ongelmia	14	19,2 %
Vastauksia yhteensä	126	

**TAULUKKO 13. Yrityksissä ulkoistetut myynnin osa-alueet**

	Vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (73)
Puhelinkeskus	19	26,0 %
Puhelinmyynti (asiakkaille soittaminen)	6	8,2 %
Puhelinmyynti (tilausten vastaanotto)	3	4,1 %
Asiakasneuvonta	4	5,5 %
Suoramarkkinointi	5	6,8 %
Internet-markkinointi	15	20,5 %
Myyntihenkilöstön vuokraus	4	5,5 %
Verkkokauppa	4	5,5 %
Uusasiakashankinta	4	5,5 %
Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito	1	1,4 %
Myyntimateriaalien teko	27	37,0 %
Muu toiminto	1	1,4 %
Yritys ei ole ulkoistanut myyntiin liittyviä toimintoja	32	43,8 %
Vastauksia yhteensä	125	

**TAULUKKO 14. Myynnin osa-alueet, joita yritykset saattaisivat olla kiinnostuneita ulkoistamaan**

	Vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (73)
Puhelinkeskus	16	22,5 %
Puhelinmyynti (asiakkaille soittaminen)	11	15,5 %
Puhelinmyynti (tilausten vastaanotto)	6	8,5 %
Asiakasneuvonta	10	14,1 %
Suoramarkkinointi	14	19,7 %
Internet-markkinointi	16	22,5 %
Myyntihenkilöstön vuokraus	6	8,5 %
Verkkokauppa	10	14,1 %
Uusasiakashankinta	5	7,0 %
Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito	4	5,6 %
Myyntimateriaalien teko	18	25,4 %
Yritys ei ole kiinnostunut myynnin ulkoistamisesta	35	49,3 %
Vastauksia yhteensä	151	

**TAULUKKO 15. Syitä, joiden takia yritykset eivät ole kiinnostuneita ulkoistamaan myyntiään**

	Vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (37)
Oman osaamisen menettäminen	14	37,8 %
Riippuvuus ulkoistuspalvelujen tarjoajasta	1	2,7 %
Kielteinen vaikutus imagoon	11	29,7 %
Työntekijöiden muutosvastarinta	0	,0 %
Palvelutason heikentyminen	21	56,8 %
Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin	5	13,5 %
Hallinnointiin jouduttaisiin panostamaan liikaa	2	5,4 %
Luottamukselliset tiedot voisivat vuotaa yrityksestä ulos	1	2,7 %
Toimintojen yhtenäistäminen ulkoistuspalvelujen tarjoajan kanssa vaikeaa	4	10,8 %
Kustannukset saattaisivat nousta arvioitua korkeammiksi	2	5,4 %
Muu	6	16,2 %
Vastauksia yhteensä	67	

## Jakaumataulukot

**TAULUKKO 16. Tavoitteita, joita yritykset haluaisivat myynnin ulkoistamisella saavuttaa**

	Vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (36)
Kustannussäästöt	4	11,1 %
Kustannustehokkuuden parantaminen	14	38,9 %
Keskittyminen omaan ydinosoitukseen	11	30,6 %
Laadun parantaminen	4	11,1 %
Työvoiman saatavuuden turvaaminen	3	8,3 %
Erityisosaamisen saatavuus	4	11,1 %
Yrityskuvan parantaminen	1	2,8 %
Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen	9	25,0 %
Riskin siirtäminen palveluntarjoajalle	2	5,6 %
Kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviksi kustannuksiksi	2	5,6 %
Parempi reagoitakyky muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin	8	22,2 %
Parempi joustavuus ja kyky vastata kysynnän muutoksiin	3	8,3 %
Muu	3	8,3 %
Vastauksia yhteensä	68	

**TAULUKKO 17. Kiinnostus myynnin toimintojen ulkoistamiseen \* Myynnin toimintojen aiempi ulkoistus**

		Myynnin toimintoja ulkoistettu		Kiinnostus ulkoistamiseen sisällä yhteensä
		Kyllä	Ei	
Puhelinkeskus	Lukumäärä	13	3	16
	% kiinn. ulkoist. sis.	32,5 %	9,7 %	
Puhelinmyynti (asiak- kaille soittaminen)	Lukumäärä	10	1	11
	% kiinn. ulkoist. sis.	25,0 %	3,2 %	
Puhelinmyynti (tilausten vastaanotto)	Lukumäärä	6	0	6
	% kiinn. ulkoist. sis.	15,0 %	,0 %	
Asiakasneuvonta	Lukumäärä	7	3	10
	% kiinn. ulkoist. sis.	17,5 %	9,7 %	
Suoramarkkinointi	Lukumäärä	12	2	14
	% kiinn. ulkoist. sis.	30,0 %	6,5 %	
Internet-markkinointi	Lukumäärä	14	2	16
	% kiinn. ulkoist. sis.	35,0 %	6,5 %	
Myyntihenkilöstön vuokraus	Lukumäärä	5	1	6
	% kiinn. ulkoist. sis.	12,5 %	3,2 %	
Verkkokauppa	Lukumäärä	9	1	10
	% kiinn. ulkoist. sis.	22,5 %	3,2 %	
Uusasiakashankinta	Lukumäärä	5	0	5
	% kiinn. ulkoist. sis.	12,5 %	,0 %	
Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito	Lukumäärä	4	0	4
	% kiinn. ulkoist. sis.	10,0 %	,0 %	
Myyntimateriaalien teko	Lukumäärä	16	2	18
	% kiinn. ulkoist. sis.	40,0 %	6,5 %	
Myynnin ulkoistaminen ei kiinnosta	Lukumäärä	10	25	35
	% kiinn. ulkoist. sis.	25,0 %	80,6 %	
Kaikki yhteensä	Lukumäärä	40	31	71



TAULUKKO 18. Vastaaajan toimiala \* Kiinnostus myynnin ulkoistamiseen

			Kiinnostus myynnin ulkoistamiseen		Yhteensä toimialan sisällä
			Kyllä	Ei	
Toimi-ala	Teollisuus	Lukumäärä	8	6	14
		% toimialan sisällä	57,1 %	42,9 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	21,6 %	17,1 %	19,4 %
	Rakentaminen	Lukumäärä	2	3	5
		% toimialan sisällä	40,0 %	60,0 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	5,4 %	8,6 %	6,9 %
	Kauppa	Lukumäärä	11	15	26
		% toimialan sisällä	42,3 %	57,7 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	29,7 %	42,9 %	36,1 %
	Kuljetus ja varastointi	Lukumäärä	2	6	8
		% toimialan sisällä	25,0 %	75,0 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	5,4 %	17,1 %	11,1 %
	Informaatio ja viestintä	Lukumäärä	7	1	8
		% toimialan sisällä	87,5 %	12,5 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	18,9 %	2,9 %	11,1 %
	Muut palvelut	Lukumäärä	7	4	11
		% toimialan sisällä	63,6 %	36,4 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	18,9 %	11,4 %	15,3 %
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	37	35	72
		% toimialan sisällä	51,4 %	48,6 %	100,0 %
		% kiinnostus ulkoistamiseen sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %

TAULUKKO 19. Vastaaajan toimiala \* uusasiakashankinnan lisäys

			Uusasiakashankintaa on tarkoitus lisätä				Yhteensä toimialan sisällä
			Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Toimi- ala	Teollisuus	Lukumäärä	1	9	2	2	14
		% toimialan sisällä	7,1 %	64,3 %	14,3 %	14,3 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	5,6 %	23,1 %	18,2 %	66,7 %	19,7 %
	Rakenta- minen	Lukumäärä	1	3	0	0	4
		% toimialan sisällä	25,0 %	75,0 %	,0 %	,0 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	5,6 %	7,7 %	,0 %	,0 %	5,6 %
	Kauppa	Lukumäärä	8	12	5	1	26
		% toimialan sisällä	30,8 %	46,2 %	19,2 %	3,8 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	44,4 %	30,8 %	45,5 %	33,3 %	36,6 %
	Kuljetus ja varastointi	Lukumäärä	1	4	3	0	8
		% toimialan sisällä	12,5 %	50,0 %	37,5 %	,0 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	5,6 %	10,3 %	27,3 %	,0 %	11,3 %
	Informaa- tio ja vies- tintä	Lukumäärä	4	4	0	0	8
		% toimialan sisällä	50,0 %	50,0 %	,0 %	,0 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	22,2 %	10,3 %	,0 %	,0 %	11,3 %
	Muut palvelut	Lukumäärä	3	7	1	0	11
		% toimialan sisällä	27,3 %	63,6 %	9,1 %	,0 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	16,7 %	17,9 %	9,1 %	0,0 %	15,5 %
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	18	39	11	3	71
		% toimialan sisällä	25,4 %	54,9 %	15,5 %	4,2 %	100,0 %
		% uusasiakashank. sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

TAULUKKO 20. Vastaajan toimiala \* uusasiakashankinta on ollut vaikeaa

			Uusasiakashankinta on ollut vaikeaa				Yhteensä toimialan sisällä
			Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Toimi- ala	Teollisuus	Lukumäärä	1	7	6	0	14
		% toimialan sisällä	7,1 %	50,0 %	42,9 %	,0 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	12,5 %	20,6 %	27,3 %	,0 %	20,0 %
Rakenta- minen		Lukumäärä	0	1	1	1	3
		% toimialan sisällä	,0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	,0 %	2,9 %	4,5 %	16,7 %	4,3 %
Kauppa		Lukumäärä	2	15	6	3	26
		% toimialan sisällä	7,7 %	57,7 %	23,1 %	11,5 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	25,0 %	44,1 %	27,3 %	50,0 %	37,1 %
Kuljetus ja varastointi		Lukumäärä	0	5	3	0	8
		% toimialan sisällä	,0 %	62,5 %	37,5 %	,0 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	,0 %	14,7 %	13,6 %	,0 %	11,4 %
Informaa- tio ja vies- tintä		Lukumäärä	2	3	2	1	8
		% toimialan sisällä	25,0 %	37,5 %	25,0 %	12,5 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	25,0 %	8,8 %	9,1 %	16,7 %	11,4 %
Muut pal- velut		Lukumäärä	3	3	4	1	11
		% toimialan sisällä	27,3 %	27,3 %	36,4 %	9,1 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	37,5 %	8,8 %	18,2 %	16,7 %	15,7 %
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	8	34	22	6	70
		% toimialan sisällä	11,4 %	48,6 %	31,4 %	8,6 %	100,0 %
		% uusasiakas- hank. sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %



## Jakaumataulukot

TAULUKKO 22. Yrityksen koko (liikevaihto) \* kiinnostus myynnin ulkoistamiseen

		Kiinnostus myynnin ulkoistamiseen		Yhteensä yrityksen koon sisällä
		kyllä	ei	
Yrityksen Pieni koko (lv.)	Lukumäärä	10	11	21
	% yrityksen koon sisällä	47,6 %	52,4 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	26,3 %	31,4 %	28,8 %
Keskipikoinen/ suuri	Lukumäärä	28	24	52
	% yrityksen koon sisällä	53,8 %	46,2 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	73,7 %	68,6 %	71,2 %
Kaikki yhteensä	Lukumäärä	38	35	73
	% yrityksen koon sisällä	52,1 %	47,9 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %

TAULUKKO 23. Toimintavuodet \* uusasiakashankinnan lisäys

		Uusasiakashankintaa on tarkoitus lisätä				Yhteensä toimintavuosien sisällä
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Toimintavuodet						
0–9 vuotta	Lukumäärä	2	4	0	0	6
	% toimintavuosien sisällä	33,3 %	66,7 %	,0 %	,0 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	11,1 %	10,3 %	,0 %	,0 %	8,5 %
10–20 vuotta	Lukumäärä	7	9	1	1	18
	% toimintavuosien sisällä	38,9 %	50,0 %	5,6 %	5,6 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	38,9 %	23,1 %	9,1 %	33,3 %	25,4 %
Yli 20 vuotta	Lukumäärä	9	26	10	2	47
	% toimintavuosien sisällä	19,1 %	55,3 %	21,3 %	4,3 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	50,0 %	66,7 %	90,9 %	66,7 %	66,2 %
Kaikki yhteensä	Lukumäärä	18	39	11	3	71
	% toimintavuosien sisällä	25,4 %	54,9 %	15,5 %	4,2 %	100,0 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %