

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Hanna Jalonen

ASiantuntijapalvelujen markkinoinnin kehittäminen  
ja uusien asiakassuhteiden kartoittaminen  
Case: Rauman Seudun Kehitys Oy

Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

2008

## TIIVISTELMÄ

### ASiantuntijapalvelujen markkinoinnin kehittäminen ja uusien asiakassuhteiden kartoittaminen CASE: RAUMAN SEUDUN KEHITYS OY

Jalonen, Hanna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto  
Toukokuu 2008  
Pirkanaho, Tapio  
UDK: 658.81  
Sivumäärä: 66

Avainsanat: asiantuntijapalvelu, asiantuntijayritys, markkinointi, palveluyrityksen kilpailukeinot

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Rauman Seudun Kehitys Oy:lle (RSK) selvitys siitä, miten heidän uusyritysneuvontapalveluaan tulisi kehittää niin, että yhä useampi aloittava yrittäjä olisi yhteydessä heihin uuden yrityksen perustamisvaiheessa.

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys rakentuu asiantuntijapalveluista ja uusasiakashankinnasta. Teoreettinen osuus käsittelee myös asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kahdeksaa kilpailukeinoa: palvelutuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, fyysinen todistusaineisto, ihmiset, prosessit sekä tuottavuus ja laatu.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miksi kaikki Rauman seudulle vuonna 2007 rekisteröityneet yritykset eivät käyttäneet tämän tutkimuksen toimeksiantajan aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä yritykset olivat potentiaalisia asiakkaita, eli kuinka moni perusjoukosta oli kiinnostunut mahdollisesta yhteistyöstä Rauman Seudun Kehitys Oy:n kanssa.

Kyseessä oli kvantitatiivinen tutkimus, sillä tulokset haluttiin yleistää. Tarkasteltava perusjoukko muodostui 191 yrityksestä. Vastaukset kerättiin pienimuotoisella puhelinhaastattelulla. Yksi merkittävimpiä tuloksia oli se tieto, että lähes puolet (43 %) kyseeseen vastanneista yrittäjistä ei tiennyt Rauman Seudun Kehitys Oy:n aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelusta. Tutkimustulosten perusteella selvisi, että ne yrittäjät, jotka tiesivät ja tunsivat kyseessä olevia palveluja jo ennestään, olivat myös kiinnostuneimpia mahdollisista yhteydenotoista.

Tulosten mukaan toimeksiantajayrityksen on mahdollista edelleen kehittää markkinointiaan. Tutkimuksen lopussa (luvussa 9) on esitetty ehdotuksia, miten Rauman Seudun Kehitys Oy voi lisätä uusyritysneuvonnan tarjoamien palvelujen tunnettuutta.

## ABSTRACT

### DEVELOPING THE MARKETING OF EXPERT SERVICES AND EXPLORING NEW CUSTOMER RELATIONSHIPS CASE: RAUMAN SEUDUN KEHITYS OY

Jalonen, Hanna

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

Specialisation Option: Marketing

May 2008

Pirkanaho, Tapio

UDK: 658.81

Number of pages: 66

Keywords: expert service, expert company, marketing, marketing mix of service company

---

The aim of this thesis was to conduct a survey for Rauman Seudun Kehitys Oy (RSK) and give the company some suggestions on how it could develop its consultation services for newly established companies so that the new entrepreneurs would more often contact RSK when establishing their companies.

The conceptual frame of reference is based on expert services and on recruiting new customers. The theoretical part of this thesis includes also the 8P marketing mix of services: product elements, price, place, promotion and education, physical evidence, people, processes, and productivity and quality.

The research problem was to find out the reasons why all the new companies registered in Rauma region in 2007 did not use the consultation services that Rauman Seudun Kehitys Oy provides for new companies. One objective of the research was to find out which companies are the potential customers for Rauman Seudun Kehitys Oy. In other words, how many of the newly established companies are interested in the possible co-operation with Rauman Seudun Kehitys Oy.

The research was conducted as a quantitative research, because of the need to be able to generalize the results. The population of the research consisted of 191 companies. The answers were gathered with small-scale telephone interviews. One of the most important results of the research was to find out that almost half of the respondents (43 %) did not know about the consultation services that Rauman Seudun Kehitys Oy provides for new companies. Those enterprisers who were aware of these services were also more interested in getting in touch with Rauman Seudun Kehitys Oy.

According to the results Rauman Seudun Kehitys Oy has possibilities to develop its marketing. This thesis includes also some suggestions for activities aiming to increase the knowledge for the consultation services for new companies.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
2 ASiantuntijapalvelut.....	4
2.1 Asiantuntijapalvelujen määritelmä ja luonne.....	5
2.2 Asiantuntijapalvelujen markkinointi.....	6
2.3 Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin ongelmat.....	7
2.4 Asiantuntijayritykset.....	9
2.5 Rauman Seudun Kehitys Oy:n uusyritysneuvontapalvelu.....	10
3 ASiantuntijayrityksen kilpailukeinot .....	12
3.1 Palvelutuote.....	12
3.2 Hinta.....	15
3.3 Saatavuus .....	18
3.4 Markkinointiviestintä .....	21
3.4.1 Mainonta .....	22
3.4.2 Henkilökohtainen myyntityö.....	24
3.4.3 Menekinedistäminen .....	27
3.4.4 Suhde- ja tiedotustoiminta .....	28
3.5 Fyysinen todistusaineisto .....	29
3.6 Ihmiset.....	30
3.7 Prosessit .....	31
3.8 Tuottavuus ja laatu .....	32
4 ASiantuntijayrityksen uusasiakashankinta .....	35
4.1 Asiantuntijayrityksen tunnettuus ja suositukset.....	37
4.2 Potentiaalinen asiakas ja kiinnostus .....	37
4.3 Ensikontakti .....	39
4.4 Tutustuminen .....	40
4.5 Projektineuvottelut .....	41

5 ONGELMAN ASETTELU JA TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN	
VIITEKEHYS .....	44
5.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus .....	44
5.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	45
5.3 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys .....	45
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	47
6.1 Tutkimuksen perusjoukko ja otanta .....	47
6.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta .....	47
6.3 Kysymyslomakkeen laatiminen .....	48
6.4 Aineiston keruu ja analysointi.....	49
6.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	49
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	50
7.1 Neuvontapalvelun tunnettuus.....	50
7.2 Miksi vastaajat eivät käyttäneet aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua.....	51
7.3 Yhteydenotto .....	54
8 YHTEENVETO .....	56
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET .....	58
9.1 Neuvontapalvelun tunnettuus.....	59
9.2 Miksi vastaajat eivät käyttäneet aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua.....	60
9.3 Tietoisuus palvelusta ja RSK:n yhteydenoton kiinnostavuus .....	61
LÄHTEET .....	62
LIITTEET	
LIITE 1 - Kysymyslomake	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalvelujen markkinointi ja uusien asiakassuhteiden kartoittaminen. Tutkimuksen tilaajana on Rauman Seudun Kehitys Oy (RSK). Syksyllä 2007 Rauman Seudun Kehitys Oy otti yhteyttä Satakunnan ammattikorkeakouluun teettääkseen tutkimuksen yrityksistä, jotka rekisteröitiin Rauman seudulle vuonna 2007. RSK:sta saatujen tietojen perusteella Rauman seudulle rekisteröitiin yhteensä 352 yritystä, joista 161 käytti RSK:n aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua. Tällä tutkimuksella halutaan selvittää, miksi nämä loput yritykset (191) eivät olleet yhteydessä RSK:hon perustamisvaiheessa. Tutkimus suoritettiin heti vuoden 2008 alussa. Tutkimustulokset ja toimintasuositukset esitellään luvuissa 7–9.

Opinnäytteen teoriaosuudessa käsitellään yleisesti asiantuntijapalveluita ja -yrityksiä sekä esitellään Rauman Seudun Kehityksen uusyritysneuvontapalvelua. Markkinoinnin kilpailukeinoja käydään läpi 8 P:n markkinointimixin avulla luvussa kolme. Lopuksi vielä perehdytään siihen, minkälainen prosessi on asiantuntijayrityksen uusasiakashankinta. Asiantuntijayrityksellä tarkoitetaan asiantuntijapalveluja tarjoavaa yritystä tai organisaatiota. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys, kuvio 7, löytyy sivulta 46. Käsitteellinen viitekehys on pyritty rakentamaan niin, että se yhdistää teoria- ja tutkimusosuuden yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

## 2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Asiantuntijapalveluissa myydään vakuuttavuutta, jonka saavuttaminen vaatii korkeataasoista osaamista ja suuria ponnistuksia. Rahalla on tärkeä merkitys asiantuntijapalveluissa, sillä se luo edellytyksiä tuottaa hyvää palvelua ja hyvästä palvelustahan on mahdollisuus saada korkeampi hinta. (Karhu, Salo-Lee, Selänne, Sipilä, Uimonen & Ylikokko 2005, 14.)

## 2.1 Asiantuntijapalvelujen määritelmä ja luonne

Sipilä (1996, 17) kertoo kirjassaan kahden tutkijan näkemykset palvelun määritelmästä: Evert Gummessonin mukaan palvelut ovat sellaisia, joita voidaan ostaa ja myydä, mutta joita ei voida pudottaa varpailleen ja David Maisterin mukaan tavarat kulutetaan ja palvelut koetaan. Palvelut ovat aineettomia, vaikka kuitenkin usein niihin liittyy jotain tavaraa. Ylikoski (1999, 20) määrittelee palvelun tekona, toimintana tai suorituksena, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun vuorovaikutuksena, tekona, tapahtumana, toimintana, suorituksena tai valmistuksena, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä.

Asiantuntijapalvelut ovat vaikeasti määriteltäviä ja aineettomimpia palveluita, toisinaan niistä voi jäädä asiakkaalle konkreettinen lopputulos, kuten analyysija, ratkaisuehdotuksia, suunnitelmia, ohjeita ja ideoita. Asiantuntijapalvelut ovat palveluja, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja sitä kautta ammattinsa erityisosaamista. Asiantuntijapalvelun tuottajalla on selkeä identiteetti ja asiakkaat tuntevat hänet tietyllä nimikkeellä, kuten lääkäri, psykologi tai asianajaja. Asiantuntijatyön riskit ovat yleensä hyvin suuret, usein asiakas joutuu tekemään ostopäätöksen ilman varmaa tietoa lopputuloksesta. Aina ei edes kokemus auta ratkaisevasti, sillä esimerkiksi palvelujen laatu voi vaihdella huomattavasti. Asiakas joutuu luottamaan asiantuntijan palveluun jopa niin paljon, että antaa oman tai lähimmäisensä hengen toisen käsiin tai investoi suuren rahamäärän. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1996, 17–18; Ylikoski 1999, 27.)

Asiantuntijapalvelujen luonteeseen kuuluu, että asiakas käyttää palvelua silloin, kun hän ei itse osaa tehdä jotain, hänellä ei ole tarpeeksi tietoa ja taitoa ratkaista ongelma. Ongelmien monimutkaisuudesta johtuen asiantuntijapalveluille on tyypillistä, että asiakas ei pysty itse edes analysoimaan omia tarpeitaan, vaan hänen kannattaa ostaa asiantuntijalta ensin diagnoosi ja ratkaisuideat, jonka jälkeen asiantuntija ja asiakas tekevät yhdessä työsuunnitelman. Hyvin tehty tarpeen määrittely ja suunnitelmat ovat usein avain onnistuneeseen toteutukseen. (Sipilä 1998, 13.)

## 2.2 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

Jokainen meistä käyttää joitakin palveluita joka päivä. Palvelujen käyttäminen ei ole sen kummempaa kuin tavaroiden ostaminenkaan, mutta palvelujen markkinointi on kuitenkin jossain määrin erilaista, vaikka keskeiset periaatteet ovatkin samoja. Asiantuntijapalvelujen markkinointia ei yleisesti voida pitää korkeatasoisena. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalveluita ei ole osattu, ei ole tarvinnut eikä aina ole edes saanut markkinoida. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13; Ylikoski 1999, 17.)

Palveluilla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat markkinointiin ja joiden huomioiminen on välttämätöntä, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinointi on haastavaa työtä, sillä palvelut perustuvat tietoon ja asiantuntijoiden omaan ammattitaitoon. Markkinoinnissa on helpompi myydä konkreettista tuotetta, sillä asiakkaan on helpompi ostaa jotain sellaista, mistä hän voi olla mahdollisimman varma jo ostoprosessin alkuvaiheessa. Ei riitä, että asiantuntija on hyvä tekninen spesialisti, vaan hänen pitää osata myös markkinointia ja ihmissuhdetaitoja. Markkinointi voidaan ilmaista yksinkertaisesti sanomalla, että se on kaikkia asiakkaan saamiseen ja pitämiseen tähtääviä toimenpiteitä. (Sipilä 1996, 101; Sipilä 1998, 8; Ahnert & Nicou 1991, 21.)

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin lähtökohtana on asiakaslähtöinen ajattelu. Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiantuntijayrityksen menestyksen uskotaan perustuvan siihen, kuinka hyvin se pystyy sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Yritystoiminnan lähtökohtana ei ole se, mitä itse haluaa valmistaa vaan se, mitä asiakas haluaa ostaa. Yritys pyrkii määrittämään valitsemiensa kohdemarkkinoiden tarpeet, arvot ja halut, ja tyydyttämään ne kehittämällä niitä parhaiten vastaavat palvelut. Asiakkaalle asiakaslähtöisyys merkitsee joustavaa toimintaa, jossa palvelut räätälöidään kunkin asiakkaan tarpeen mukaisesti. Asiantuntijayrityksessä asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää etsimällä vastaukset esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: mitkä ovat valitsemamme kohderyhmät, mitä tarpeita niillä on ja miten ne muuttuvat tulevaisuudessa, mitä palveluita ja lisäarvoa asiakas meiltä odottaa ja mitä meillä on tarjottavana nyt, miten voimme kehittää tarjontaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita, arvoja ja motiiveja sekä miten palvelemme asiakasta ja miten he toivovat, että heitä palvellaan? (Vahvaselkä 2004, 71–72, 74–75.)



Asiantuntijapalvelujen kehittttäminen ja markkinointi edellyttää suuria ponnistuksia ja resursseja, luotettavuutta ja molemminpuolista arvostusta, hyviä referenssejä, kovaa mainetta ja jatkuvia asiakassuhteita. Asiantuntijapalvelujen markkinointia käsitellään tarkemmin luvussa 3. (Karhu, Salo-Lee & Sipilä ym. 2005, 15.)

### 2.3 Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin ongelmat

Asiantuntija-alojen markkinoinnin ongelmat ovat hyvin samanlaisia kuin muillakin aloilla. Sipilä (1996, 25–30) on esitellyt tavallisimmat ongelmakohdat seuraavanlaisesti:

1. Asiantuntijayritykset ovat kuin kiikkulauta: joko yrityksellä on liian paljon töitä ja uusia kontakteja, eikä tiedetä, miten niistä selviäisi tai töitä on liian vähän, eikä tiedetä, miten voitaisiin aktiivisesti itse hankkia uusia töitä. Nämä kaksi tilannetta eivät koskaan tunnu olevan tasapainossa.
2. ”Jos firmalla menee hyvin, on huolestuttava tulevaisuudesta”. Yksi ongelmista on juuri silloin, kun asiantuntijat osallistuvat niin tiiviisti itse projektien toteuttamiseen, että eivät huomaa pohjustaa uusia töitä tulevaisuutta ajatellen. Asiantuntijoiden on eletävä tässä päivässä ja tulevaisuudessa samanaikaisesti ja näin varmistettava, että töitä riittää jatkossakin.
3. Tuttu sanonta, että suutarin lapset kulkevat ilman kenkiä, pätee myös asiantuntija-alalla. Asiantuntijat auttavat ja neuvovat muita, mutta laiminlyövät oman toiminnan kehittämisen helposti. Syyksi yleensä kerrotaan ajanpuute.
4. Neljäs ongelmakehto markkinoinnissa on projektien saaminen. Asiantuntijan tulee miettiä, miten se saisi pienten projektien sijaan suurempia ja paremmilta asiakkailta. Miten tulee varmistaa, että juuri oikeat asiakkaat lähestyvät yritystä ja saataisiin myös kansainvälisiä asiakkaita?
5. Asiantuntijan tulee pohtia, kuinka voidaan estää liiallinen riippuvuus yhdestä tai muutamasta asiakkaasta. Miten saadaan asiakaskunta pysymään rakenteeltaan oikeana, vaikka erikoistutaankin johonkin tiettyyn alueeseen?

6. Asiakas voi omalla toiminnallaan vaikuttaa paljon hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Jotta epäonnistumisilta välttyttäisiin, tulee saada asiakas ymmärtämään, että heidän tarvitsee antaa tietoja, innostaa, osallistua ja auttaa, eikä vain istua kädet ristissä ja odottaa. Asiakas on kahdessa roolissa; hän on tilaaja, mutta myös yksi projektin työntekijä. Asiantuntija joutuu miettimään, miten hän saa asiakkaan tekemään oman osuutensa ja asennoitumaan työhön oikein.

7. Asiantuntijayritykset tekevät toimeksiantoja ja projekteja. Projektit voivat kestää useita vuosia. Vaikka projekteilla onkin aikataulut ja deadlinet, työ saattaa sisältää huomattavan määrän ennakoimattomia asioita. Suunnitteluvaiheessa on mietittävä, miten työ saadaan vietyä hallitusti päätökseen, jos vaikka joku tai jotkut avainhenkilöt sairastuvat tai vaihtavat työpaikkaa juuri projektin kriittisessä vaiheessa?

8. Miten työkuormitus saadaan tasattua eri henkilöiden välillä? Tyypillinen markkinoinnin ongelma on, että toisella on enemmän projekteja kuin toisella. Hyvät ammattilaiset ovat tunnollisia ja hoitavat työnsä hyvin ja he tekevät yleensä paljon työtä – siitä syystä he oppivat ja osaavat paljon. Asiakkaat yleensä valitsevat mieluummin sellaisen työntekijän, johon voi luottaa kuin kokemattoman ammattilaisen. Jos vielä veloituksena käytetään aikaperustetta ja veloitusperuste on sama kokeneella ja kokemattomalla, ei ole ihme, että työt kasaantuvat aina tietyille henkilöille.

9. Alalla kuin alalla on ongelma, jos oma henkilöstö ei miellä markkinoinnin merkitystä, vaan ajattelee, että työt tulevat itsestään. Ammattilaiset eivät välttämättä tajua, että he kaikki ovat myös myyjiä. Ongelmana onkin, että miten saadaan asiantuntijasta myös asiakaspalvelija, markkinoija ja myyjä?

10. Asiantuntija-alalla tunnettuus on tärkeää. Uusien yritysten käynnistäminen on vaikeaa, kun kaikki asiantuntijapalvelujen markkinoinnin peruspiirteet tuntuvat suosivan jo alalla olevia. Miten voidaan nopeuttaa tunnettuuden ja uuden liiketoiminnan kehitystä? Vaikka omasta mielestä tuntuukin, että olisi ollut alalla jo pitkään ja luullaan, että ollaan myös tunnettuja, huomataan aina yllättäen, kuinka heikko yrityksen tunnettuus kuitenkin on. Pitääkin miettiä, miten tunnettuutta voidaan parantaa.

11. Miten voidaan markkinoida aktiivisesti rikkomatta alan pelisääntöjä? Tätä kohtaa miettiessä asiantuntijayrityksen tulee pohtia, haluavatko he noudattaa näitä sääntöjä vai kannattaako heidän ryhtyä toimimaan eri tavalla ja erottautua edelläkävijöistä, jos he tekevät niin, mitä siitä voi seurata?

12. Asiantuntijan aika maksaa, se tajuaako asiakas kuinka paljon, voi aiheuttaa ongelmia. On varmistettava, että asiakas tajuaa, paljonko hänen erikoistoiveidensa täyttäminen vaikuttaa veloitukseen ja onko hän valmis maksamaan kaikki kustannukset. Asiantuntijan on varmistettava, että laskusta ei tule riitaa myöhemmin. Siten välttyttäisiin tältä tavallisimmalta ongelmalta.

13. Listan viimeisenä kohtana on ”miten säästytään kalliilta markkinointikustannuksilta?” Asiantuntijayritykset pitävät markkinointia kalliina varsinkin, kun sen vaikuttavuudesta ei voi olla varmoja. Yleensä alalla onkin ilmainen markkinointi parempaa kuin kallis maksettu.

## 2.4 Asiantuntijayritykset

Asiantuntijapalveluja tarjoavat asiantuntijayritykset. Asiantuntijayritys voi toimia monilla eri aloilla, mutta tyypillisimpiä ovat yritykset, joissa palkatut asiantuntijat ovat konsultteja, tilintarkastajia, analyytikkoja, arkkitehteja, juristeja, lääkäreitä ja meklareita. Kaikki asiantuntijayritykset eivät perusta toimintaansa ainoastaan ongelmanratkaisuun, vaan he tarjoavat asiakkaille tiedon lisäksi myös tuotteita tai palveluita (esimerkiksi atk-yritykset). Asiantuntijayrityksen asiakkaat lähestyvät yritystä, kun heillä itsellään on ongelma. Tämä tunnuspiirre erottaa asiantuntijayritykset palveluyrityksistä, joissa myös tarjotaan asiantuntevaa palvelua, mutta joiden asiakkaat tarvitsevat yleensä jotain muuta, kuten kuljetuksia, hallinnollisia palveluja tai ajansäästöä. (Ahrnell & Nicou 1991, 15–16, 24.)

Vaikka ala on laaja, asiantuntijapalvelujen tuottajillekin löytyy samankaltaisia piirteitä. Asiantuntijayritykseksi voidaan määritellä palveluyritys, jonka toiminta ja palvelu sijoittuvat suhteellisen kapealle erikois sektorille ja joka elää myymällä osaamistaan ja tarjoaa lisäarvoa ostajan arvoketjuun. Asiantuntijayrityksessä osaaminen on asiantuntijan

osaamista, henkilöstön koulutustaso on näin ollen korkea ja ihmiset siellä hyvin verkostoituneita. Yrityksessä henkilötyön ja yksittäisten asiantuntijoiden merkitys on liikevaihdolle suuri. Asiantuntijayritys on palveluyritys, jolle ovat tyypillistä ratkaisukeskeiset toimintatavat ja pitkäjänteiset prosessit. Ostajina toimivat usein myös toiset asiantuntijat. Asiakkaat ovat erilaisia eikä valmiita ratkaisuja ole, siksi yhteistyö on usein syvällistä ja pysyvää. Asiantuntijayritykselle pitkäaikainen asiakassuhde on tärkeää. (Vahvaselkä 2004, 53–55.)

Sipilä (1996, 46–47) on kirjassaan luetellut tavallisimpia asiantuntijayrityksen menestymisen mittareita. Asiantuntijayrityksen menestyksen keskeisimpänä mittarina pidetään arvostusta, nyt ja tulevaisuudessa. Toisena onnistumisen mittarina on kasvu, niillä yrityksillä, jotka ovat valineet strategiakseen suuren yrityksen luomisen. Menestystä voidaan arvioida myös asiakaskunnan ja saatujen toimeksiantojen laadulla, rekrytoitujen henkilöiden laadulla ja tuntemuksella, taloudellisen menestyksen mittareilla sekä sillä, miten asiantuntijayritys selviytyy markkinoiden suhdanteista. Taloudellisesti vahva, systeemeiltään joustava, yrittäjähenkkinen ja muutoskykyinen yritys selviää niistä paremmin.

## 2.5 Rauman Seudun Kehitys Oy:n uusyritysneuvontapalvelu

Rauman Seudun Kehitys Oy (RSK) on Rauman seudun seitsemän kunnan (Rauma, Eura, Eurajoki, Säkylä, Kiukainen, Lappi ja Köyliö) omistama elinkeinoyhtiö, joka toteuttaa alueen elinkeinopolitiikkaa. RSK auttaa tytäryhtiönsä Rauman Seudun Yrityspalvelu Oy:n (RSYP) kautta kaikkia yritystoiminnasta kiinnostuneita, yritystoimintaa suunnittelevia sekä yritystoimintansa alkuvaiheessa olevia. Uusyritysneuvonnan keskeisenä tavoitteena on turvata yrittäjille menestymismahdollisuudet asiantuntevalla opastuksella ja neuvonnalla. Palvelulle on myönnetty ISO 9001 laatusertifikaatti. (Rauman Seudun Kehitys Oy 2008.)

### *Neuvontaprosessin kulku*

Kuviossa 1 esitellään RSK:n neuvontaprosessin kulku, jonka mukaan menetellään henkilökohtaisissa asiakastapaamisissa.



Kuvio 1. Rauman Seudun Kehitys Oy:n uusyritysneuvontaprosessin kulku (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008).

Neuvontaprosessi alkaa uuden *asiakkaan sisäänkirjauksella*. Sisäänkirjaus tapahtuu asiakastietolomakkeen avulla. Seuraavaksi yrittäjäksi haluavaa tai jo yritystoiminnassa olevaa henkilöä autetaan arvioimaan oman yritysidean toimivuutta. *Yritysidean arvioinnissa* käydään läpi yrittäjän ammattitaito, yritystietous, yrittäjäpersoonaa, asenteet, mahdollisuudet, kilpailutilanne ja asiantuntijatarpeen arviointi.

Neuvontaprosessin kolmas taso on *talouden suunnittelu*, jossa halutaan selvittää, minkälaiset ovat yrittäjän omat resurssit, investointitarpeet, budjetointi, kulujen kartoitus ja mahdollisuudet toiminnan vaatimuksiin nähden. Toiminnan kannattavuutta ajatellen on syytä myös miettiä markkinointia. *Markkinoinnin suunnittelussa* tehdään tarvekartoitus, arvioidaan markkina-aluetta ja vallitsevaa kilpailua, mietitään markkinointitapoja ja niiden kustannuksia.

Neuvontaprosessin viides porras on *yritystuet ja analyysit*. Aloittava yrittäjä voi saada toiminnalleen starttirahaa, investointi- tai muita mahdollisia yritystukia, joista hän itse ei välttämättä edes tiedä. Lisäksi selvitetään, olisiko tarvetta tehdä yritysanalyysi. Omaa yritystoimintaa pyörittävällä yrittäjällä alan ammattitaito on tärkeää ja siksi tuleekin miettiä, onko se tällä hetkellä riittävää, vai onko hänellä *tarvetta lisäkoulutukseen* (mm. Wire-yritysvalmennus, starttivalmennus). Lopuksi vielä varmistetaan, että yrittäjäehdokkaalla on *tarvittavat tiedot* verotuksesta, ALV:stä, vakuutuksista ja työttömyysturvasta.

*Asioiden perusteellinen käsittely johtaa* tarvittavan asiantuntijan apuun, idean syväällisempään valmisteluun, koulutukseen, ideasta luopumiseen tai yrityksen perustamistoi-  
miin ja muihin tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymiseen. *Yrityksen perustamisvaiheessa*  
yrittäjää autetaan viranomaisyhteyksien ja mahdollisten lupien kanssa sekä hänelle an-  
netaan ohjausta perustamispapereiden täyttämisessä. Neuvontaprosessin viimeisellä  
tasanteella on *seuranta*, joka toteutetaan 6 kk - 1 v toiminnan aloittamishetkestä. Seu-  
ranta vaihtelee tarpeen ja resurssien mukaan, tarjolla on joko infoa, tietoiskutilaisuuksia  
tai henkilökohtaisia tapaamisia asiakkaiden kanssa. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen  
tiedonanto 9.1.2008.)

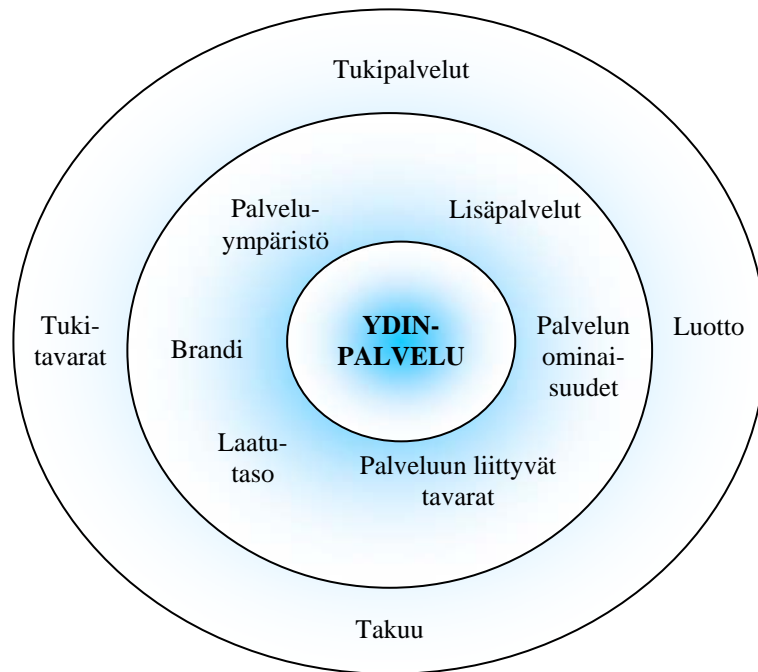
### 3 ASIAANTUNTIJAYRITYKSEN KILPAILUKEINOT

Menestyäkseen yritykset käyttävät useita erilaisia markkinoinnin keinoja. Asiantunti-  
jayrityksen kilpailukeinoja voidaan tarkastella palvelujen markkinointimixin avulla.  
Markkinointimix on yksi maailmanlaajuisesti tunnettu käsite, jonka avulla olemme voi-  
neet kehittää markkinoitamme kilpailukykyisimmiksi. Perinteinen markkinointimix  
sisältää neljän P:n mallin. Sitä käytetään yleensä tavaroiden markkinoinnissa ja se sisäl-  
tää kohdat: tuote (product elements), hinta (price), saatavuus (placement) ja markkinoin-  
tivistintä (promotion and education). Palvelujen markkinoinnissa tähän perinteiseen  
malliin on lisätty vielä toiset neljä kohtaa, jotka ovat fyysinen todistusaineisto (physical  
evidence), ihmiset (people), prosessit (process) sekä tuottavuus ja laatu (productivity  
and quality). Palvelujen markkinoinnissa tulee ottaa huomioon kaikki nämä kahdeksan  
kohtaa, jotta asiakas saadaan pidettyä mahdollisimman tyytyväisenä. Seuraavaksi käsit-  
telen edellä mainittuja kohtia tarkemmin. (Bergström & Leppänen 2002, 79; Lovelock  
& Wright 1999, 18–20; Zeithaml & Bitner 2003, 23–24; Payne 1993, 22.)

#### 3.1 Palvelutuote

Liiketoiminta perustuu aina yrityksen tarjontaan, tuotteeseen tai palveluun. Yritys pyrkii  
tekemään tarjonnastaan muista poikkeavan ja paremman, jotta kohdemarkkinoiden asi-

akkaat suosisivat sitä ja olisivat valmiita maksamaan siitä enemmän. Asiakkaat ostavat hyötyjä tai hyötykimppuja käyttäessään palveluita. Ennen kuin hyötyjä voidaan markkinoida, ne on muutettava palvelutuotteeksi, joksikin sellaiseksi, jonka asiakas voi kokea. (Kotler 1999, 132; Ylikoski 1999, 215.)



Kuvio 2. Palvelutuotteen eri kerrokset (Ylikoski 1999, 224).

Asiakkaalle tarjottavista palvelun osista koostuu kokonaisuus eli palvelutuote. Kuviossa 2 esitetään palvelutuotteen eri kerrokset. Palvelutuotteeseen kuuluvat ydinpalvelun lisäksi lisäpalvelut ja tukipalvelut. (Ylikoski 1999, 224.)

*Ydinpalvelu* on keskeisin asia, jota asiakas tarvitsee ja jonka hän yritykseltä saa. Se on se tarve, johon palvelua ollaan ostamassa. Se on myös yleensä se, jota markkinoija kauppaa. *Lisäpalvelut* ovat yleensä palvelun käytön kannalta välttämättömiä, eikä niitä sen takia pidetä suurina lisäetuina. Lisäpalvelut muodostavat kuitenkin oleellisen osan asiakkaalle tarjottavasta palvelukokonaisuudesta. *Tukipalvelut* tuovat palveluun lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle itsellekin. Tukipalvelut ovat palvelun käyttöä helpottavia ja asiakkaan mukavuutta lisääviä palveluja. Tukipalveluiden avulla ydinpalvelusta tulee houkuttelevampi ja niiden avulla pystytään erottamaan samanlaisetkin peruspalvelut toisistaan. Lisäpalveluilla ja etenkin tukipalveluilla voidaan erottua kilpailijoista. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 13–15; Rope 2000, 210–211; Ylikoski 1999, 224–226.)

Tyypillisiä lisä- ja tukipalveluita ovat informaatiopalvelut (opastus aukioloajoista, käyttöohjeet ym.), henkilökohtainen neuvonanto ja ohjaus, ajanvaraus, asiakkaan hyvinvoinnista ja mukavuudesta huolehtiminen palvelua odotettaessa sekä asiakkaan omaisuudesta huolehtiminen palvelun aikana. Palvelun luonteesta itsestään riippuu, mitkä ovat ydinpalvelun kannalta välttämättömiä ja mitkä taas ydinpalvelua tukevia tukipalveluita. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 13–15; Ylikoski 1999, 224–226.)

Rauman Seudun Kehitys Oy:n neuvontapalvelupaketti on suunnattu seutukuntalaisille, jotka aloittavat omaa yritystoimintaansa. Palvelun tarkoituksena on auttaa yrittäjiksi haluavia toteuttamaan ja jalostamaan ideoitaan elinkelpoisiksi. Uusyritysneuvonnassa yrityksen henkilökunta palvelee asiakkaita ammattitaitoisesti. Palvelu perustuu henkilökohtaisiin tapaamisiin yritysneuvojen ja muiden yhteistyöverkoston asiantuntijoiden kanssa, jotka RSK tarjoaa asiakkaidensa saataville. Palvelupaketti kokonaisuudessaan auttaa asiakasta saamaan paremmat eväät yrittäjyyden polulle. Palvelupaketin ydinpalvelu on itse neuvontapalvelu ja lisäpalveluina ovat laajan asiantuntijaverkoston käyttömahdollisuus. Tukipalvelua tarjotaan seurannan avulla, asiakasta ei siis jätetä yksin, vaan neuvoa annetaan edelleenkin. (Rauman Seudun Kehitys Oy 2008.)

### *Palvelujen tuotteistaminen*

Monissa asiantuntijayrityksissä ”tuote” sana halutaan usein korvata sanoilla ”palvelu, projekti, toimeksianto, työ”, sillä tuote viittaa liikaa tavaramaailmaan, standardoituun ja konkreettiseen tuotokseen. Tuoteajattelun puuttumisen seurauksena, monet asiantuntijayritykset toimivat tuotannossaan tehottomasti ja työt aloitetaan aina alusta. Palvelun tuotteistaminen palvelutuotteeksi on markkinoinnin kannalta erittäin merkittävää, koska silloin saadaan näkymättömästä, aineettomasta palvelusta luotua jotain konkreettista tarjottavaa kohderyhmälle. Tuoteajattelulla ja tuotteistamisella saadan aikaan tehokkuutta ja kannattavuutta. (Sipilä 1996, 98–100; Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 16.)

Asiantuntijayrityksissä käydään jatkuvaa keskustelua siitä, pitäisikö heidän tehdä standardituotteita vai räätälöityjä töitä. Räätälöinti itsessään nähdään arvokkaana, mutta harva asiakas on valmis maksamaan räätälöidyn, ensi kertaa tehdyn työn huikeita kustannuksia. Koska asiantuntijaa kiinnostaa uuden luominen, samojen asioiden toistaminen on hänelle puuduttavaa. Asiantuntijayritysten sisäisten arvostusten pitäisi kuitenkin



lähteä siitä, että tärkeintä ei ole pystyä itse tekemään jotain kerran, vaan että pystyy kehittämään uutta ja analysoimaan asioita niin, että muut oppivat toistamaan samat asiat – silloin puhutaan tuoteajattelusta. (Sipilä 1996, 98–100.)

Tuotteistus on esivalmistelua, jossa kaikki tehdään mahdollisimman pitkälle valmiiksi odottomaan asiakastoimeksiantoa. Tuotteistamisen avulla kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin ja kehittävämpiin tehtäviin, kun nuoremmat pystyvät tuotetuen avulla hoitamaan itsenäisesti ja tehokkaasti asioita. Hyvällä tuotteistuksella tarkoitetaan esimerkiksi atk-ohjelmistoa. Hyvä palvelu syntyy henkilön osaamisella ja tuotetuen yhdistelmästä. (Sipilä 1996, 99–101.)

### 3.2 Hinta

Hinta liittyy vahvasti palvelutuotteeseen. Hinta voi olla palvelumaksu, käyttömaksu, sisäänpääsymaksu, postimaksu, välityspalkkio, provisio, vuokra jne. Hinnoittelu on haastavaa, koska hintatason avulla voidaan luoda mielikuvia palvelusta ja yrityksestä, mutta siitä huolimatta oikea hinnoittelu on tehokas kilpailukeino, ihan joka alalla. Palvelutuote ja sen koko tuotantoprosessi vaikuttaa hintaan, jonka asiakas siitä maksaa, siksi onkin muistettava, että hinta on vain yksi osa markkinointimixiä. (Lehtinen & Niemäki 2005, 54–55; Ylikoski 1999, 257.)

Hinnalla on kaksi roolia, taloudellinen ja psykologinen rooli. Taloudellinen rooli on markkinointimixin ainoa osa, joka tuo yritykseen rahaa, muut osat ovat yritykselle kustannuksia. Psykologinen rooli on erittäin tärkeää palveluyritykselle, koska palveluissa hinta on usein ainoa konkreettinen asia, jota asiakas voi arvioida etukäteen. Usein asiakas kokee ostohetkellä epävarmuutta ja silloin hän käyttää hintaa laatuviheenä. Tämä tapahtuu yleensä silloin, kun palvelu on uutta asiakkaalle ja siitä on saatavilla vähän tietoa. Esimerkiksi asiantuntijan neuvoja ei oteta vakavasti tai niitä ei noudateta, jos palvelun hinta on ollut halpa. (Ylikoski 1999, 257–258; Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 16.)

Arvata saattaakin, että asiakas ja yritys katsovat hintaa eri näkökulmista. Asiakkaalle hinta merkitsee rahan menoa, jonka vastineeksi hän saa jotain, jolla on hänelle arvoa.

Markkinoijalle hinta sen sijaan merkitsee voittoa ja tuottoa, jolla palvelun toiminnasta aiheutuvat kustannukset saadaan katetuksi. Se, syntykö kauppvoja, riippuu näiden näkemysten yhteensopivuudesta. (Ylikoski 1999, 258.)

Hintaa koskevia päätöksiä joudutaan tekemään ensimmäisen kerran silloin, kun uusi palvelu tulee markkinoille. Kysynnän, kilpailun ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi hintaa joudutaan kuitenkin aika ajoin tarkastamaan. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 16.)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan, minkälaisia hinnoittelukeinoja voidaan käyttää asiantuntijapalveluissa, vaikka RSK:n uusyritysneuvontapalvelu onkin maksutonta alkaville yrittäjille (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008).

#### *Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu*

Asiantuntija- ja ammattilaispalvelujen palkkiot vaihtelevat huikeasti eikä vallitsevien käytäntöjen tasoeroja ole aina helppo selittää. Se, kuinka paljon palvelusta pitäisi velottaa, on joka yrityksen päätettävä itse. Hinnoittelu perustuu markkina- ja kilpailutilanteen sallimiin mahdollisuuksiin ja asiakashyötyyn. Asiantuntijapalvelujen ja palvelutilanteen monimuotoisuuden vuoksi myös hinnoittelukäytännöt vaihtelevat huomattavasti, sillä hyvin suoritettu palvelu voi pelastaa ihmishengen kun taas huonosti toteutettu palvelu voi saattaa asiakkaan perikatoon. Hyvä, miljoonia tuottava, neuvo voidaan antaa muutamassa sekunnissa, tosin huono neuvo voidaan antaa samassa ajassa. Mikä on sopiva hinta silloin? (Sipilä 1996, 139–141.)

Asiantuntijayrityksissä hinnoittelun tulee olla sellainen, että yritys saa töitä. Vaikka hinta ei ole asiantuntijapalveluissa niin tärkeää kuin tavarakaupoissa, voi esimerkiksi aloitettava yritys helpottaa alalle tuloaan hinnoittelemalla halvemmat hinnat kuin kilpailijoilla. Hinta on keino valita asiakkaita ja ohjata heidän käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Hinta on myös osoitus palveluntuottajan arvostuksesta, harva itseään kunnioittava ammattilainen haluaa olla halpa. (Sipilä 1996, 140–141.)

Tyypillisimmät hinnat ovat aikaan perustuvat veloitus- ja kiinteät maksut. Erilaisia hinnoittelumalleja on monia, jokaisessa niissä on hyvät ja huonot puolensa. Eri hinnoit-

telumallien hallinta auttaa paremmin hahmottamaan sopivimman, tilannetta ja asiakasta ajatellen. Keskeisimmät mallit ovat kustannuspohjainen prosenttipalkkio, aikaveloitus, kiinteä projekti- tai toimenpidehinnoittelu, asiakashyötyyn perustuva hinnoittelu, franchising-sopimukset, jäsenmaksuhinnoittelu, minimihinta, kolmas osapuoli maksajana, kartellihinnoittelu ja erityisjärjestelyt. (Sipilä 1996, 143.)

Koska hinnoittelumallien nimet itsessään eivät välttämättä kerro tarpeeksi, tarkennetaan niitä vielä hieman. *Kustannusperusteista prosenttipalkkiota* käyttävät yleensä mainos- ja arkkitehtipalvelut, joissa prosenteista sopiminen on helpompaa kuin konkreettisesta rahasummasta. Jos hanke on suuri, ei muutama prosenti tunnu kokonaissummasta suurelta. *Aikaveloitus* on perinteinen asiantuntijapalvelujen veloitusperuste. Se on yleensä porrastettu tekijän kokemuksen, osaamisen ja statuksen mukaan. Aikaveloitus on yksinkertainen ja selkeä hinnoitteluperuste. Aikaveloitusjärjestelmän yksi ongelma on se, että asiakas ei pysty suunnittelemaan omaa budjettiaan kunnolla, kun hän ei tiedä työn lopullista kustannusta. Asiakkaan riskiä voidaan pienentää, kun sovitaan työlle kattohinta, jonka yli lasku ei mene tai jos uhkaa mennä, siitä neuvotellaan lisää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 56; Sipilä 1996, 149–152.)

*Kiinteä projekti- tai toimenpidehinta* sopii kokeneille, nopeasti työskenteleville ammattilaisille. Kiinteä hinnoittelu on projektiin osallistuville henkilöille helpompi, sillä voidaan keskittyä itse työn tekemiseen tarvitsematta kokoajan miettiä työhön liittyviä veloituksia. *Asiakashyötyyn perustuva hinta* on yleisesti käytetty malli kiinteistövälittäjillä. Palkkio perustuu välitettävän tuotteen arvoon, ei siis kustannuksiin tai hyötyyn. Joskus kauppa on asiakkaan mielestä syntynyt hyvin nopeasti ja näennäisen vähällä vaivalla. Asiakas ei kuitenkaan näe, että kauppa on syntynyt nopeasti, koska välitysliikkeen järjestelmä on toiminut – työtä on tehty varastoon. *Franchising* tarkoittaa yritysten välistä sopimukseen perustuvaa yhteistyötä, jossa franchising antaja antaa yrittäjälle sovitua korvausta vastaan oikeuden käyttää nimeään, tavaramerkkiään ja liikeideaansa. Sopimuskumppani lupaa myydä tuotteita suunnitelmien ja toimintaohjeiden mukaisesti, valvonnan alaisena. Sopimuksissa sovitaan yleensä tietty perusmaksu, jota vastaan tuote ja siihen liittyvä koulutus, aineistot jne. luovutetaan. (Sipilä 1996, 153–157.)

*Jäsenmaksuhinnoittelu* on nimensä mukaisesti pitkäaikaisten asiakkuuksien syntymistä. Hinnoittelumalli on hyvä niille asiakkaille, jotka joka tapauksessa käyttävät kyseisiä

palveluja ja epäoikeudenmukaisempi niille, jotka eivät käytä. Jäsenmaksuhinnoittelun idea piilee siinä, että se kannustaa käyttämään palveluja useammin. *Minimiveloitusten* käyttö on usein mielekästä. Minimiveloitus voi olla tunnin, puolen päivän tai päivän työpanos. Konsultti voi pitää kokouksen minimihintana puolen päivän veloitusta ja luennon minimihintana yhden päivän veloitusta. Tämä malli voi karsia töitä, joita ei kannata tehdä ja varmistaa, että työstä joka tehdään, saadaan ainakin jonkinlainen korvaus – onhan takseillakin liikkeellelähtömaksu. (Sipilä 1996, 158–159.)

Monissa asiantuntijapalveluissa palvelun kohde ja maksaja eivät ole sama osapuoli, silloin hinnoittelumallina käytetään ”*kolmas osapuoli maksajana*”. Usein näissä tapauksissa maksajina ovat veronmaksajat tai vakuutusyhtiö. Palvelun tuottajalle ja asiakkaalle järjestelmä on hyvä, mutta maksajille huono. Kustannuksiin ja laatuun ei kohdistu riittävää painetta ja hinnat ovat korkeampia kuin selvässä kilpailutilanteessa. Asiantuntijalalle on ollut ominaista noudattaa toimialaliittojen hintasuosituksia ja siksi alalla on valinnut *kartellihinnoittelu*. Kartellihinnoittelu poistaa hintakilpailua ja ylikapasiteettitilanteessa se pitää hintoja kohtuuttoman korkeana. Viimeinen hinnoittelumallin kohta on *erityisjärjestelyt*. Esimerkiksi yksinoikeuden takaavan työnhinta on korkeampi kuin sellaisen työn, jota voidaan myydä myös muille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 57; Sipilä 1996, 158–160.)

### 3.3 Saatavuus

Asiantuntijayrityksen kilpailukeinojen seuraavassa kohdassa on saatavuus. Kirjallisuudessa tästä kohdasta käytetään myös nimitystä place and time eli paikka ja aika. Tämä kohta sisältää kaikki ne palvelun tuottamiseen liittyvät päätökset, jotka tulee ottaa huomioon, kun suunnitellaan palvelun toimittamista asiakkaalle. Jokaisen yrityksen pitää päättää, miten se toimittaa palvelunsa asiakkaiden saatavaksi. Saatavuuden avulla varmistetaan, että asiakas saa haluamansa palvelun oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja mahdollisimman helposti. Silloin on mietittävä tarkkaan, mitä kaikkea asiakas voi tarvita, kun hän tulee palveluyritykseen. Esimerkiksi kysymyksiin missä, milloin ja miten tulee löytää vastaukset. (Lovelock & Wright 1999, 28; Kotler 1999, 139; Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 18.)

Markkinoinnissa saatavuus jaetaan yleensä kahteen osaan, jakelutieratkaisuihin eli *markkinointikanavaan* ja *fyysiseen jakeluun*. Markkinointikanavalla tarkoitetaan sitä yritysten muodostamaa ketjua, jonka kautta tieto palvelusta saadaan levitettyä kohde-ryhmälle ja minkä kautta palvelun myynti tapahtuu. Fyysisellä jakelulla ei palvelujen markkinoinnissa ole liiemmin merkitystä, koska markkinointikanava ei sisällä fyysisen tuotteen siirtoa vaan se toimii tietokanavana, jonka kautta asiakas saa tiedon palvelusta. Tällainen tietokanava voi olla mm. palvelujen sähköinen saatavuus, internet. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 19.)

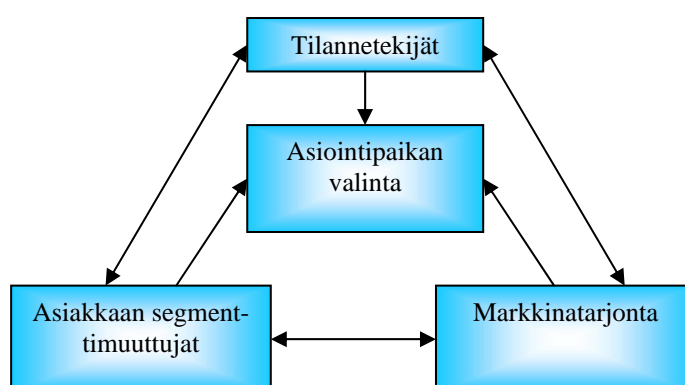
Markkinointikanavan valinnan ja fyysisen jakelun järjestämisen ohella yrityksen on huolehdittava toimipaikkansa ulkoisesta ja sisäisestä saatavuudesta. Tavoitteena on, että asiakas saa helposti ja nopeasti tietoa itse yrityksestä ja sen tuotteista, yhteydenpito toimipisteeseen on helppoa ja asioiminen vaivatonta ja nopeaa. (Bergström & Leppänen 2002, 120.)

Yrityksen saatavuuteen vaikuttavat toimipaikan sijainti, liikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat ja julkisivu. Tärkein *ulkoiseen saatavuuteen* vaikuttava tekijä on sijainti sekä toimipisteen ulkoasu ja sisustus. Liikerakennus, piha ja julkisivu synnyttävät asiakkaalle ensivaikutelman yrityksestä. Toimipaikan edusta on ensimmäinen fyysinen kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä. Myös yhteydenotto yritykseen on oltava helppoa ja asiakkaille on tarjottava vaihtoehtoisia tapoja yhteydenpitoon. Palveluja kehitettäessä on mietittävä, miten ja milloin he haluavat olla yhteydessä yritykseen. Ulkoiseen saatavuuteen vaikuttavat myös pysäköintimahdollisuudet ja toimipaikkaan tulo (esimerkiksi liikuntarajoitteisten huomioiminen). Aukioloaika on tärkeä osa ulkoista saatavuutta. Yritykset ovat viime vuosina pidentäneet aukioloaan puhelin- ja internetpalvelujen sekä automaattien avulla. (Bergström & Leppänen 2002, 120–121; Grönroos 1998, 121; Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 92; Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 19.)

Sisäinen toimipaikkakuva muodostuu sen visuaalisesta ilmeestä, henkilökunnasta ja muista asiakkaista. *Sisäinen saatavuus* tarkoittaa helppoutta löytää ja saada haluttu palvelu tai tavoittaa oikea henkilö nopeasti. Sisäiseen saatavuuteen kuuluu myös riittävä määrä osaavaa ja palveluhaluista henkilöstöä sekä asioinnin miellyttävyys. Toimipaikkaan astuvalle asiakkaalle muodostuu jopa 3-10 sekunnin aikana pysyvä ensivaikutelma. Ensivaikutelman syntyyn vaikuttavat mielikuva toimipaikan visuaalisesta ilmeestä,

siisteydestä, henkilökunnasta ja yrityksen muista asiakkaista sekä myös asiakkaan omat odotukset ja yrityksen imago. Nämä tekijät saavat asiakkaat kokemaan palvelun saatavuuden joko helpoksi tai vaikeaksi. Erinomaisenkin palvelupaketin voi pilata hyvin pienellä saatavuuteen liittyvillä puutteilla. (Bergström & Leppänen 2002, 120–121; Grönroos 1998, 121; Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 102; Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 19.)

Rope (2003, 36) esittelee kirjassaan kaavion tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen, miten ihminen tekee valintansa eri asiointipaikkojen välillä (kuvio 3).



Kuvio 3. Asiointipaikan valinnan perustekijät (Rope 2003, 36).

Kuvion 3 mukaan tilannetekijät vaikuttavat siihen, minkä tyyppiset asiointipaikat ovat asiakkaan tarveperustoihin yleensä mahdollisia ja toimivia. Tilannetekijöitä ovat mm. mihin käyttöön palvelua tarvitaan, missä itse sijaitsee ja kuinka nopeasti palvelua tarvitaan. Sen lisäksi asiointipaikan valintaa liittyvät asiakkaan segmenttitekijät, jotka ohjaavat asiakkaan valintaa hänen mieltymysten mukaisesti. Kaikki eivät halua asioida samoissa paikoissa, vaan toinen pitää toista paikkaa parempana. Tämä merkitsee sitä, että suhteessa sijaintiin, alueella olevaan tarjontaan, käytettävissä olevaan aikaan ja kulkumahdollisuuksiin, asiakas tekee itselleen siinä tilanteessa sopivimmalta tuntuvan valinnan. Tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka erityyppiset toimitilat sopivat erilaisille asiakkaille ja ovat myös eri tavalla kiinnostavia erilaisissa tilanteissa, yhdelle ja samalle ihmiselle. Oleellista toimipaikassa on se, että se on ensisijaisesti myyntipaikka ja kaikki esillepanoratkaisut tulee tehdä myynnillisesti. (Rope 2003, 36–37.)

Rauman Seudun Kehitys tarjoaa palveluitaan Rauman lisäksi myös Eurassa ja Eurajoella. Rauman toimipiste sijaitsee hyvällä paikalla kaupungin keskussa, Kaupungintalon

vieressä, mutta juuri tästä syystä liikkeen edustalla on rajoitetut pysäköintimahdollisuudet. Kiinteän toimipaikan lisäksi myös sähköinen saatavuus on tärkeää. RSK:n internet-sivuilta löytyvät kaikki yrityksen henkilökunnan yhteystiedot, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet, joista heidät tavoittaa. Sivuilta käy ilmi myös toimipaikkojen osoitteet, mutta valitettavasti ei toimiston aukioloaikoja. Lisäksi pääsivulta pääsee linkkien kautta mm. yrityksen sidosryhmien internetsivuille ja RSK:n internetosoite löytyy myös jokaisen seitsemän kunnan omilta internetsivuilta. RSK kertoo neuvontapalveluistaan sähköisessä muodossa Uusyritysneuvonnan sivuilla ja palveluista kiinnostunut ja lisätietoja haluava voi ottaa yhtettä joko puhelimitse, sähköpostitse tai perinteisesti vierailemalla toimipisteissä. Vielä nykyäänkin useimmiten asiakas varaa ajan uusyritysneuvontaan puhelimitse eikä sähköpostitse. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 14.4.2008; Rauman Seudun Kehitys Oy 2008.)

### 3.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän avulla asiakkaita etsitään markkinoilta. Markkinointiviestintään kuuluvat kaikki ne markkinoinnin kilpailukeinot, joilla yritys pyrkii tavalla tai toisella kertomaan asiakkaille tai muille sidosryhmilleen palvelusta tai toiminnastaan. Sen sisältö koostuu erilaisten ehdotusten tekemisestä segmentoiduille asiakkaille. Markkinointiviestintä on osa markkinointia. Palvelujen markkinointiviestinnän tavoitteena on tehdä palvelu tunnetuksi ja saada asiakkaat kiinnostumaan siitä, kertoa asiakkaalle palvelun hyödyistä ja sen hyvistä ominaisuuksista, suostutella ostamaan, opastaa asiakkaita käyttämään palvelua ja vähentää palvelun käyttämiseen liittyvää riskiä asianmukaisella informaatiolla. Lisäksi markkinointiviestinnällä muistutetaan asiakasta palvelusta, vaikutetaan kysynnän ajoittumiseen, kehitetään ja ylläpidetään palveluyrityksen imagoa ja asiakassuhteita ja tuodaan vielä esille ne piirteet, joilla palvelu tai sen tuottaja erottuu kilpailijoistaan. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 20; Rissanen 2006, 48; Ylikoski 1999, 282–283.)

Julkisten palvelujen ja hallinnon markkinointiviestintä on tavoitteeltaan erilaista. Asiakkaiden houkuttelun sijasta se on ohjaavaa, opastavaa, valistavaa ja neuvovaa. Toisaalta esimerkiksi palveluiden ylikysynnän, ruuhkautumisen tai ”ei kysyntää” tilanteiden suju-

vaan hoitamiseen voidaan menestyksellisesti käyttää aivan samoja markkinointiviestinnän menetelmiä kuin kaupallisellakin alueella. (Rissanen 2006, 49.)

Markkinointiviestintä on viime vuosien kuluessa kasvanut huomattavasti. Median määrän kasvu on monipuolistanut markkinointiviestinnän muotoja ja laajentanut sen toimintaympäristöä. Markkinointiviestintä jaetaan perinteisesti neljään eri viestintäkeinoon: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Seuraavaksi käyn edellämainittuja kohtia läpi tarkemmin. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 20; Kuluttajavirasto 2008.)

### 3.4.1 Mainonta

Mainonta on näkyvin ja julkisin markkinointiviestinnän muoto. Siksi se aiheuttaa myös eniten keskustelua siitä, mikä on hyvää ja mikä huonoa mainontaa. Mainonta on maksettua, tunnistettavan lähettäjän viestintää, joka julkaistaan joukkotiedotusvälineissä tai muuten usealle vastaanottajalle samanaikaisesti. Mainonta tähtää myynnin edistämiseen, tavoitteena on myydä joko heti tai myöhemmin. Sen tehtävänä palvelujen markkinoinnissa on erityisesti tehdä palvelua tunnetuksi, kertoa palvelun ominaisuuksista, suostutella asiakasta ostamaan sekä muistuttaa palvelusta. Mainonnan tavoitteiden kolme pääkohtaa ovat kuluttamiseen suostuttelu, tiedon jakaminen kuluttajalle ja tuotteen/palvelun selviytyminen kilpailusta. Mainonnan suunnittelussa on tehtävä keskeisiä päätöksiä, kuten tavoitteiden asettaminen, budjetti, sanoma- ja mediaratkaisut sekä kampanjan arviointi. Mainonta on tehokkainta silloin, kun se on kohdistettu tarkasti. Mainosten vaikutus kasvaa, kun se esitetään jossakin sellaisessa paikassa, joka tavoittaa oikean kohderyhmän. Näissä tapauksissa mainos on enemmänkin investointi kuin kuluerä. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 20–21; Kotler 1999, 145; Kuluttajavirasto 2008; Ylikoski 1999, 284–285; Vuokko 2003, 200.)

Mainosvälineiden eli median avulla tavoitellaan suurta kohdejoukkoa. Mainostaja valitsee eri medioiden väliltä ja pyrkii saamaan viestin vastaanottajalle mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Useissa tapauksissa käytetään eri medioita yhdessä eli silloin kyseessä on yhteismainontaa. Mainosvälineitä ovat mm. sanoma-, paikallis- ja ilmaisjakelu- sekä aikakauslehdet, puhelin, televisio, radio, elokuva, ulko- ja liike-



mainosvälineet ja internet. Mainonnan neuvottelukunnan tilaaman tutkimuksen mukaan sanomalehtien osuus mainonnasta on lähes puolet. Vuonna 2007 sanomalehtimainonta kasvoi vahvasti ja nopeimmin mainonta lisääntyi paikallislehdissä. (Kuluttajavirasto 2008; Helsingin Sanomat 2008.)

Eri viestimillä on omat vahvuudet ja heikkoudet. Sanomalehtimainonnan vahvuuksia ovat paikallinen peitto, joustavuus ja nopeus sekä uskottavuus. Toisaalta heikkoutena on lyhyt vaikutusaika. Televisiomainonnan vahvuuksia ovat laaja peitto, mainoksen toisto- ja lyhyin aikavälein, näkö- ja kuuloaistin käyttö sekä monenlaisten symbolien käyttömahdollisuus. Televisiomainonta on sen sijaan kallista. Radiomainonnassa joustavuus, nopeus, paikallisuus ja matalat tuotantokustannukset ovat vahvuuksia kun taas heikkouksina on, että radio on yleensä vain ”taustaaäänenä” ja sille ollaan lyhyesti altistuneita. Internetmainonnassa on mahdollisuus erilaisten tehokeinojen käyttöön ja segmentointi onnistuu melko hyvin. Toisaalta nämä mainokset ovat ainoastaan tietokoneen käyttäjien saatavilla ja vaativat vastaanottajan omaa aktiivisuutta. (Vuokko 2003, 234.)

Palvelujen mainonnassa tulee erityisesti kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin. Mainonnan sanoman tulee olla selkeä. Mainonnassa voidaan antaa asiakkaalle konkreettisia vihjeitä siitä, mitä palvelu on ja mitä vaihteita siihen sisältyy. Tämä havainnollistaminen auttaa asiakasta tekemään palvelun ymmärrettäväksi. Mainonnan tulee kertoa palvelun hyödyistä eikä teknisistä yksityiskohdista. Tärkeintä onkin muistaa, että mainonnassa tulee luvata vain ja ainoastaan sellaista, mikä on mahdollista. Ylisuuret lupaukset nostavat asiakkaan odotuksia, jolloin on vaarana, että asiakas pettyy lopputulokseen. Menestymisen perusedellytykset ovat realistiset lupaukset ja niiden pitäminen. Lupausten pitäminen edellyttää sisäistä markkinointia, tarkoituksenmukaista vastuunjakoa, avoimuutta ja asiakkailta saatavan palautteen hyödyntämistä. (Ylikoski 1999, 286.)

Hyvä mainos toimii AIDA-kaavan mukaisesti: Attention, Interest, Desire ja Action. Mainos herättää huomiota, kiinnostusta, ostohalun ja lopuksi ostotoiminnon. Jotta yritys saavuttaa oikean lopputuloksen, täytyy huomiota kiinnittää seuraaviin seikkoihin. Ensimmäiseksi on varmistettava, että valitaan oikea media ja ostetaan tarpeeksi mainostilaa. Toiseksi asiakas on saatava kiinnostumaan palvelusta. Kun asiakkaalle luvataan hyötyjä, ehdotetaan ratkaisua ongelmiin ja painotetaan palvelun laatua, herätetään hänen kiinnostuksensa palveluun. Ostopäätös tapahtuu, kun mainos on muotoiltu selkeästi ja

asiakas tuntee, että palvelusta on jotain hyötyä hänelle. Lopuksi vielä mainoksella on saatava asiakas hankkimaan palvelu. Mainoksesta pitää ilmetä selvästi, mistä palvelu on mahdollista ostaa ja mitä asiakkaan on tehtävä saadakseen se. (Forsyth 2004, 107.)

Mainonnassa voidaan hyödyntää sosiaalista viestintää, jolla tarkoitetaan, että tyytyväisiä asiakkaita rohkaistaan kertomaan omista hyvistä kokemuksista muille. Mainoksia suunnitellessa kannattaa pyrkiä jatkuvuuteen, symbolien, tunnusten, logojen ja musiikkien avulla. Mainonta on kohdistettu niin asiakkaille kuin omalle henkilökunnallekin, sillä mainonnan avulla voidaan motivoida henkilöstöä ja saada se sitoutumaan paremmin työhönsä. Asiakkaalle voidaan viestiä, miten palvelu tapahtuu ja mikä on asiakkaan rooli tapahtumassa. Näin asiakasta voidaan ohjata ja suostutella osallistumaan prosessiin. Mainonnassa voidaan antaa vihjeitä palvelun laadusta, vaikka joissain tapauksissa se voi olla aika hankalaa. Myös palveluissa voidaan käyttää jälkimarkkinointia. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan mainonnan suuntaamista asiakkaille palvelun oston jälkeen. (Ylikoski 1999, 287–288.)

RSK noudattaa uusyritysneuvonnan tiedotussuunnitelmaa, joka pitää sisällään sekä ulkoisen että sisäisen tiedotuksen ja joka on integroitu uusyritysneuvonnan laatujärjestelmään. Tiedotussuunnitelma pitää sisällään eri kohderyhmät ja toimenpiteet, kuinka monta kertaa vuodessa ja miten toteutetaan ja kuka toteutuksesta on vastuussa. Suunnitelmassa on eritelty kymmenen ulkoisen tiedotuksen eri kohderyhmää, johon kuuluvat RSK:n ja RSYP:n hallitus, RSYP:n osakkeenomistajat, RSK:n omistajat eli kunnat, uusyritysneuvonnan seudullinen neuvottelukunta, asiantuntijaverkosto, yksityisten palveluntuottajien verkosto, yrittäjäyhdistykset, tiedotusvälineet, Satakunnan elinkeinoyhtiöt, asiakkaat ja asiakashankinta. Sisäisessä tiedotuksessa on suunnitelmat mm. kuukausipalavereista, kehittämiskokouksista, koulutus- ja neuvottelupäivistä. Neuvontapalvelua ja sen sisältöä mainostetaan lähinnä yleisilmoituksilla lehdissä. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2008.)

### 3.4.2 Henkilökohtainen myyntityö

Palvelujen markkinoinnissa painottuu erittäin voimakkaasti henkilökohtaisen myyntityön merkitys. Monesti asiakaspalvelua ja henkilökohtaista myyntityötä ei voida erottaa

toisistaan. Palvelujen kohdalla henkilökohtainen myyntityö voi tapahtua joko ennen palvelua tai palveluprosessin aikana. Myyntityön tavoitteena on asiakkaiden hankkiminen, asiakassuhteiden luominen ja niiden jatkuvuudesta huolehtiminen. Myyntityön etuna on, että sanoma voidaan räätälöidä jokaiselle tilanteeseen sopivaksi. Lisäksi etuna on, että keskustelussa asiakkaan kanssa saadaan tuntuma hänen ostohalukkuudestaan. Myyntityön merkitys kasvaa sellaisissa palveluissa, joita asiakkaat eivät oma-aloitteisesti aktiivisesti osta (esimerkiksi vakuutuspalvelut). Kun palvelu on monimutkaista, se räätälöidään asiakkaan tarpeisiin sopivaksi tai jos asiakkaat eivät ole kovin hyvin perillä palvelun hyödyistä ja ominaisuuksista, myyntityön merkitys asiakassuhteiden rakentamisessa korostuu. Esimerkiksi henkivakuutukset täyttävät edelliset kriteerit. Myyjän asiantuntemus ja kyky luoda luottamusta ovat erittäin merkityksellisiä asiakassuhteen syntymisessä. Asiantuntemuksen lisäksi tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä palvelut ovat yleensä henkilösuhteita. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 21; Ylikoski 1999, 288–289.)

Palveluyrityksessä myyntityön käytössä kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin. Ensinnäkin myyntityön avulla on mahdollista kehittää henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin. Myyntityössä tulee toteutua lupaukset, jotka mainonnassa annettiin. Asiakkaan tulee pystyä luottamaan palveluntarjoajaan. Myyntihenkilöstö välittää tästä mielikuvaa asiakkaille, oman ammattitaitonsa, käyttäytymisensä ja pukeutumisensa avulla. Asiakkaat arvioivat palveluntarjoajaa myyntihenkilöstön perusteella. Kohteliaisuus, huomaavaisuus ja hyvä tuotetuntemus tukevat mainonnan luomaa imagoa. Ostaminen pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi, erityisesti tilanteissa, joissa ostos on tärkeä ja siihen sitoudutaan merkittävästi (esimerkiksi asunnon osto). Tällaisissa tapauksissa asiakkaalle on erittäin tärkeää, että myyjä hoitaa kaikki järjestelyt ammattimaisesti ja pitää asiakkaan selvillä järjestelyjen etenemisestä. (Ylikoski 1999, 289–290.)

### *Myyntin lajit*

Vaikka myynti on eräs markkinoinnin peruselementti, se nähdään usein kapea-alaisesti. Liike-elämässä myyntityö voidaan jakaa kolmeen erilaiseen myyntin lajiin. Ensimmäisenä on *toimipaikkamyynti*, josta käytetään myös nimitystä *tiskimyynti*. Nimestäkin voidaan jo päätellä, että käsitteellä tarkoitetaan myyntiä toimipaikassa (pankki, kauppa, ravintola, hotelli). Oleellista siinä on, että asiakas tulee yritykseen ja heitä palvellaan

siellä niin, että myynnistä tulisi mahdollisimman suuri. Toimipaikkamyynnin eräs avainkäsite on palvelumyynti. Palvelumyynnillä tarkoitetaan lisämyyntiä, palvelun ohella ja avulla. Sillä varmistetaan että asiakkaalta ei epähuomiossa jäänyt hankkimatta jotain sellaista, mitä hän voi ostaa jo samalla ostokerralla. Lisämyynti ja palvelumyynti -ajattelut ovat toimipaikkamyynnin menestyksen avaintekijät. (Rope 1995, 247–248.)

Asiantuntijapalvelut ovat yksi toimipaikkamyynnin muoto. Siinä asiakas tulee yleensä itse yritykseen, hän havainnoi ja tekee omat johtopäätökset. Yleensä ihmisillä on erilaisia oletuksia ja odotuksia siitä, millaista eri alan liikkeissä kuuluisi olla. Jos nämä odotukset eivät toteudu, siitä seuraa aina pettymys ja kyseisen toimipaikan toimimattomuus markkinoilla. (Rope 2003, 36.)

*Neuvottelumyynnistä* käytetään myös nimitystä *asiantuntijamyynti*. Tätä myyntimuotoa tekevät erityisesti yrityksissä asiantuntija-asemassa olevat henkilöt pyrkiessään asiakasneuvotteluissa vakuuttamaan oman ehdotuksensa/palvelunsa ylivoimaisuudesta. Neuvottelumyynti pohjautuu erityisesti asiantuntemukselle ja sen avulla aikaansaatavalle vakuuttavuudelle. Perinteinen neuvottelumyyntitilanne on palaveri, jossa asiantuntemusroolia hyödyntäen pyritään tavoiteltavaan lopputulokseen. (Rope 1995, 248.)

Kolmantena myyntilajina pidetään *edustajamyyntiä* eli *salkkumyyntiä*. Edustaja vieraillee asiakkaan luona ja yrittää myydä tuotetta/palvelua. Edustajamyynti on näistä lajeista kaikkein eniten aktiivimyyntiä. Aktiivimyynnin ajatusmallin mukaisesti myyjä tekee sellaista kauppaa, jota ei syntyisi ilman myyjän aktiivista otetta. Edustajamyynnin eräs alalaji on puhelinmyynti. Se toimii muutoin samalla tavalla, mutta siinä myyjän ei tarvitse lähteä henkilökohtaisesti vierailemaan, vaan hän pystyy tekemään myyntikäynnin vaivattomammin puhelinlankoja pitkin. (Rope 1995, 249.)

RSK:n uusyritysneuvontapalvelun markkinointiviestintään ei kuulu varsinaisesti henkilökohtainen myyntityö, mutta sellaiseksi voidaan laskea ”Vaihtoehtona oma yritys” -teemaillat, joissa annetaan yrittäjyyteen liittyvää yleisinformaatiota. Tilaisuudella pyritään saamaan osallistujat käyttämään RSK:n henkilökohtaista uusyritysneuvontaa. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2008.)

### 3.4.3 Menekinedistäminen

Menekinedistämällä tarkoitetaan niitä markkinointitoimenpiteitä, joiden tavoitteena on saada aikaan myyntiä. Menekinedistämistoimenpiteitä voidaan suunnata joko asiakkaisiin tai markkinointikanavaan. Palvelujen tuottamisessa on usein ongelmana kysynnän ja tarjonnan epätasapaino lyhyellä aikavälillä. Palvelujen kysynnän epätasaisuus on erityisen suuri ongelma, koska palveluita ei voida valmistaa varastoon. Jos kysyntä on yli kapasiteetin, asiakkaalle on pakko myydä ”ei oota” ja vastaavasti hiljaisina aikoina työntekijät ovat toimettomina. Yleensä kysynnän vaihtelut johtuvat palvelun luonteesta. Kysynnän lyhytaikaisia vaihteluja tasaamassa voidaan käyttää apuna menekinedistämistä, jossa asiakkaille tarjotaan hiljaisina aikoina lisäetuja. Lisäetujen tarjoaminen rajoittuu tiettyyn aikaan, asiakasryhmään tai hintaan. Tavoitteena on saada asiakas ostamaan palvelu välittömästi tai ainakin ottamaan yhteyttä palveluntarjoajaan. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 21; Ylikoski 1999, 290–291.)

Menekinedistämiseksi voidaan katsoa myös erilaiset kanta-asiakasohjelmat. Ohjelmien ideana on, että jokaisen uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle moninkertaisesti enemmän kuin jo olemassa olevista asiakkaista kiinni pitäminen. Markkinointikanavaan suuntautuvalla menekinedistämällä halutaan tukea myyntihenkilöstön työtä, innostaa heitä myymään palveluja enemmän ja siten saada kasvatettua myyntiä. Myyntihenkilöstölle voidaan jakaa mm. palkintoja, kun tietty myynti määriteltynä ajanjaksona täyttyy. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 21–22.)

Vaikka menekinedistämisen tavoitteet ovat lyhyen aikavälin tavoitteita, sen käyttö edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua. Palvelujen kohdalla täytyy varsinkin miettiä, millälaiset keinot sopivat palvelun luonteeseen ja strategiaan. Kun menekinedistämiskeinoja käytetään yhteiskunnallisessa markkinoinnissa, esimerkiksi terveyteen liittyvien palvelujen markkinoinnissa, vaatii se taustakseen tutkimustietoa. Asiakkaille tarjoittavat kannusteet on suunniteltava huolella, sillä väärin valittuina ne voivat vähentää kohderyhmän kiinnostusta palveluun. (Ylikoski 1999, 292–294.)

### 3.4.4 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhde- ja tiedotustoiminnan eli PR:n (public relations) tavoitteena on luoda yritykselle sekä tunnettuutta että myönteisiä asenteita ja julkisuutta. Suhdetoiminta on erilaisten suhteiden viestinnällistä edistämistä niin, että suhde kahden osapuolen välillä muodostuu mahdollisimman läheiseksi. Toiminnan kohteena voivat olla asiakkaiden lisäksi yrityksen kaikki sidosryhmät. Tiedotustoiminnan suurin ero mainontaan verrattuna on siinä, että mainonnassa maksetaan aina mediatilasta. Sen sijaan tiedotus on perinteisen mediatilan suhteen ei-maksettua viestintää. Suhde- ja tiedotustoiminnan avulla voidaan saada myönteistä julkisuutta, kun yrityksestä kerrotaan lehdissä tai uutisissa. Asiakkaat kokevat nämä viestit uskottavammiksi kuin maksettujen mainosten viestit. Suhdetoiminnan ongelmana kuitenkin on, että yritys ei itse pysty kontrolloimaan, mitä siitä julkisuudessa kerrotaan ja mitkä asiat ylittävät ”uutiskynnyksen”. (Rope 2000, 355, 360; Ylikoski 1999, 294–295.)

Asiantuntijapalveluyritys tarvitsee liiketoiminnan toteuttamiseen monenlaisia verkostosuhteita. Asiantuntijapalveluyrityksen sidosryhmiä ovat omistajat, yrityksen johto, viranomaiset, rahoittajat, asiakkaat, yrityksen työntekijät, alihankkijat, strategiset kumppanit, kilpailijat, tiedotusvälineet, paikallisyhteisöt, kansalaisjärjestöt ja julkinen sektori. Yritys ja sidosryhmät ovat riippuvaisia toisistaan. Yritys on riippuvainen sidosryhmien halusta edistää omalla toiminnallaan yrityksen liiketoimintaa ja sidosryhmät puolestaan ovat riippuvaisia yritysten liiketoiminnasta, että he saavuttavat omat taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteensa. (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso & Hiukka 2007, 154–155.)

RSK:ssa yrityskehittäjä Heikki M. Nurmi pitää henkilökohtaisella tasolla yhteyttä keskeisiin tiedotusvälineisiin ja tavoitteena on kertoa uutiskynnyksen ylittävistä asioista säännöllisesti. Tällä toiminnalla pyritään siihen, että uusyritysneuvontatoiminta on jatkuvasti esillä tiedotusvälineissä. RSK:lla on myös oma Horisontti-sidosryhmälehti, joka lähetetään yrityksen tärkeimmille sidosryhmille. Lehden avulla yritys viestii paikkakunnan ajankohtaisista asioista ja RSK:n omista palveluista. Lehteä kehitetään joka numeron jälkeen yhä toimivammaksi kokonaisuudeksi, sillä se on erittäin tärkeä markkinointiviestinnän keino yritykselle. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2008; H. Tuominen, henkilökohtainen tiedonanto 10.3.2008.)

### 3.5 Fyysinen todistusaineisto

Fyysinen todistusaineisto sisältää palveluun liittyvät konkreettiset tekijät, kuten rakennukset, toimintaympäristön, sisätilat, sisustuksen, kulkuneuvot ja erilaiset laitteet, henkilökunnan ulkonäön ja pukeutumisen sekä muut konkreettiset palveluelementit. Lisäksi fyysiseen todistusaineistoon kuuluvat kaikki materiaalit kuten käyntikortit, esitteet ja välineet. (Lovelock & Wright 1999, 20; Zeithaml & Bitner 2003, 25.)

Yritysten on tiedostettava palveluun liittyvät näkyvät viestit. Näkyvät asiat viestivät jatkuvasti toiminnasta, eivätkä ne yksinomaan liity palveluhenkilöstön näkymiseen. Esimerkiksi toimipaikan näyteikkuna luo jatkuvasti mielikuvaa yrityksestä, sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Palvelun näkyviä viestejä voidaan nimittää passiivisiksi viestijöiksi. Tämä fyysinen todistusaineisto tarjoaa yrityksille mahdollisuuden viestiä ennalta suunniteltua, harkittua ja yhdenmukaista kuvaa eri markkinasegmenteille. Fyysisen todistusaineiston lisäksi näkyviä todisteita ovat koko yritys, sen toimintatapa ja yleinen näkyvyys. Yrityksen värein maalatut autot ovat viesti niin nykyisille kuin uusille asiakkaillekin. Monet yritysten nimissä autoa ajavat tuntuvat ymmärtämän tämän tosiseikan heikosti ja käyttäytyvät liikenteessä holtittomasti. Omalla käyttäytymisellään he leimaavat koko yrityksen mainetta. (Kuusela 2002, 108.)

Asiakkaan tulee tuntea, että asiantuntijayrityksen fyysinen ympäristö ja muut palveluun liittyvät tekijät, tukevat myönteistä palvelukokemusta yrityksestä. Käytännössä se tarkoittaa, että yrityksen neuvottelutilat ovat siistit ja kaikki neuvottelussa tarvittavat välineet, esitteet ja asiakirjat ovat saatavilla ja asianmukaisia. Asiakkaan puhelun tulisi myös ohjautua ensimmäisellä kerralla oikealle henkilölle niin, että hän tavoittaa oikean henkilön joutumatta odottamaan turhaan. (Vahvaselkä 2004, 89.)

Uusyritysneuvonnalla ei ole erillistä esitettä vaan kokonaisuuden kannalta toiminta sisältyy RSK:n pääesitteeseen. Laatukäsikirjassa on jonkin verran ohjeistusta mm. yrityksen graafiseen ilmeeseen. Fyysinen todistusaineisto muodostuu kaikesta, jonka asiakas näkee ja kokee, kun hän vierailee yrityksessä. RSK:ssa toimitilojen pohjaratkaisut ovat hieman sokkeloiset ja näitä onkin vastapainoitettu vastaanoton selkeällä ilmeellä. Heti toimitiloihin sisään astuessa asiakas näkee esitteitä, joita hän voi ottaa mukaansa ja tutustua niihin. Vastaanotossa työskentelee aina työntekijä, joka ottaa asiakkaan vastaan ja

ohjaa häntä. Vastaanottoon on sijoitettu myös muutama mukava nojatuoli, jossa asiakas voi odottaa vuoroaan. Yrityksen sisustuksessa on käytetty hyvin perinteisiä huonekaluja, jotka luovat viihtyvyyttä. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2008.)

### 3.6 Ihmiset

Markkinointimixin yksi kilpailutekijä ovat palvelutapahtumaan osallistuvat ihmiset. Ihmiset ovat palvelutapahtuman inhimillinen puoli. Siihen mielikuvaan, joka syntyy asiakkaalle yrityksestä ja sen toiminnasta, vaikuttaa koko yrityksen henkilökunta ja sen asiakkaat. Palveluhenkilökunnan pukeutuminen, esiintyminen, käyttäytyminen, puheta- pa ja asenteet vaikuttavat ihmisten arvioon palvelusta. Lisäksi siihen, minkälaisena asiakas kokee palvelun laadun, vaikuttaa myös henkilöstön mieliala ja paikan yleinen tunnelma. Henkilökunnan valinta, koulutus ja valmennus, työntekijöiden motivaatio, henkilökohtaiset ominaisuudet, yhteistyökyky sekä vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä markkinoinnin kilpailukeinoja. (Lovelock & Wright 1999, 19; Kuusela 2002, 100–101.)

Asiantuntijan odotetaan käyttäytyvän ennen kaikkea avuliaasti eikä riitä, että hän vain on oikeassa. Asiantuntijan pitää osata käyttäytyä diplomaattisesti, ymmärtäväisesti, ystävällisesti ja luotettavasti. Seuraavassa on kerrottu hyvän asiantuntijan ominaisuuksia. Asiantuntijan tulee ymmärtää sujuvasti asiakasta, hänen tulee olla johdonmukainen niin, että asiakas voi luottaa saamiinsa neuvoihin ja kertoa prosessiin tarvittavat tiedot. Asiantuntijan tulee myös kertoa asiansa selkokielellä niin, että asiakas ymmärtää sen. Missään nimessä asiakasta ei saa pakottaa tekemään tai päättämään mitään sellaista mitä hän ei itse halua, vaan hänen päätöstään on kunnioitettava. Asiantuntijan on myös osattava olla rauhallinen, eikä hän saa suuttua, oli tilanne mikä tahansa. Asiantuntijan tulisi auttaa asiakasta miettimään itsekin tilannettaan, kertoa hänelle vaihtoehdot ja omat suositukset sekä antaa hänen valita lopuksi parhaalla näkemällä tavallaan. (Maister 2005, 1–3.)

Palvelutapahtumassa toinen osapuoli on asiakas. Asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen vaikuttaa palvelun markkinointiin. Asiakkaan käyttäytymisellä tarkoitetaan niitä tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä henkisiä ja fyysisiä toimintoja, joihin hän ryhtyy valitessaan, ostaessaan ja käyttäessään palvelua. Riippumatta ostettavasta palvelusta,



asiakkaan käyttäytymiselle ovat ominaisia seuraavat piirteet: käyttäytyminen on tavoitteellista ja se sisältää monia toimintoja, käyttäytyminen on prosessi ja se vaihtelee ajan ja päätöksenteon monimutkaisuuden suhteen. Lisäksi asiakkaalla on ostotilanteessa erilaisia rooleja sekä käyttäytymiseen vaikuttavat hänen yksilölliset ominaisuutensa ja kaikki ympäristöön liittyvät tekijät. (Ylikoski 1999, 77–78.)

RSK:n uusyritysneuvonta palvelee asiakkaitaan ammattitaitoisen henkilöstön sekä laajan ja tehokkaan asiantuntija- ja yhteistyökumppaniverkoston avulla. Palvelussa noudatetaan laatukäsikirjan ohjeistuksia. (Rauman Seudun Kehitys Oy 2008, H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 2.4.2008.)

### 3.7 Prosessit

Asiantuntijapalvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja, palveluprosesseja. Palveluprosesseilla tarkoitetaan kaikkia niitä prosesseja, joissa palvelutapahtuma toteutetaan. Palveluprosessin kuluessa tai sen lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn. Asiantuntijapalveluissa korostuu tavallisesti asiakkaan osallistuminen prosessiin. Monissa palveluissa onnistunut asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus on perusedellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiselle. Asiakas kertoo, minkälaista palvelua hän tarvitsee ja antaa tietoja itsestään, jos palvelun tuottaminen sitä edellyttää. Osallistumalla tällä tavoin palvelun tuottamiseen, hän saa juuri omiin tarpeisiinsa sopivaa palvelua. Palvelua käyttäessään asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen omalla panoksellaan, joskus asiakas tai asiakkaan edustajat voivat olla niin tärkeitä prosessissa, että he ovat palvelutapahtuman tai -projektin keskeisiä työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa asiantuntijoilla tulisi olla herkkä psykologinen ote, jotta asiakas saataisiin ymmärtämään ja hyväksymään roolinsa ja toimimaan sen mukaisesti. (Lehtinen & Niemäki 2005, 11–12, 40–41; Ylikoski 1999, 24–25.)

Palvelun tuottaminen tapahtuu ikäänkuin ”näyttämöllä”, jossa henkilöstö on näyttelijöitä ja asiakkaat yleisöä. Asiakkaiden näkemät toimitilat ja kaikki niihin liittyvät konkreettiset asiat ovat lavastusta, itse palvelutapahtuma on varsinainen näytelmä. Niin kuin näytelmässä myös palvelutapahtumassa on roolit ja käsikirjoitus. Asioilla on tietty tapahtumisjärjestys, josta asiakkaalla on ennakkokäsitys. Hän odottaa, että palvelu etenee

tietyllä tavalla. Jos tästä kaaviosta poiketaan, asiakas yllättyy. Yllätyksen tulisi olla positiivinen, vaikka että palvelu on nopeampaa kuin hän odotti. Negatiivisista yllätyksistä syntyy huono palvelukokemus. Sekä asiakkaiden että asiakaspalveluhenkilön tulisi tietää oma roolinsa palvelutilanteessa. (Ylikoski 1999, 89.)

Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä eli vaihtelevia. Vaikka palvelu on sama, jokainen palvelukokemus on erilainen. Näin tapahtuu etenkin silloin, kun palvelun tuottaminen liittyy ihmisiin. Ihmisten tuottaman palvelun laadun valvonta on vaikeaa, koska ei voida olla varmoja siitä, toteutuuko palvelu juuri sellaisena, kuin esimerkiksi mainossanomassa on luvattu. Asiakas ei välttämättä koe heterogeenisuutta ongelmana, sillä monissa palveluissa asiakas jopa odottaa, että palvelu on asiakaskohtaista, jolloin palvelu räätälöidään juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. (Ylikoski 1999, 25.)

RSK:n asiakkaiden palvelun tietoisuus vaihtelee hyvin paljon, yleensä asiakkaat tietävät sijainnin ja ovat kuulleet yrityksestä, mutta neuvontapalvelun sisällöstä heillä ei useasti ole tietoa. Eniten tietävät ne asiakkaat, jotka ovat tutustuneet yrityksen internetsivuihin. Ensimmäisessä tapaamisessa käydään perusteellisesti läpi neuvontapalvelun sisältö. RSK:n neuvontaprosessiin (katso kuvio 1, sivu 11) kuulu kaikkiaan kymmenen kohtaa. Prosessi alkaa asiakkaan sisäänkirjauksella, jonka jälkeen arvioidaan yritysidean toimivuus. Prosessiin kuuluu talouden ja markkinoinnin suunnittelua, yritystukien anomista ja analyysien tekemistä. Siinä selvitetään myös yrittäjäehdokkaan tietämys ja mahdollinen lisäkoulutuksen tarve. Kun prosessin kaikki kohdat on käyty läpi, voidaan miettiä perustetaanko yritys vai luovutaanko ideasta. Mikäli yritys perustetaan, seuranta järjestetään kuuden kuukauden jälkeen toiminnan aloittamishetkestä. RSK:ssa uskotaan, että suurin osa asiakkaista yllättyy palvelun laajuudesta, tosin neuvojan pitää osata kertoa palvelusta myyväällä tavalla. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008 ja 14.4.2008.)

### 3.8 Tuottavuus ja laatu

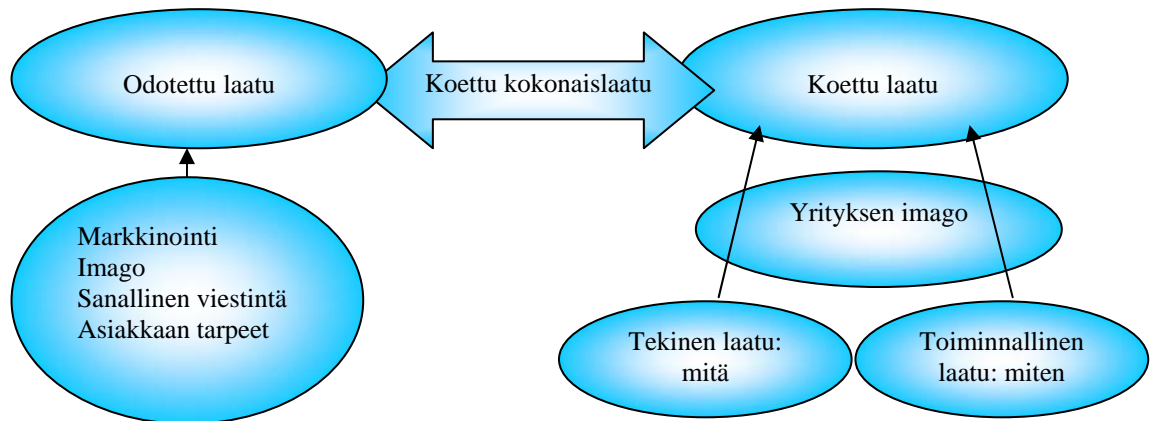
Tuottavuuden ja laadun tasapaino tarkoittaa lisäarvon tuottamista sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Tuottavuutta ja laatua tarkastellaan usein erillisinä osina, mutta niitä pitäisi tutkia kuten kolikon kahta eri puolta, yhtenäisenä kokonaisuutena. Tuotta-

vuus tarkoittaa sitä, kuinka tehokkaasti palvelun panos on muutettu tuotokseksi. Tuottavuuden yhteydessä puhutaan kustannustehokkuudesta. Asiakkaat sen sijaan asettavat palvelulle laatutavoitteita, jotka yrityksen pitää saavuttaa. (Lovelock & Wright 1999, 18.)

Tuottavuutta ja laatua voidaan parantaa mm. työntekijöiden teknisten taitojen kohentamisella mikä merkitsee käytännössä sitä, että he osaavat tehdä työnsä kerralla oikein. Jos työntekijöiden taidot ovat riittämättömät, palveluprosessin tuloksen teknillinen laatu kärsii. Taitojen puutteellisuus ja korjausten tarve saattaa vaikuttaa myös tuottavuuteen. Myös työntekijöiden asenteella ja käyttäytymisellä on vaikutusta tuottavuuteen ja laatuun. Vihaiset ja tyytymättömät asiakkaat saattavat valittaa joko heti tai myöhemmin palvelusta, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja heikentää samalla tuottavuutta. (Sipilä 1996, 152–154.)

Palvelun laadun mittarina toimii asiakkaan mielipide. Se voi tuntua epäreilulta, koska asiakas itse vaikuttaa hyvin paljon omalla toiminnallaan saamansa palvelun laatuun. Ammattilaisten mielestä asiakkaalle ei yleensä ole riittävää pätevyyttä arvoida palvelun laatua, mutta asiakas kuitenkin ratkaisee itse mielipiteensä perusteella, kenen kanssa hän asioi jatkossa. Hän myös päättää itse, minkälaista tietoa hän haluaa levittää kyseisen yrityksen toiminnasta muille. Palvelun laatua on palvelun aineettomuuden ja asiakkaan oman laatuun vaikuttavan osuuden vuoksi vaikea analysoida. Palvelun laatu on erilaista erilaisille henkilöille. Toinen henkilö arvostaa palvelun nopeutta ja toinen alhaisia hintoja. Asiantuntijayrityksissä palvelun laadun ohjaaminen on vaikeaa. Lopullinen laatu syntyy palvelun jakelutilanteessa ns. ”totuuden hetkellä”. (Sipilä 1996, 212–213.)

Se, pitääkö asiakas palvelua hyvänä vai huonona, määräytyy koetun kokonaislaadun perusteella. Palvelun laatuun vaikuttaa se, mitä asiakas odottaa palvelun laadulta ja mitä hän loppujen lopuksi saa. Kuviossa 4 on esitetty koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat ulottuvuudet. (Grönroos 1998, 67.)



Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67).

Odotuksiin vaikuttaa kaikki se, mitä yritys itsestään viestii ulospäin kuten markkinointi, imago ja sanallinen viestintä. Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan omat tarpeet. Koettu laatu muodostuu siitä, mitä asiakas saa ja miten se hänelle toimitetaan. Tekninen laatu on se, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. palvelun kohdalla se on yleensä jokin tunne, ongelma on saatu ratkaistua, mutta siihen vaikuttaa myös laatu-ulottuvuuden toinen puoli, toiminnallinen laatu. Asiakkaaseen vaikuttaa selvästi myös tapa, jolla tuo tekninen laatu, prosessin lopputulos, hänelle välitetään. Mitä ja miten -arviointiin vaikuttaa myös hyvin paljon yrityksen imago. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluyrityksestä, pienet virheet annetaan luultavasti helpommin anteeksi, mutta jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. (Sipilä 1996, 63–64, 67.)

Asiantuntijapalveluihin liittyy mahdollisuuksien ja hyötyjen lisäksi myös riskejä. Palvelujen valintaan ja käyttämiseen liittyy asiakkaiden mielestä seuraavia riskejä. *Laaturiski*, jolloin asiakas voi olla epävarma sekä siitä, mitä hän palvelun lopputuloksena saa, että siitä, miten häntä tullaan palvelemaan. *Taloudellinen riski* tarkoittaa, että asiakas pelkää ostopäätöksen aiheuttavan hänelle taloudellista vahinkoa. Riskiä aiheutuu siitä, että hän ei etukäteen tiedä, minkälaisen vastineen saa rahoilleen. *Aikariskillä* tarkoitetaan, että asiakas kokee päätöksentekoon kuluvan liian paljon aikaa. Palvelun ostaminen saattaa viedä paljon aikaa, jos hän haluaa perusteellisemmin vertailla palvelun tarjoajia. *Sosiaalinen riski* tarkoittaa, että hän pelkää perheensä ja ystäviensä suhtautuvan palvelun käyttöön negatiivisesti. Palvelun käyttö voi sisältää myös riskin, että se vahingoittaa asiakkaan terveyttä. (Ylikoski 1999, 87–88.)

RSK:n uusyritysneuvonnalle on myönnetty ISO 9001 laatusertifikaatti, joka takaa laadukasta neuvontapalvelua. Uusyritysneuvonnassa työskentelee 6 henkilöä, joista 5 Raumalla ja 1 Eurassa. Alkavien yrittäjien neuvontaa toteutetaan hyödyntämällä toimivien yritysten asiantuntemusta Jobs and Society -toimintamallin (kuvio 5) avulla, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Suomen Jobs and Society ry on 30 alueellisen uusyrityskeskuksen yhteistoimintajärjestö. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto 14.4.2008; Rauman Seudun Kehitys Oy 2008; Suomen Jobs and Society 2008.)



Kuvio 5. Jobs and Society -toimintamalli (Suomen Jobs and Society 2008).

Kuviossa 5 on esitelty toimintamalli, jonka avulla uusyrityskeskukset ja asiantuntijaverkostot auttavat yrittäjäehdokasta oman yritysideaan arvioinnissa ja kehittämisessä sekä muissa neuvontaprosessin erivaiheissa (kuvio 1, sivu 11) (Suomen Jobs and Society 2008).

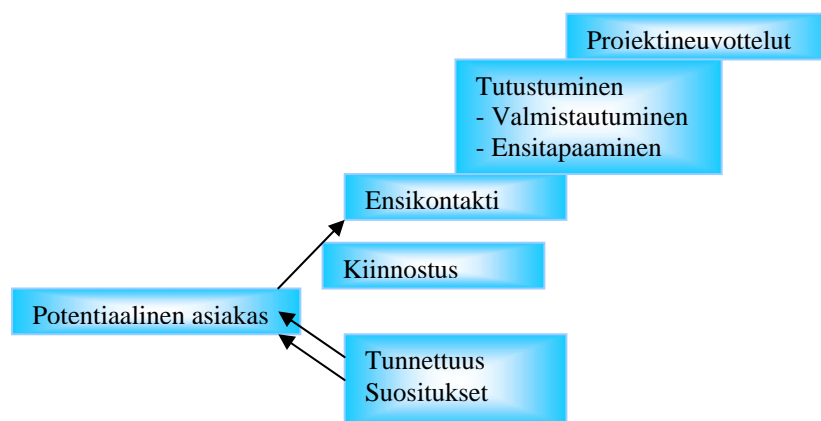
#### 4 ASiantuntijayrityksen UUSASIAKASHANKINTA

Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa vaihetta, jossa asiakkuudesta sovitaan. Asiakkuus on tiedon ja tunteiden vaihdantaa asiakkaan kanssa. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa uusien asiakkaiden hankinta on vaikeaa ainoastaan silloin, kun asiakkaita on vä-

hän. Tunnetusti uuden asiakassuhteen luominen on kallista. Kontaktit uuteen asiakkaaseen on hoidettava erityisen harkitusti ja huolellisesti. Kun haluamme rakentaa vahvan ystävyysuhteen, yritämme olla toisia kohtaan ymmärtäväisiä, huomaavaisia, hienotunteisia ja kannustavia. Kaikki nämä samat asiat tarvitaan myös kun halutaan rakentaa vahva liikesuhde asiakkaaseen. (Maister 2005, 7; Santonen 1996, 178; Storbacka & Lehtinen 2002, 87; Vahvaselkä 2004, 104.)

Uuden asiakassuhteen syntyprosessi pitää sisällään ensikontaktin, tutustumisen ja projektineuvottelut. Puhelimessa sovitaan ensitapaaminen, jonka jälkeen seuraa ehkä toinen tapaaminen ja näin siirrytäänkin tutustumisvaiheeseen. Ennen ensikontaktin ottamista potentiaalisella asiakkaalla on omat mielikuvat yrityksestä, ne voivat olla peräisin ystävien suosituksista tai yrityksen tunnettuudesta. (Sipilä 1996, 236–238.)

Kun asiakkaalla on ongelma, johon hän tarvitsee asiantuntijan apua, hän kysyy luultavasti ensin apua ystäviltään, miten he ovat ratkaisseet ongelman ja kenen palveluita he ovat käyttäneet. Ystävien kommentteja pidetään arvokkaampina ja luotettavampina kuin yritysten omia maksettuja mainoksia. Jos kukaan ystävistä ei tiedä sopivaa asiantuntijaa, asiakas etsii painetuista ja sähköisistä luetteloista ja hakemistoista parhaimmalta kuulostavan vaihtoehdon. Jos mielikuvat ovat hyvät, asiakas kiinnostuu yrityksestä ja ottaa heihin yhteyttä, yleensä puhelimitse. Jos henkilö ei vastaa ensimmäisellä kerralla, asiakas valitsee seuraavan ja jatkaa näin kunnes joku vastaa varsinkin, jos apua tarvitaan välittömästi. Asiantuntijayritys voi myös oma-aloitteisesti pohjustaa asiakassuhdetta, jos yrityksellä on potentiaaliselle asiakkaalle jotain todella kiinnostavaa ja konkreettista esiteltävää. Kuviossa 6 on Sipilän hieman mukaeltu, uuden asiakassuhteen syntyprosessi. (Sipilä 1996, 236–238.)



Kuvio 6. Uuden asiakassuhteen syntyprosessi (Sipilä 1996, 238).

#### 4.1 Asiantuntijayrityksen tunnettuus ja suositukset

Uuden asiakassuhteen luominen lähtee yrityksen tunnettuudesta ja suosituksista. Tunnettuus on erittäin tärkeää niille asiantuntijaorganisaatioille, jotka haluavat luoda uusia asiakassuhteita. Jos asiakas ei tiedä yrityksestä mitään, ei tiedä mistä hän voi tavoittaa osaajat, niin tuskin hän valitsee kyseisen yrityksen palveluitakaan. Yritys voi luoda tunnettuutta monella tavalla, kuten aikaisemmilla töillä, tekemällä julkisesti näkyviä, erikoisia, uutiskynnyksen ylittäviä töitä, osallistumalla erilaisiin kilpailuihin, esitteillä, artikkeleilla, kirjoilla, toimimalla julkisesti asiantuntijalausuntojen antajana, paneelikeskustelijana tai kouluttajana. Yrityksen tunnettuutta lisäävät myös laajat yhteysverkostot kuten järjestötoiminta, harrastukset, ystävät ja sukulaiset sekä oppilaitokset. (Sipilä 1996, 238–239.)

Yrityksen luotettavuutta lisää myös se, että on oman alansa suurimpien joukossa. Monet asiakkaat pyytävät tarjoukset ainakin suurimmilta yrityksiltä. ”Vanha nimi” herättää luotettavaa mielikuvaa ja jopa 3-5 vuotta on lyhyt aika imagon luomiseen alalla, jossa luotettavuus on avainsana. Aloittavan henkilön tilanne on vaikea, sillä hänellä pitää olla kokemusta ja näyttöä, jos aikoo saada toimeksiantoja ja asiakkaita. Siksi yleensä henkilö hakee ensin kokemusta ja osaamista työskentelemällä kokeneempien kanssa, ja vasta sitten perustaa oman yrityksen. Asiantuntijayritysten suurimpia riskejä onkin, että oman yrityksen avainhenkilöt siirtyvät kilpailijoiksi. Monet yritykset pyrkivät suojautumaan tällaisilta tilanteilta erilaisten sopimusten kanssa, ovathan asiakkaat sen kalleinta omaisuutta. Asiakassuhde on aina henkilösuhde ja yleensä suhde asiantuntijaan on voimakkaampi kuin asiantuntijayritykseen. (Sipilä 1996, 239–241.)

#### 4.2 Potentiaalinen asiakas ja kiinnostus

Uuden asiakassuhteen syntyprosessin seuraavana kohtana on potentiaalinen asiakas. Kun asiakas saa tarpeeksi tietoa palveluyrityksestä, hän muodostaa oman mielipiteensä, joiden pohjalta joko kiinnostuu palveluntarjoajasta tai ei. Määritelmän mukaan asiantuntija on poikkeuksellinen osaaja, joka siksi voi myydä palveluitaan eri tavalla kuin perinteisten kulutustavaroiden kohdalla. Kirjallisuudessa on olemassa kahta erityylistä markkinoitikeinoja: push ja pull. Push-tyylisen markkoinnin symboli on ”suppiloajattelu”,

jossa suuresta potentiaalisten asiakkaiden joukosta seuloutuvat myyntiprosessissa todelliset asiakkaat. Näitä asiakkaita lähestytään erilaisten markkinointiviestimien avulla ja ollaan onnellisia, jos tulee muutama kauppa. Asiantuntijapalvelujen markkinointia kuvaa paremminkin pull-markkinointi eli ”magneettimarkkinointi”. Siinä asiakkaita vedetään yritystä kohti. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työt hoidetaan niin hyvin, että saadan jatkotyötkin samalta asiakkaalta. Oletetaan, että nykyinen asiakas hankkii aina yhden tai useamman uuden asiakkaan. Pyritään siihen, että osaaminen on niin korkealaatuista, että asiantuntijaa haastatellaan uutisissa mieluummin kuin että joudutaan mainostamaan itse. (Sipilä 1998, 45–46.)

Asiantuntijapalvelujen markkinointitavoite on suuri, koska alalla on pyrittävä ylikysyntään. Se, miksi yrityksen kannattaa tähdätä ylikysyntään, johtuu siitä asiakkaalle syntyvästä mielikuvasta. Asiakkaan on vaikea arvioida nopeasti asiantuntijan osaamista, joten hän arvioi sitä osittain jonon perusteella. Vaikka tavoite on korkea, asiantuntijayrityksen ei kannata kuitenkaan myydä palveluitaan kaikille. Jo asiakkuuden syntyvaiheessa yrityksen pitää pystyä arvioimaan, mikä on asiakkuuden arvo tulevaisuudessa. Asiakkaiden etsimisessä voidaan käyttää hyväksi kaupallisia, sähköisiä ja painettuja yhteystietoja ja osoitelähteitä sekä suoramarkkinointiin ja postitukseen erikoistuneiden yritysten palveluita. Potentiaalisten asiakkaiden etsimiseen yritys voi käyttää apuna erilaisia markkinointiviestinnän keinoja, kuten mainontaa. Seulonnan jälkeen, kun asiantuntijayritys on löytänyt parhaat mahdolliset asiakkaat, sen tulee saada heidät kiinnostumaan yrityksestä ja sen palveluista. (Sipilä 1998, 46; Storbacka & Lehtinen 2002, 94; Vahvaselkä 2004, 105.)

Asiakkuuden kehittyminen potentiaalisesta asiakkaasta yrityksen pitkäaikaiseksi partneriksi on teoriassa kuusiportainen prosessi. Potentiaalinen asiakas on sellainen, jonka yritys uskoo saavansa omaksi asiakkaakseen. Ensiasiakas on jo asioinut yrityksessä kerran ja satunnaisasiakas käyttää yrityksen palveluita toistuvasti, mutta on hyvin neutraali yritystä kohtaan. Vakioasiakas pitää yrityksestä, mutta kannattaa sitä passiivisesti kun taas suosittelija-asiakas suosittelee yritystä aktiivisesti muillekin. Huipulla on partneriasiakas, joka on läheisessä ja luottamuksellisessa suhteessa yritykseen. Asiantuntijapalvelujen luonne vaatii yleensä asiakkaalta partneritason sitoutumista, siksi valittua potentiaalista asiakasta pyritään kuljettamaan asiakassuhteen tasolta toiselle. (Vahvaselkä 2004, 95.)



### 4.3 Ensikontakti

Asiantuntijapalveluita varten sovitaan yleensä tapaamisaika etukäteen. Ensikontakti tapahtuu yleensä puhelimitse. Asiantuntijapalveluissa puhelinkontaktin tarkoituksena on yleensä ensimmäisen tapaamisen sopiminen. Tavoitteena on, että uusi asiakas soittaa itse asiantuntijayritykseen silloin, kun hän tarvitsee kyseistä palvelua. Puhelinkontaktin toimivuus voi ratkaista heti, syntykö uutta asiakassuhdetta ollenkaan. Siitä syystä asiantuntijayrityksissä onkin panostettava puhelinpalvelun toimivuuteen. Suurin osa markkinoinnista on jo tehty, kun asiakas soittaa yritykseen ja olisi sääli, jos yrityksessä ei pystytä tai osata ottaa sitä vastaan. Lisäksi on muistettava, että asiakas muodostaa mielikuvan koko yrityksestä sen perusteella, joka vastaa puhelimeen ja miten hän käyttäytyy. Siksi olisikin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota siihen, miten puhelun aikana tulee käyttäytyä. Asiakasta ei saa jättää odottamaan linjoille turhaan, vaan kaiken pitäisi toimia sujuvasti ja määrätietoisesti. (Forsyth 2004, 87–88; Sipilä 1996, 246–247.)

Jos kuitenkin asiantuntijayritys ottaa itse yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen, hänen pitää valmistautua soittoon hyvin. Kaikkien asiantuntijapalvelujen kohdalla kylmäsoitto ei ole hyvä vaihtoehto, sillä silloin asiakas voi miettiä mielessään, onko yritys tehnyt työnsä niin huonosti, että heillä ei ole muuta vaihtoehtoa saada uusia asiakkaita. Miksi asiakas ryhtyisi asioimaan sellaisten kanssa? Soittajan on varmistettava, että hänellä on tarjottavan jokin luonnollinen syy soittoonsa, kuten hyvä uutinen asiakkaalle. (Sipilä 1998, 57.)

Vaikka puhelin onkin loistava keksintö, sen ongelmana on, että puhelu tulee aina väärään aikaan. Harva meistä osaa varata aikaa tuleville puheluille ja asiantuntijapalveluista keskusteleminen vaatii aikaa ja paneutumista asiaan. Soittaessa on ensimmäiseksi selvítettävä, millaisessa tilanteessa henkilö on ja paljonko hänellä on aikaa. Jos aikaa on vähän, kannattaa yrittää saada sovittua uusi puhelinneuvottelu-aika. Puhelinkeskustelusta pitää tehdä pienimuotoinen haastattelu, unohtamatta avainsanaa ”asiakaskeskeisyys”. Asiantuntija ei oikeastaan myy mitään, kyse on enemmänkin yhteistyön kehittämisestä, jonka päätavoite on asiakkaan hyödyn maksimointi. (Sipilä 1998, 57–58.)

#### 4.4 Tutustuminen

Ensikontaktin jälkeen alkaa virallinen tutustumisvaihe. Hieman mukailtuna Sipilän kuviota (kuvio 6, sivu 36) tarkastelen tässä osiossa ensiksi valmisteluvaihetta ja sen jälkeen asiantuntijan ja asiakkaan ensitapaamista.

##### *Valmisteluvaihe*

Ennen varsinaista ensitapaamista asiantuntijayritys ja asiakas valmistautuvat omalla tavallaan tapaamiseen. Koska asiantuntija ja asiakas ovat sopineet tapaamisen etukäteen, asiakas olettaa, että siihen valmistaudutaan hyvin. Asiantuntijapalveluissa ennakkovalmistautuminen on yhtä tärkeää, olipa kyseessä sitten monivuotinen tuttavuus tai aivan uusi potentiaalinen asiakas, sillä hyvä valmistelu säästää molempian aikaa. Asiantuntijan on pidettävä mielessään, että valmisteluvaihe on pohja uudelle asiakassuhteelle ja toiminnan tarkoituksena on saada aikaan uusia projektineuvotteluita ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Rope 2003, 60; Rubanovitsch & Aalto 2007, 42–43.)

Valmisteluvaiheessa asiantuntija selvittää perustiedot asiakkaan yrityksestä, kuten koko-  
luokan, yrityksen iän, päätuotteet ja asiakassegmentit sekä omistuserustan. Tiedonke-  
ruun lisäksi ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu asiantuntijayrityksen neuvotteluun- ja  
asiakashallintaprosessiin liittyvien lomakkeiden esittäminen sekä havaintomateriaalin  
valmistelu. Ennakkovalmistautunut ja vaivaa nähnyt asiantuntija antaa itsestään ja  
yrityksestään ammattimaisen kuvan. Yleensä tarvittavat perustiedot yrityksistä löytyvät  
vaivatta erilaisista painetuista ja sähköisistä julkisista lähteistä, kuten vuosikertomuksis-  
ta, esitteistä ja internetsivulta. (Rope 2003, 60–61; Rubanovitsch & Aalto 2007, 42–43.)

Valmisteluvaiheessa suunnitellaan myös, missä neuvottelut pidetään, minkälaista neu-  
vottelutaktiikkaa käytetään ja miten asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin ja epärointe-  
ihin voidaan vastata. Neuvottelupaikalla on niin ikään merkitystä, kun asiakas onnistu-  
taan saamaan asiantuntijayritykseen, silloin saadaan mahdollisuus rakentaa oman yri-  
tyksen imagoa, joka on todella tärkeä osa koko kaupankäyntitapahtumaa. Yrityksen  
tiloissa asiantuntija pystyy myös hoitamaan tarjoilut, joilla on merkittävä rooli neuvotte-  
lun tunnelman luojana. Neuvottelutaktiikalla tarkoitetaan toimintamallia, jonka asian-  
tuntija on etukäteen suunnitellut. Se sisältää käytävien asioiden etukäteisvalmistelun ja

niiden esittämisjärjestyksen, selvän tavoitteiden määrittelyn neuvottelulle, suunnittelua miten keskustelu johdatellaan (kuunneellen, keskustellen, rauhallisesti, määrätietoisesti) ja tietenkin mahdollisten tarjoilujen toteuttamisen. Vaikka etukäteissuunnittelu on tärkeä vaihe ennen myyntikeskustelua, saattaa silloin tällöin tulla eteen tilanteita, jotka pakottavat poikkeamaan suunnitelluista toimintatavoista. Oikea tapa suunnitella neuvottelua on tarkastella tapauskohtaisesti, mikä asiantuntijalle, asiakkaalle, tilanteelle ja palvelun luonteelle on kokonaisuudessaan paras toimintatapa. (Rope 2003, 64–66.)

### *Ensitapaaminen*

Ensitapaaminen on jännittävä tilanne, varsinkin jos kilpailutilanne on kova. Ensitapaamista kutsutaan yleensä totuuden hetkeksi. Kohtaamishetkellä asiantuntija edustaa koko yritystään ja hän joko onnistuu tai epäonnistuu siinä. Koko palveluyrityksen menestys riippuu siitä, että selviydytään päivittäisistä kohtaamistilanteista, joissa pienikin virhe voi olla kohtalokas. (Vahvaselkä 2004, 59.)

Neuvotteluun on varattava aina riittävästi aikaa. Se kuinka paljon on riittävästi, on tapaus- ja tilannekohtainen asia. Tilanne on helpompi kun aika on asiakkaan kanssa etukäteen rajattu ja sovittu. Tilannetta helpottaa myös, jos asiakas on yritykselle ennestään tuttu, tällöin asiantuntija pystyy melko tarkkaan arvioimaan kuinka paljon aikaa tarvitaan jokaiseen vaiheeseen. (Rope 2003, 62–63.)

### 4.5 Projektineuvottelut

Projektineuvottelut koostuvat seuraavista osista: ideat ja vaihtoehdot, lähtökohdat ja rajaukset, suunnitelmat, työnjako ja palkkiot sekä viimeisenä osiona tarjous ja sopimus. Neuvotteluprosessin alkuvaiheessa pääpaino on toisiinsa tutustuminen ja keskenäinen tiedonvaihanta, jonka jälkeen vasta hahmotellaan tehtävän rajausta ja mahdollisia etenemistapavaihtoehtoja. Lopuksi vielä hiotaan ehdotusta yhteiseksi suunnitelmaksi. Suunnitelman jälkeen pitää sopia vielä työnjaosta ja taloudellisista ehdoista. (Sipilä 1996, 266–267.)

Asiantuntija-alalla uudet asiakassuhteet syntyvät ensisijaisesti muuten kuin neuvottelutaitojen ansiosta. Neuvottelutaidot tulevat esille asiantuntijapalveluita myydessä siinä määrin, että toimeksiannosta tai projektista tulee saada kannattava korvaus. Asiakkaat ottavat mielellään hyvän palvelun vastaan, mutta ovatko he siitä valmiita maksamaan markkinoiden mukaisen hinnan? Neuvotteluissa asiakkaan ja palveluntarjoajan tulee päästä molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun ja samalla uuden asiakassuhteen alkuun ilman tinkimistä ja köydenvetoa heti prosessin alussa. (Sipilä 1996, 265–266.)

Tinkiminen ei sovellu asiantuntijapalveluihin – tai se ainakin tehdään eri tavalla kuin tavarakaupassa. Jos asiantuntija alkaa tinkiä hinnasta, se luo mielikuvan epäluotettavuudesta – hän on yrittänyt saada asiakkaalta ensin ylihintaa. Tinkiminen toisaalta luo kuvan asiakkaasta, joka haluaa vain alennusta, eikä ole oikeastaan kiinnostunut työn laadusta. Jos kuitenkin asiakas haluaa tinkiä, hänen kannattaa menetellä seuraavasti: ensiksi sovitaan työ kiinteään hintaan. Sen jälkeen asiakas antaa työn tekijälle paljon apua ja työssä tarvittavia tietoja ja pyrkii innostamaan hänet kunnianhimoiseen suoritukseen kertomalla esimerkiksi, kuinka hän tulee julkistamaan työn tulokset. Silloin vastuuntuntoiset ammattilaiset tekevät projektiin todennäköisemmin enemmän työtä kuin oli suunniteltu. (Sipilä 1996, 146–147.)

Vanha sanonta, että kaupat tehdään ennen tarjousvaihetta, pitää paikkaansa myös asiantuntijapalveluissa. Asiantuntijapalveluissa tarjous pitäisi nähdä ennemminkin tilausvahvistuksena, jossa kirjallisesti vahvistetaan ne ehdot, jotka neuvotteluprosessissa on sovittu. Asiantuntijapalvelujen luonteen takia täsmällisten tarjousten tekeminen on erittäin vaikeaa, ennen kuin on sovittu, mitä toimeksiannossa tehdään ja saatu asiakkaalta jopa luottamuksellista tietoa. Asiakas taas ei välttämättä halua paljastaa näitä tietoja ennen kuin taloudellinen sopimus on tehty. Asiakkaalla on omat toiveet ja odotukset lopputuloksesta. Tarjous- ja sopimusvaiheessa pitää täsmentää, mikä osuus näistä odotuksista toteutetaan. (Sipilä 1998, 70–71; Karhu, Salo-Lee & Sipilä ym. 2005, 48–49; Vahvaselkä 2004, 71.)

Asiantuntijapalveluissakin on muistettava asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen eli jälkihoito. Projektin jälkeen selvitetään, kokiko asiakas saaneensa haluamansa ja voitit olla tyytyväinen päätökseen, jonka hän teki. Asiakastyytyväisyyden varmistusvaihe koostuu kahdesta osiosta: projektin sujuvuudesta ja asiakkaan kokemasta tyytyväi-

syydestä. Näistä ensimmäinen osio, projektin sujuvuuden varmistus, merkitsee palvelu-yrityksen vastuunottoa. Käytännössä se merkitsee sitä, että asiantuntijalla on isännän vastuu aina sen asian toimivuudesta, mitä hän on luvannut asiakkaalle. Vastuu ei pääty projektin suorittamisen jälkeen, vaan jatkuu aina asiakkaan tyytyväiseksi hoitamiseen saakka. Käytännössä ongelmia ei yleensä muodostu sellaisissa hankkeissa, joissa työn tekijä on myös hankkeen vastuullinen toteuttaja (esimerkiksi konsultointiprojektit). Jälkimmäinen osio, asiakastyytyväisyyden varmistus, kuuluu jokaiseen myyntiprosessiin ja on jokaisen yrityksen henkilökunnan perustehtävä. Asiakastyytyväisyyden selvittämiseen on useita tapoja. Se, mikä tapa on paras, riippuu varsin paljon toiminnan luonteesta. Ei ole merkittävää, miten asiakaspalaute saadaan, vaan merkittävää on se, että myyjä hoitaa asiakkaan aina niin, että saadaan asiakassuhde jatkumaan asiakastyytyväisyyden kautta. (Rope 2003, 81–85.)

Asiakas näkee koko projektista vain osan, mutta myös niitä osia, joita hän ei näe, on asiantuntijayrityksen arvioitava. Asiakas voi itse olla erittäin tyytyväinen, vaikka projekti on ollut asiantuntijalle taloudellinen katastrofi. Projektista tulee arvioida ainakin strateginen-, asiakas-, taloudellinen-, ammatillinen- ja markkinoinnillinen laatu sekä tietenkin oma oppimislaatu. Arvioinnissa voidaan miettiä vastauksia mm. seuraavanlaisiin kysymyksiin: oliko hanke strategiamme mukainen, onko asiakas tyytyväinen, pysyttiinkö budjetissa, millainen kate saatiin aikaan, miten työtä arvioidaan sisäisen ammattikunnan näkökulmasta, millainen imago projektille saatiin ja mitä uutta opittiin tai hankkeessa kehiteltiin? (Karhu, Salo-Lee & Sipilä ym. 2005, 56–57.)

Uuden asiakassuhteen ylläpitämiseen kuuluu myös asiakkaiden muistaminen säännöllisin väliajoin. Erilaiset tervehdykset, asiakaslehdet ja -tiedotteet sekä kutsut mahdollisiin asiakastilaisuuksiin ovat erittäin tärkeitä keinoja ylläpitää asiakassuhdetta. Asiakasta ei missään nimessä saa unohtaa heti kaupan päättämisen jälkeen. (Rope 2003, 59.)

Kuten aiemmin jo mainittiinkin, Rauman Seudun Kehitys järjestää seutukuntalaisille ”Vaihtoehtona oma yritys” -teemailtoja, joissa yrittäjäksi haluavalle tai jo yrittäjänä toimivalle henkilölle annetaan yrittäjyyteen liittyvää yleisinformaatiota ja tällä tavalla pyritään herättämään hänessä kiinnostus RSK:n neuvontapalveluun. Teemaillat ovat oivallinen keino saada yhteys uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin. Kun yhteydenotto on

sovittu ja potentiaalinen asiakas saapuu yritykseen, neuvotteluprosessissa edetään kuvion 1 (sivu 11) mukaisesti. (H. M. Nurmi, henkilökohtainen tiedonanto, 4.2. ja 2.4.2008.)

## 5 ONGELMAN ASETTELU JA TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tausta ja tarkoitus, asetetaan tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet ja esitetään käsitteellinen viitekehys, jossa teoreettinen ja empiirinen osa yhdistyvät toisiinsa.

### 5.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimus tehtiin Rauman Seudun Kehitys Oy:lle (RSK) vuonna 2008. RSK on Rauman seudun seitsemän kunnan - Rauma, Eura, Eurajoki, Säkylä, Kiukainen, Lappi ja Köyliö - perustama elinkeinoyhtiö, joka suunnittelee ja toteuttaa alueen elinkeinopolitiikkaa. RSK Oy auttaa tytäryhtiönsä Rauman Seudun Yrityspalvelu Oy:n (RSYP) kautta yrittäjäksi haluavia tai yrittäjinä jo toimivia seutukuntalaisia toteuttamaan ja kehittämään omaa liikeideaansa elinkelpoiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *miksi kaikki Rauman seudulle vuonna 2007 rekisteröidyt yritykset eivät käyttäneet RSK Oy:n aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua.*

Tutkimuksen aihe tuli tietoon syksyllä 2007, mutta varsinainen tutkimuksen suorittaminen aloitettiin tammikuussa 2008, kun perusjoukosta saatiin kerättyä tarvittavat tiedot. RSK:lla oli olemassa omat johtopäätökset siitä, miksi nämä kaikki rekisteröidyt yritykset eivät käyttäneet heidän maksutonta neuvontapalvelua. Tällä tutkimuksella on tarkoitus selvittää kuinka hyvin nämä päätelmät pitivät paikkaansa. Tutkimustulosten perusteella pystytään hahmottamaan todellinen tilanne ja saadaan selville, tulisiko RSK:n tehdä joitain muutoksia seuraavia vuosia ajatellen.

## 5.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Ensimmäisen suunnittelupalaverin aikana kävimme toimeksiantajan kanssa läpi tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Keskustelun pohjalta ne asetettiin seuraavalla tavalla:

### *Tutkimusongelma*

Miksi kaikki Rauman seudulle, vuonna 2007, perustetut yritykset eivät käyttäneet Rauman Seudun Kehitys Oy:n tarjoamia aloittavan yrityksen neuvontapalveluita?

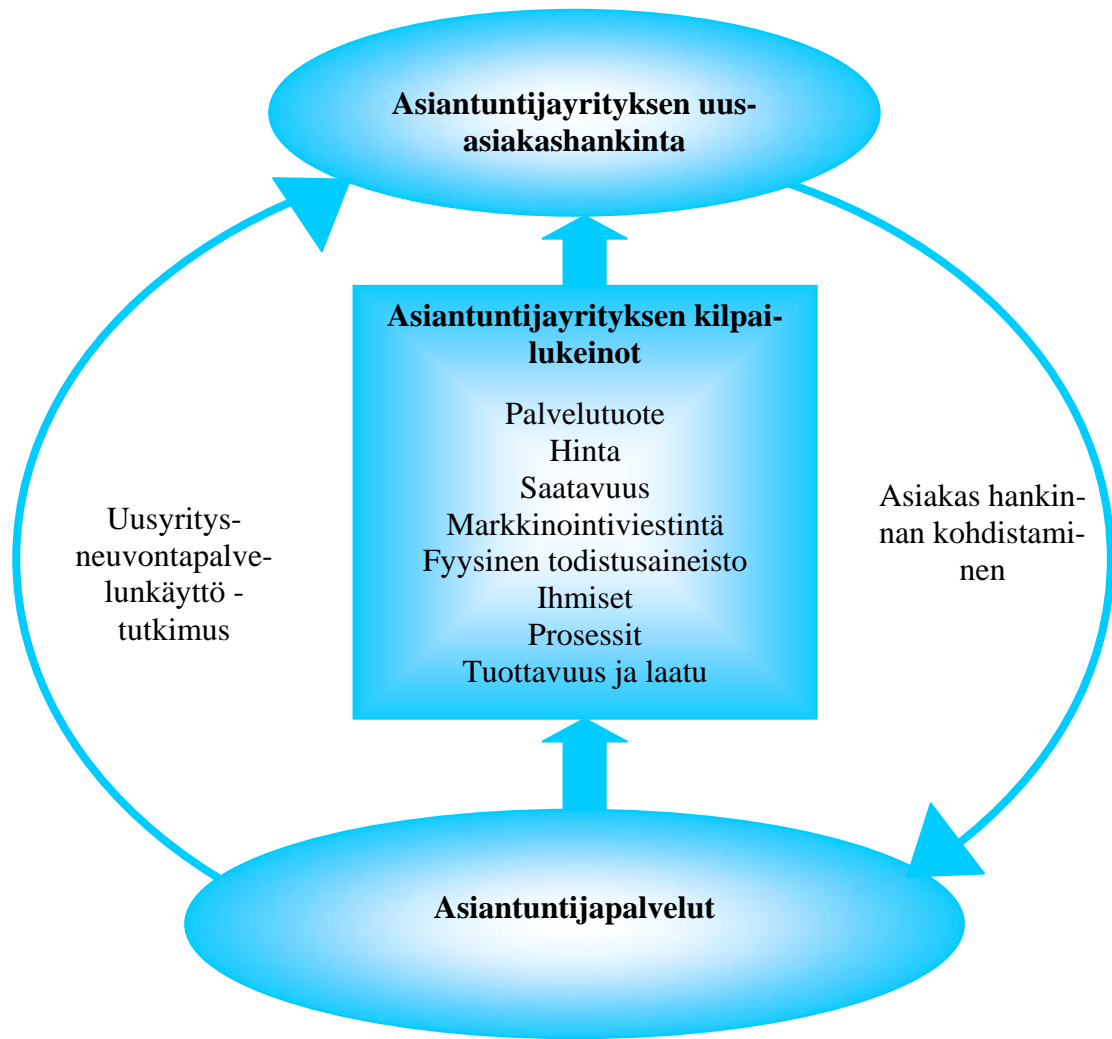
### *Tutkimuksen tavoitteet*

Tutkimusongelman pohjalta asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Tiesivätkö yritykset RSK:n neuvontapalveluista?
2. Käyttivätkö yritykset jotain muuta neuvontapalvelua?
3. Vaihtuiko pelkkä yritysmuoto (esimerkiksi toiminimestä - osakeyhtiöön), jolloin aloittavan yrityksen neuvontapalveluita ei tarvittu?
4. Toimiiko yritys yhtiönä, jolla ei ole varsinaista yritystoimintaa (esimerkiksi kiinteistö- ja omaisuudenhallinta) ja joka siksi ei tarvitse aloittavan yrityksen neuvontapalveluita?
5. Onko yrittäjällä aiempaa kokemusta yrittäjyydestä ja hän ei siksi tarvinnut neuvontapalvelua?
6. Ovatko yritykset kiinnostuneita RSK:n mahdollisesta yhteydenotosta?

## 5.3 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Kuvio 7 on tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Viitekehys on mukailtu versio Sipilän (1996, 40.) asiantuntijapalvelujen markkinoinnin prosessista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään uusien asiakassuhteiden luomiseen, ja siksi jätetäänkin nykyisten asiakkaiden merkitys prosessissa kokonaan huomioimatta.



Kuvio 7. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin prosessi (Sipilä 1996, 40).

Viitekehys on rakennettu niin, että työn teoreettinen ja empiirinen osa yhdistyvät toisiinsa mahdollisimman hyvin. Työssä lähdetään liikkeelle kuvion alareunasta, asiantuntijapalveluista. Luvussa käsitellään asiantuntijapalvelujen määritelmä ja luonne, markkinointi, markkinoinnin ongelmat, asiantuntijayritykset ja esitellään RSK:n uusyritysneuvontapalvelu.

Asiantuntijapalveluista nuoli johtaa asiantuntijayrityksen kilpailukeinoihin. Kilpailukeinoissa käsitellään palveluyrityksille tyypillinen markkinointimix. Markkinointimixiin kuuluu 8 P:tä, jotka ovat palvelutuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, fyysinen todistusaineisto, ihmiset, prosessit sekä tuottavuus ja laatu. Jokaista kohtaa käsitellään syvällisemmin luvussa 3.



Kuvion ylin kohta on asiantuntijayrityksen uusasiakashankinta. Uuden asiakassuhteen luominen on prosessi, johon kuuluvat: asiantuntijayrityksen tunnettuus ja suositukset, potentiaalinen asiakas ja kiinnostus, ensikontakti, tutustuminen ja projektineuvottelut.

Viitekehyksen uloin ympyrä on opinnäytetyön empiiristä tutkimusta. Ympyrän on tarkoitus yhdistää työ yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Neuvontapalvelun käyttö -kyselyllä tarkoitetaan kyselyä, joka tehtiin tämän työn tutkimuksena niistä yrityksistä, jotka eivät käyttäneet RSK:n neuvontapalvelua. Asiakashankinnan kohdistamisella tarkoitetaan RSK:n tulevia toimenpiteitä niiden yritysten kanssa, jotka olivat haastatteluissa kiinnostuneita mahdollisesta yhteydenotosta.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen toteuttaminen lähtee liikkeelle perusjoukon ja käytettävän otannan määrittämisellä, tutkimusmenetelmän ja -otteen valinnalla, kysymyslomakkeen laatimisella, aineiston keruulla ja analysoinnilla sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla.

### 6.1 Tutkimuksen perusjoukko ja otanta

Tutkimuksen perusjoukko muodostui yhteensä 191 yrityksestä, jotka oli rekisteröity Rauman seudulle vuonna 2007, ja jotka eivät käyttäneet RSK:n neuvontapalvelua. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jossa tutkittiin koko perusjoukko. Perusjoukon yhteystiedot saatiin RSK:n omasta rekisteristä ja maistraatista.

### 6.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta

Tutkimusmenetelmänä käytettiin selittävää eli kausaalitutkimusta, jossa ratkotaan syyseuraus -suhteita. Selittävällä tutkimuksella haluttiin saada vastaus kysymykseen miksi

jokin asia tai tilanne on tietynlainen. Tällä tutkimusmenetelmällä selvitetään esimerkiksi käyttäytymisen syitä eli ihmisten motiiveja.

Tutkimus suoritettiin kenttätutkimuksena, sillä perusjoukosta ei ollut saatavilla valmista tietoa, vaan se hankittiin itse. Kyseessä oli kvantitatiivinen tutkimus, sillä tulokset haluttiin mahdollisimman pitkälle yleistää. Vastaukset hankittiin kohderyhmäryityksiltä pienimuotoisella puhelintiedustelulla.

### 6.3 Kysymyslomakkeen laatiminen

Kysymyslomakkeen suunnittelemisessa piti kiinnittää huomiota lomakkeen rakenteeseen. Puhelinhaastattelussa on erityisen tärkeää harkita tarkkaan, mitä aikoo kysyä ja oliko tieto olennainen. Haastattelu ei saanut kestää liian kauan tai muuten vastausprosentti olisi voinut jäädä todella alhaiseksi. Kysymykset tuli miettiä niin, että vastaajan oli helppo ymmärtää, mitä häneltä haluttiin kysyä ja että väärinkäsitystä ei syntynyt.

Tässä tutkimuksessa kysymyslomake toimi haastattelun runkona. Vaikka lomake oli tehty standardoidussa muodossa, haastattelutilanteessa se esitettiin enemmänkin vapaamuotoisena, koska jokainen haastattelutilanne oli hieman erilainen – riippuen vastaajan luonteesta ja hänen ajastaan.

Kysymyslomake laadittiin jo asetettujen tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Lomakkeen (liite 1) ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, oliko RSK:n tarjoama aloittaville yrityksille suunnattu neuvontapalvelu vastaajalle tuttu, kun hän aloitti liiketoimintaansa. Ensimmäisen vastauksen perusteella tiedettiin heti, miten kyselyä jatketaan, sillä mikäli vastaaja vastasi ”kyllä”, siirryttiin kysymykseen 2 ja jos hän vastasi ”ei”, siirryttiin kysymykseen 3.

Kysymyksessä 2 vastaajalta tiedusteltiin syytä, miksi hän ei käyttänyt RSK:n neuvontapalvelua, kun kerran tiesi palvelumahdollisuudesta. Tämä oli avoin kysymys, johon jokainen sai vastata niin kun tuns. Lomakkeen vastausvaihtoehtoja ei esitetty kysymyksen yhteydessä, vaan vastausvaihtoehtojen oli tarkoitus helpottaa haastattelijaa luokittelemaan vastaukset puhelun yhteydessä.

Kysymys 3 esitettiin kaikille vastaajille. Kysymyksessä tiedusteltiin oliko vastaaja kiinnostunut RSK:n mahdollisesta yhteydenotosta. Viimeisen kysymyksen avulla saatiin keskustelulle luonteva päätös.

Kysymyslomaketta ei testattu etukäteen. Ennen haastattelusoittoja lomakkeen hyväksyivät opinnäytetyön ohjaaja ja toimeksiantaja. Muutaman haastattelun jälkeen hahmottui-kin jo, mitkä olivat ne tärkeimmät asiat, jotka kannatti vastaajalle kertoa ja mitkä olivat sitten taas vähemmän oleellisia. Esimerkiksi ensimmäisiltä haastateltavilta kysyttiin, miten hän toivoi että RSK ottaa häneen yhteyttä (puhelin, posti yms.). Tämä lisäkysymys osottautui tarpeettomaksi, sillä vastaajille oli ihan sama, miten yhteydenotto tulisi tapahtumaan.

#### 6.4 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston kerääminen aloitettiin 16.1.2008 ja lopetettiin 5.2.2008. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina ja haastattelijoina toimivat Hanna Jalonen ja Sanna Tuominen. Puhelinhaastattelu oli paras vaihtoehto, sillä vastaukset haluttiin saada kokoon nopeasti. Lisäksi puhelinhaastattelusta oli vähemmän vaivaa vastaajalle kuin perinteisestä kirjekyselystä.

Vastaukset analysoitiin Satakunnan ammattikorkeakoulussa Statistica-tilasto-ohjelman avulla. Vastaukset raportoitiin kirjallisessa ja graafisessa muodossa sekä lisäksi niiden perusteella esitettiin toimentasuosituksia toimeksiantajalle, katso luvut 7-9.

#### 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksesta arvioidaan validiteetti ja reliabiliteetti eli pätevyys ja luotettavuus. Korkeaan validiteettiin pyritään kuvailemaan koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti tutkimuksen raportoinnin yhteydessä, perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteutta teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus raportoidaan niin tarkasti, että tutkimusraportin lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan. Erityisesti määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen

liittyy käsite reliabiliteetti. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa saadut vastaukset ovat luotettavia ja mikäli samaa asiaa kysyttäisiin perusjoukolta uudelleen, tulokset olisivat samoja. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 34.)

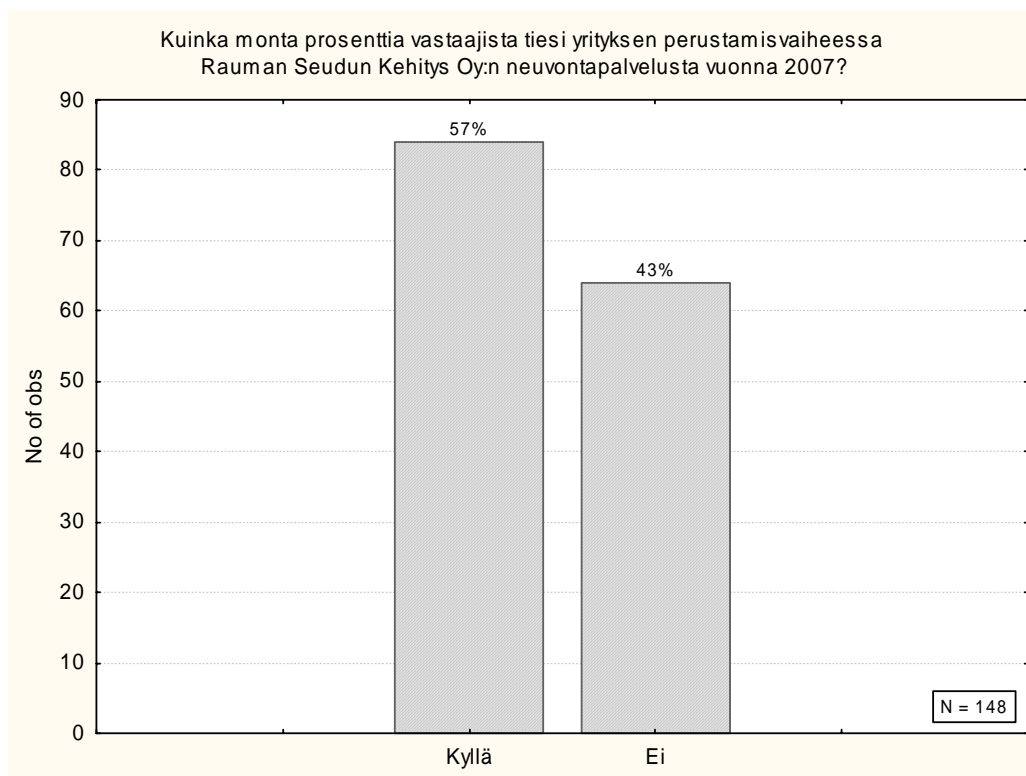
Kyseessä oli kvantitatiivinen tutkimus ja tiedot kerättiin perusjoukolta itse. Tutkimuksen vastausprosentiksi tuli jopa 82 %, joka on hyvä puhelinhaastatteluun. Validiteetti on hyvä, koska kysymyslomake suunniteltiin tarkasti tutkimusongelman ja tutkimustavoitteiden pohjalta. Reliabiliteetti on hyvä, koska vastausprosentti on korkea. Tutkimus suoritettiin heti vuoden vaihteessa, jolloin vastaajilla olivat asiat vielä hyvin muistissa. Jokaisen haastateltavien vastaukset merkittiin erilliseen kyselylomakkeeseen heti haastattelun yhteydessä, jotta mitään olennaista ei jäänyt merkitsemättä.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään Rauman Seudun Kehitys Oy:n uusyritysneuvontapalvelun tutkimustulokset. Vastaajilta kysyttiin 2–3 kysymystä, riippuen siitä, tunsivatko he kyseisen neuvontapalvelun etukäteen.

### 7.1 Neuvontapalvelun tunnettuus

Haastattelulomakkeen ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka moni vastaajista tiesi Rauman Seudun Kehityksen aloittaville yrityksille suunnatusta neuvontapalvelusta, kun he rekisteröivät yrityksensä vuonna 2007. Kuviosta 8 selviää, että vastaajien tietoisuus jakautui melko tasaisesti: hieman yli puolet vastaajista (57 %) oli tietoisia neuvontapalvelusta, mutta toisaalta 43 % vastaajista ei tiennyt tästä palvelumahdollisuudesta. Kysymykseen vastasi kaiken kaikkiaan 148 yrittäjää.



Kuvio 8. Rauman Seudun Kehitys Oy:n neuvontapalvelujen tunnettuus vastaajien keskuudessa

Osa niistä vastaajista, jotka eivät tienneet yrityksen rekisteröimisvaiheessa kyseisestä neuvontapalvelusta, muistivat saaneensa jälkikäteen RSK:n lähettämää postia. Vastavasti osa niistä, jotka tiesivät palvelusta, olivat jo aiemmin olleet yhteydessä RSK:een jossain muodossa. Muutamat kertoivat, että he olivat osallistuneet RSK:n järjestämille luennoille tai olivat hakeneet lomakkeita RSK:n toimistosta. Osa vastaajista oli perustanut yrityksen jo aiemminkin ja oli siinä yhteydessä ollut yhteydessä RSK:een.

## 7.2 Miksi vastaajat eivät käyttäneet aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua

Lomakkeen toinen kysymys esitettiin ainoastaan niille henkilöille, jotka kertoivat tietävänsä tai olivat kuulleet RSK:n neuvontapalvelusta. Kysymyksellä selvitettiin sitä, miksi nämä yrittäjät eivät käyttäneet neuvontapalvelua hyväkseen, kun he kerran tiesivät sen olemassaolosta.

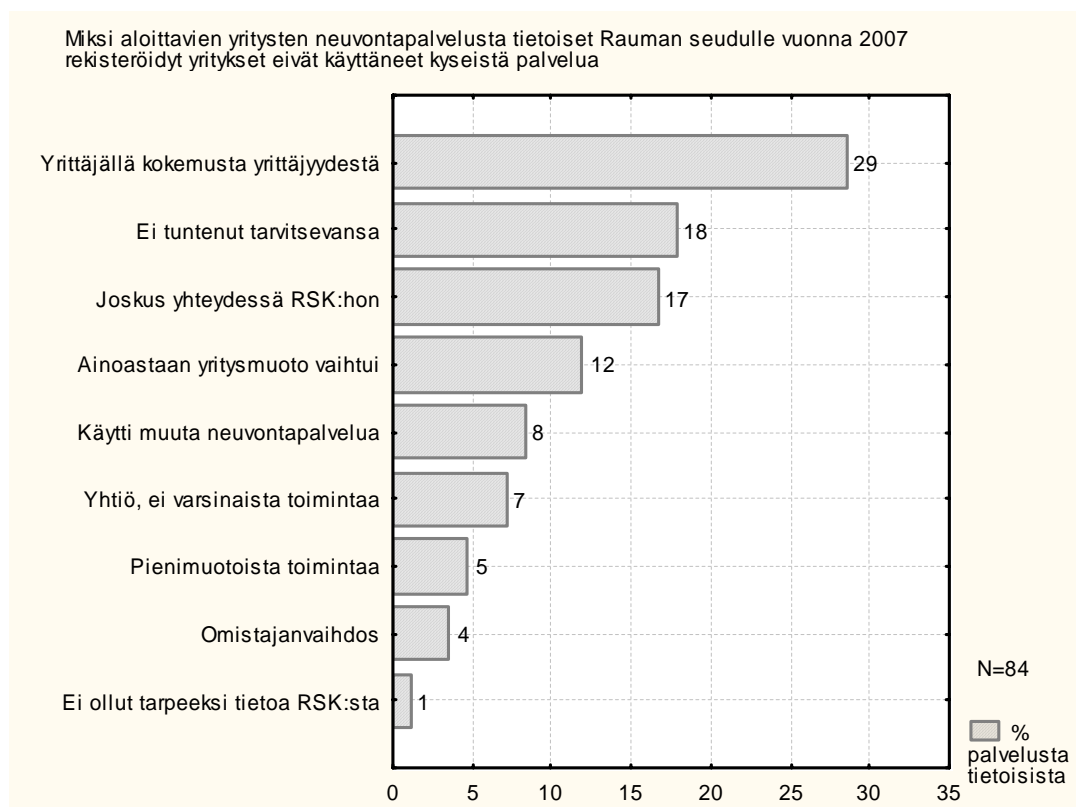
Kysymys esitettiin avoimena kysymyksenä, jossa vastaajat saivat kertoa mikä heidän mielestään oli suurin syy olla käyttämättä neuvontapalvelua. Vastaukset luokiteltiin

vasta myöhemmin ryhmiin. Lomakkeessa oli kohta ”muu syy”, jonka pohjalta muodostettiin seuraavat luokat:

- on ollut joskus yhteydessä RSK:hon
- ei tuntenut tarvitsevana neuvontapalvelua
- vain pienimuotoista toimintaa
- kyseessä oli vain omistajanvaihdos
- ei saanut tarpeeksi tietoa RSK:sta.

Sen sijaan kysymyslomakkeen vastausvaihtoehto ”emme halunneet käyttää RSK:n palveluita” jätettiin pois, koska kukaan ei suoranaisesti vastannut niin.

Vastauksia luettaessa on huomioitava, että sellaisenkin yrityksen kohdalla, jolla ei ole varsinaista yritystoimintaa (esimerkiksi nimestä voidaan päätellä sen olevan asunto-osakeyhtiö), yrittäjä vastasi monessa tapauksessa, että hänellä itsellään oli aiempaa yrittäjätaustaa, eikä hän sen takia tarvinnut RSK:n palveluja. Katso tarkemmin kuvio 9.



Kuvio 9. Vastaajien syyt olla käyttämättä Rauman Seudun Kehitys Oy:n neuvontapalvelua v. 2007

Kuviosta 9 huomataan, että kysymykseen vastasi kaikkiaan 84 vastaajaa eli kaikki ne, jotka tiesivät neuvontapalveluista etukäteen. Vastaajista 29 % eli 24 henkilöä kertoi omaavansa aikaisempaa yrittäjäkokemusta, eikä sen takia käyttänyt aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua. Vastaajista 18 % eli 15 henkilöä ei tuntenut tarvitsevana kyseistä palvelua. Osa heistä kertoi, että heillä oli ollut niin selvä visio toiminnasta ja he tiesivät asiat tarpeeksi hyvin itsekin, eivätkä he sen takia tarvinneet neuvoja. 17 % vastaajista oli ollut joskus yhteydessä RSK:hon ja tunsivat saaneensa silloin tarpeeksi tietoa.

12 % kertoi, että vain yrityksen yhtiömuoto vaihtui ja yritys oli sen takia uudelleen rekisterissä. Vastaajista 8 % oli käyttänyt jotain muuta neuvontapalvelua: he olivat esimerkiksi käyneet lähiaikoina yrittäjäkurssin tai saaneet tietoa TE-keskuksesta tai ystäviltään. Ainoastaan yksi vastaaja kertoi, että hänellä ei ollut tarpeeksi tietoa RSK:n palveluista vaikka oli ohimennen siitä jotain kuullutkin. Katso tarkemmin kuvio 9.

Selvitin vielä, kuinka moni niistä 15 yrittäjästä, jotka ”eivät tunteneet tarvitsevana palvelua”, kiinnostui haastattelun aikana RSK:n yhteydenotosta. Näistä 15 vastaajasta viisi kiinnostui yhteydenotosta ja loput olivat edelleenkin sitä mieltä, etteivät tarvitse neuvontapalvelua.

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja suhtautuvat omalla tavallaan tällaisiin tiedusteluihin. Niinpä osa vastaajista kertoi mielellään enemmänkin yrityksensä taustaa ja toiset vastasivat kysymyksiin hyvin lyhyesti.

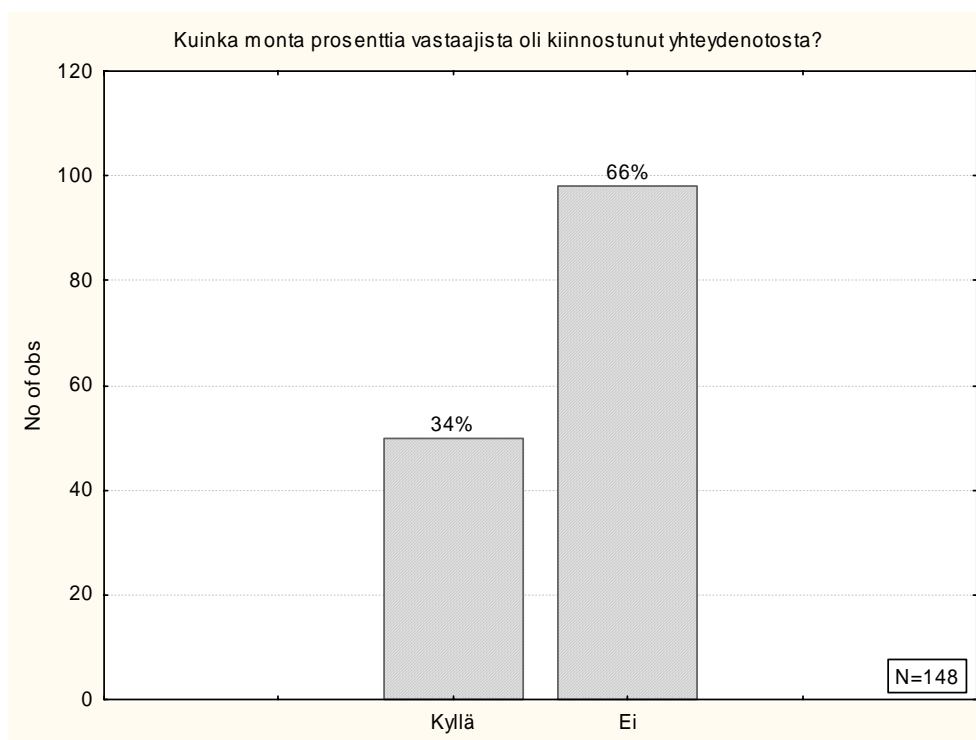
Ne 64 henkilöä, jotka eivät tienneet palvelusta, eivät vastanneet lomakkeen toiseen kysymykseen. Haastatteluiden yhteydessä kirjattiin kuitenkin myös heidän osaltaan ylös, mikäli vastaaja sanoi jotain, joka voisi olla syynä siihen, etteivät he tarvitse neuvontapalvelua. Tällaisia syitä olivat mm.

- yrityksessä vain pienimuotoista toimintaa
- toimii yhtiönä, jolla ei ole varsinaista toimintaa
- yrittäjällä kokemusta yrittäjyydestä
- saa apua muualta mm. Porista ja Turusta
- ottaa itse yhteyttä, jos tarvetta tulee.

### 7.3 Yhteydenotto

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin olisivatko he kiinnostuneita RSK:n mahdollisesta yhteydenotosta, jolloin he voisivat yhdessä yritysneuvojen kanssa miettiä sitä, kuinka heidän yrityksensä toimintaa voitaisiin kehittää. Tämä kysymys esitettiin kaikille vastaajille, riippumatta siitä, tunsivatko he alkavien yritysten neuvontapalvelun ennestään vai eivät. Niille, jotka eivät tunteneet entuudestaan palvelua, kerroimme, että neuvontapalvelu on tarkoitettu aloittaville yrittäjille ja se on maksutonta.

Kysymykseen vastanneista 148 henkilöstä 66 % eli 98 vastaajaa ei halunnut, että RSK ottaa heihin yhteyttä. Vastaajat kertoivat ottavansa itse yhteyttä RSK:een, mikäli he tuntevat tarvitsevansa apua liiketoiminnassaan. Osalla oli myös monen vuoden yrittäjäkokemus taustalla ja he uskoivat selviytyvänsä omin neuvoin tästä eteenpäinkin. Haastatteluiden lomassa tuli myös esille, että ystäväpiiristä löytyy auttajia, mikäli ongelmia ilmenee. Katso tarkemmin kuvio 10.



Kuvio 10. Vastaajien kiinnostuneisuus Rauman Seudun Kehitys Oy:n yhteydenotosta

Haastattelut poikivat myös yhteydenottotoiveita. 50 vastaajaa eli 34 % kertoi olevansa kiinnostunut RSK:n mahdollisesta yhteydenotosta ja liiketoiminnan kehittämisajatuksis-



ta. Muutama vastaaja kertoi, että heillä oli ollut mielessä ottaa yhteyttä RSK:een, mutta asia oli sitten jäänyt muilta kiireiltä. Osa vastaajista tuntui olevan aidosti kiinnostuneita ja totesivatkin puhelun lopuksi, että jäävät odottelemaan yhteydenottoa. Näiden 50 yrityksen joukossa oli myös sellaisia yrittäjiä, joilla on ollut kyseistä yritystoimintaa jo vuosikymmeniä, mutta jotka silti sanoivat, että kyllä heihin saa ottaa yhteyttä, jos siltä tuntuu, voihan sitä ainakin kuulumisia vaihtaa. Se, miksi tällaiset yritykset olivat vuonna 2007 rekisteröityjen yritysten joukossa, johtuu ilmeisesti muodollisista seikoista (yrittysmuoto on vaihtunut tai rekisteröinnin kanssa on ollut joskus ongelmia).

### *Tietoisuus palvelusta ja RSK:n yhteydenoton kiinnostavuus*

Lopuksi selvitettiin vielä tulosten perusteella sitä, vaikuttiko tietoisuus palvelusta siihen, halusiko vastaaja Rauman Seudun Kehityksen ottavan häneen myöhemmin yhteyttä. Neuvontapalvelusta tiesi 84 vastaajaa joista 32 eli 38 % oli kiinnostunut jälkikäteen tapahtuvasta yhteydenotosta. Vastaavasti 64 vastaajaa ei tiennyt palvelusta ja heistä ainoastaan 18 eli 28 % oli kiinnostunut yhteydenotosta. Tuloksista voidaan päätellä, että ne, jotka tiesivät ja tunsivat Rauman Seudun Kehitystä paremmin, olivat kiinnostuneempia mahdollisesta yhteydenotosta. Katso tarkemmin taulukko 1.

Taulukko 1. Vaikuttiko tietoisuus neuvontapalvelusta siihen, kiinnostiko RSK:n jälkikäteen tapahtuva yhteydenotto vastaajaa

	<b>Yhteydenotto: kyllä</b>	<b>Yhteydenotto: Ei</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Tiesi RSK:n palvelusta</b>	32 (38 %)	52 (62 %)	84 (100 %)
<b>Ei tiennyt palvelusta</b>	18 (28 %)	46 (72 %)	64 (100 %)
<b>Yhteensä</b>	50	98	148

Taulukosta 2 puolestaan nähdään, että kaikista vastaajista 50 halusi, että RSK ottaa myöhemmin heihin yhteyttä. Heistä 64 % tiesi entuudestaan aloittavien yritysten neuvontapalvelusta; loput 36 % ei tiennyt, mutta he olivat halukkaita tietämään vaikka sitten jälkikäteen.

Taulukko 2. Vaikuttiko tietoisuus neuvontapalvelusta siihen, kiinnostiko RSK:n jälkikäteen tapahtuva yhteydenotto vastaajaa

	<b>Yhteydenotto: kyllä</b>	<b>Yhteydenotto: Ei</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Tiesi RSK:n palvelusta</b>	32 (64 %)	52 (53 %)	84
<b>Ei tiennyt palvelusta</b>	18 (36 %)	46 (47 %)	64
<b>Yhteensä</b>	50 (100 %)	98 (100 %)	148

Taulukko 2 kertoo myös sen, että 98 vastaajaa ei halunnut, että heihin otetaan yhteyttä jälkikäteenkään. Näistä 98 vastaajasta 53 % tiesi aloittavien yritysten neuvontapalvelusta etukäteen ja 47 % ei tiennyt kyseisestä palvelusta.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kolmesta pääluvusta; asiantuntijapalvelut, asiantuntijayrityksen kilpailukeinot ja asiantuntijayrityksen uusasiakashankinta. Nämä luvut on myös yhdistetty tämän työn käsitteelliseen viitekehykseen (kuvio 7, sivu 47) keskeisiksi asioiksi.

Luvussa 2, asiantuntijapalvelut, määritellään mitä asiantuntijapalvelut ovat ja miten niitä tulee markkinoida. Kuten tekstistä ilmeneekin, asiantuntijapalvelut ovat pitkälle aineettomia palveluita ja niissä korostuu asiantuntijan oma ammattitaito ja tieto, mutta myös kokemus. Asiantuntijapalvelujen markkinointi poikkeaa jossain määrin perinteisestä palvelujen markkinoinnista, vaikka keskeiset periaatteet ovatkin samoja. Erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinointi on haastavaa työtä, sillä palvelu perustuu tietoon ja omaan ammattitaitoon. Luvussa kerrotaan tyypillisimmät asiantuntijapalvelujen markkinoinnin ongelmat, joita on listattu 13 erilaista.

Keskeinen osa asiantuntijapalveluita ovat niitä tarjoavat asiantuntijayritykset. Asiantuntijayritykseksi voidaan määritellä palveluyritys, jonka toiminta ja palvelu sijoittuvat

suhteellisen kapealle erikoissektorille. Asiantuntija ei oikeastaan myy mitään, kyse on enemmänkin yhteistyön kehittämisestä, jonka päätavoite on asiakkaan hyödyn maksimointi. Asiakas ottaa yhteyttä yritykseen yleensä, kun hänellä on ongelma, jota hän ei itse osaa ratkaista. Rauman Seudun Kehitys Oy:n Uusyritysneuvontapalvelu auttaa seutukuntalaisia oman yritysidean kehittämisessä. Luvussa 2.5 on esitetty aloittaville yrityksille suunnattu neuvontapalvelu ja sen prosessi kokonaisuudessaan.

Luvussa 3, asiantuntijayrityksen kilpailukeinot, asiaa on tarkasteltu 8 P:n markkinointimixin avulla. Markkinointimixiin kuuluvat palvelutuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, fyysinen todistusaineisto, ihmiset, prosessit sekä tuottavuus ja laatu. Jokaisen alaluvun lopussa asiaa on peilattu myös toimeksiantajan ja heidän neuvontapalvelunsa kautta. Kilpailu alalla on kovaa ja siksi kaikki kahdeksan kohtaa ovat yhtä tärkeitä asiantuntijayrityksen menestykselle.

On sanomattakin selvää, että yrityksen nykyiset asiakkaat ovat tärkeitä kannattavalle toiminnalle, mutta tässä opinnäytetyössä on keskitytty uusien asiakassuhteiden luomiseen ja sen prosessiin. Luku 4 on omistettu asiantuntijayrityksen uusasiakashankinnalle. Uuden asiakassuhteen luominen on tunnetusti kallista ja vaatii suuren määrän ennakkovalmistautumista, huolellisuutta ja harkintaa. Asiaa on tutkittu Sipilän uuden asiakassuhteen syntyprosessin kautta (kuvio 6, sivu 36), johon kuuluvat asiantuntijayrityksen tunnettuus ja suositukset, potentiaalinen asiakas ja kiinnostus, ensikontakti, tutustuminen ja projektineuvottelut.

Opinnäytetyön empiirinen osuus käsittelee samoja asioita teorian kanssa. Empiirisessä osuudessa eli tutkimuksessa tehtiin selvitys toimeksiantajalle vuonna 2007 rekisteröidyistä yrityksistä, jotka eivät käyttäneet heidän aloittaville yrityksille suunnattua uusyritysneuvontapalveluaan. Tutkimuksen perusjoukko muodostui 191 yrityksestä, joista tavoitettiin 82 %. Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluilla. Vastaajat suhtautuivat erittäin positiivisesti soittoihin, tutkimusta oli mielekästä tehdä ja se suoritettiin suhteellisen nopeassa ajassa.

Haastatteluja oli suorittamassa kaksi Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijaa. Ennen varsinaisia soittoja haastattelijat keskustelivat yhdessä siitä, miten kysymykset tul- laan esittämään yrittäjille. Yhteisestä päätöksestä päädyttiin toimintapaan, jossa puhelun

alussa tiedustellaan onko vastaajalla hetki aikaa – kuten hyviin tapoihin kuuluu, ja vasta sitten aloitetaan varsinainen asian ja kysymysten esittely. Toimintapa oli erittäin toimiva, sillä yleensä ihmiset olivat uteliaita kuulemaan mitä asia koskee. Puhelun alussa vastaajille kerrottiin, että haastattelu sisältää ainoastaan kolme pientä kysymystä liittyen heidän yritykseensä, joka on rekisteröity viime vuonna. Suurin osa haastatteluista kesti keskimäärin pari minuuttia, lukuunottamatta muutamaa erittäin puheliasta henkilöä. Haastattelujen lopuksi vielä kiitettiin vastaajaa hänen ajastaan ja toivotettiin hyvää päivän jatkoa.

Tutkimuksessa selvisi, että lähes puolet (43 %) kyselyyn vastanneista yrittäjistä ei tiennyt tällaisesta palvelumahdollisuudesta. Tutkimuksen pääidea oli selvittää, miksi ne yrittäjät, jotka tiesivät palvelusta, eivät käyttäneet sitä. Vastaajista suurin osa (29 %) kertoi omaavansa aikaisempaa yrittäjätaustaa, eikä siksi tarvinnut apua yritysideohensa kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka moni on kiinnostunut Rauman Seudun Kehitys Oy:n mahdollisesta yhteydenotosta. Yhteydenotosta kiinnostui 34 % ja vastaavasti loput 66 % eivät tunteneet vielääkään tarvitsevan kyseistä palvelua. Tuloksista selvisi, että ne jotka tiesivät ja tunsivat Rauman Seudun Kehitys Oy:n neuvontapalveluja entuudestaan, olivat kiinnostuneimpia tulevasta yhteydenotosta.

Tutkimustulosten mukaan toimeksiantajayrityksen on mahdollista edelleen kehittää markkinointiaan. Seuraavassa luvussa on esitetty ehdotuksia, miten Rauman Seudun Kehitys Oy voi lisätä uusyritysneuvonnan tarjoamien palvelujen tunnettuutta.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET

Rauman Seudun Kehitys Oy:n tavoitteena on, että 50 % Rauman seudun aloittavista yrittäjistä olisi yhteydessä heihin yrityksensä perustamisvaiheessa. Vuonna 2007 Rauman seudulle rekisteröitiin yhteensä 352 yritystä, joista 161 käytti RSK:n neuvontapalvelua ja 191 ei käyttänyt. Nämä 191 muodostivat tämän tutkimuksen perusjoukon.

Markkinaosuutta laskettaessa rajattiin pois sellaiset yritykset, jotka eivät vastanneet uusyritysneuvontapalvelun kohderyhmää. Tutkimuksessa selvisi, että

- 16 yrityksessä ainoastaan yritysmuoto vaihtui, jolloin kyseessä ei ollut aloittava yritystoiminta
- 8 yritystä toimii yhtiönä, jolla ei ole varsinaista liiketoimintaa.

Edellämainitulta pohjalta laskettuna saadaan RSK:n vuoden 2007 markkinaosuudeksi 49 %, joka on lähes sama kuin asetettu 50 %:n tavoite. Tässä luvussa esitellään kuitenkin muutamia ehdotuksia, joiden avulla markkinaosuutta voidaan yrittää vielä hieman parantaa.

### 9.1 Neuvontapalvelun tunnettuus

Luvun 7 tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. Ensimmäisen kysymyksen tuloksista huomataan yksi erittäin tärkeä seikka: jopa 43 % vastaajista ei tiennyt yritystä perustaessaan Rauman Seudun Kehitys Oy:n tarjoamasta neuvontapalvelusta. Mitä RSK:n tulisi tehdä tulevaisuudessa, että neuvontapalvelun tunnettuutta voitaisiin parantaa? Kuten kysymyksen yhteydessä mainittiinkin, osa näistä yrittäjistä muisti saaneensa RSK:lta postia perustamisen jälkeen. Tästä voidaan päätellä, että postia kannattaa lähettää myös jatkossa. Tutkimuksesta ei käy kuitenkaan ilmi, kuinka moni on todella ottanut yhteyttä RSK:hon postituksen jälkeen, sillä yhteyttä ottaneet eivät kuuluneet tämän tutkimuksen perusjoukkoon.

Selvitin vielä, mistä päin ne yritykset ovat, jotka eivät tienneet RSK:n neuvontapalvelusta entuudestaan. Paikkakunnista suurimmat prosentit saivat Rauma (45 %), Eurajoki (9 %), Eura (6 %), Köyliö (6 %), Lappi (5 %) ja Säkylä (5 %).

Rauman Seudun Kehitys Oy tekee parhaillaankin yhteistyötä Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa mm. opinnäytetöiden ja yrityksen oman Horisontti-sidosryhmälehden teossa. Kuitenkin osa niistä vastaajista, joille soitimme ja jotka eivät tienneet RSK:n neuvontapalvelusta, kuulostivat nuorilta. Auttaisiko RSK:n tunnettuuden luomiseen laajempi yhteistyö eri oppilaitosten, kuten Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Rauman ammattiopiston kanssa? Haastattelijat itse tiesivät hyvin vähän Rauman Seudun

Kehityksen palveluista ennen tutkimusta ja voidaan ehkä olettaa, että moni nuori, joka suunnittelee ensimmäisen yrityksen perustamista, ei myöskään tiedä uusyritysneuvonnasta.

Yrityksen palvelujen tunnettuutta voitaisiin parantaa mm. vierailuilla eri oppilaitoksissa, josta valmistuu tulevaisuuden ammattilaisia. Vierailut voitaisiin yhdistää jonkin opintojakson yhteyteen jolloin RSK:n edustaja voisi esitellä RSK:n toimintaa ja kertoa mitä he tekevät ja miten ja milloin heihin voi ottaa yhteyttä. Vaikka opiskelija ei vielä opiskeluaikana miettisi yrittäjyyttä, tulevaisuudessa tilanne voi olla toinen. Jos miettii itse tai jos tuttava miettii yrittäjäksi lähtemistä, tulee silloin mieleen, että tällainen neuvontapalvelu on olemassa.

## 9.2 Miksi vastaajat eivät käyttäneet aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua

RSK:lla oli omia mielikuvia siitä, miksi osa niistä yrityksistä, jotka rekisteröitiin vuonna 2007, ei käyttänyt heidän aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalveluaan. Nämä mielikuvat listattiin kysymyslomakkeen kysymyksen 2 vastausvaihtoehdoiksi (liite 1). Itse haastattelutilanteessa kysymys kuitenkin esitettiin avoimena kysymyksenä, joten siihen otettiin mukaan myös ”muu syy”-kohta. Vastaukset luokiteltiin analyysivaiheessa, jolloin luokkia saatiin kaikkiaan 9. Kuten RSK:ssa arveltiinkin, oli yrittäjän aiempi kokemus yrittäjyydestä yleisin syy (29 %) olla käyttämättä heidän neuvontapalveluaan.

Hieman yllättävää oli, että seuraavaksi yleisin syy (18 %) oli se, että vastaajat ”eivät vain tunteneet tarvitsevansa palvelua”. On mahdollista, että tämän syyn taustalta löytyy myös muita syitä olla käyttämättä palvelua, mutta näitä syitä vastaajat eivät kuitenkaan kertoneet haastatteluissa. Osa tämän syyn maininneista oli todennut:

- että heillä itsellään oli niin selkeä visio tulevasta toiminnasta
- tai että he itse eivät voineet vaikuttaa toimintaan (sopimusyrittäjä)
- tai että heillä ei ollut aikaa sellaiselle eivätkä he siksi käyttäneet palvelua.

Kuitenkin kolmasosa (5/15) näistäkin vastaajista kiinnostui jälkikäteen tapahtuvasta yhteydenotosta.

Mitä RSK sitten voisi tehdä tulevaisuudessa, että yhä useampi aloittava yrittäjä olisi heihin yhteydessä perustamisvaiheessa? RSK voisi yrittää parantaa neuvontapalvelunsa tunnettuutta ja sitä kautta saada yrittäjäksi aikovat ihmiset ottamaan heihin yhteyttä tai RSK voi itse yrittää tavoittaa näitä yrittäjiä, jotka ovat rekisteröineet yrityksensä, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Yhteydenotto voisi tapahtua postitse, ilmoittamalla uusyrityснеuvonnasta tai ajankohtaisista luennoista ja tapahtumista.

### 9.3 Tietoisuus palvelusta ja RSK:n yhteydenoton kiinnostavuus

Lomakkeen viimeinen kysymys esitettiin kaikille 148 vastaajalle. Vastaajista 34 % kiinnostui jälkikäteen tapahtuvasta yhteydenotosta, nämä yritykset ovat RSK:n potentiaalisia asiakkaita. Koska tutkimus toteutettiin heti vuoden alussa, suosittelen että heihin otetaan yhteyttä mahdollisimman pian, vielä kun asia on muistissa. Osa niistä yrityksistä, jotka eivät kiinnostuneet RSK:n yhteydenotosta, olivat mm. asunto-osaakeyhtiötä tai kiinteistöyhtiötä, joilla ei ole varsinaista liiketoimintaa tai yrittäjällä itsellään oli aiempaa yrittäjäkokemusta, eikä häntä siksi kiinnostanut kyseinen neuvontapalvelu.

Kuten tutkimustuloksissa jo mainittiin, tulosten perusteella voidaan sanoa, että palvelun tietoisuus vaikutti siihen, halusivatko yritykset, että heihin otetaan jälkikäteen yhteyttä. Sen perusteella voidaan päätellä, että tunnettuuden luomiseen kannattaa satsata myös jatkossa, sillä sitä kautta saadaan helpommin uusia asiakkaita. Aina, kun asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä, täytyy muistaa palvelun 3/11 sääntö: tyytyväinen asiakas kertoo saamastaan palvelusta kolmelle muulle, mutta tyytymätön jopa 11 henkilölle.

## LÄHTEET

- Ahrnell, B-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi - asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Jyväskylä. Gummerus.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki. Edita.
- Forsyth, P. 2004. Marketing and Selling Professional Services: Practical Approaches to Practice Development. Kogan Page.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo. WSOY.
- Helsingin Sanomat. 25.1.2008. Sanomalehtimainonta kasvoi vahvasti [verkkolehti]. [Viitattu 17.2.2008]. Lehti ilmestyy myös painettuna. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Sanomalehtimainonta+kasvoi+vahvasti/1135233575399>
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas - Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki. EDITA.
- Karhu, M., Salo-Lee, L., Selänne, M., Sipilä, J., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii - ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu. Inforviestintä Oy.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi - luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo. WSOY.
- Kuluttajavirasto. 2008. Kuluttajakasvatus. [Viitattu 17.2.2008]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/69d393e7-7bc4-4b5d-b610-f108b9fb69a4.aspx>.
- Kuusela, H. 2002. Markkinoinnin haaste: näkymätön näkyväksi. Vantaa. WSOY.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.
- Lehtonen, J., Pesonen, H-L. & Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä. Avoin yliopisto.
- Lovelock, C. & Wright, L. 1999. Principles of Service Marketing and Management. New Jersey. Upper Saddle River.
- Maister, D. H. 2005. The Consultant's Role. [Viitattu 18.3.2008]. Saatavissa: <http://davidmaister.com/pdf/TheConsultantsRole.pdf>
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Nurmi, H. M. 2008. Yrityskehittäjä, Rauman Seudun Kehitys Oy. Rauma, henkilökohdainen tiedonanto 9.1.2008, 2.4.2008, 2.4.2008 & 14.4.2008.



- Payne, A. 1993. The Essence of Services Marketing. New York. Prentice Hall.
- Pietiläinen, T., Lehtimäki, H., Keso, H. & Hiukka, K. 2007. Tiedon kauppiat - Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki. WSOY oppimateriaalit Oy.
- Rauman Seudun Kehitys Oy:n WWW-sivut. [Viitattu 4.2.2008]. Saatavissa: <http://www.rsk.fi/index.php?867>.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva. WSOY.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu. KY-PALVELU OY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 4. uudistettu painos. Porvoo. WSOY.
- Santonen, P. 1996. Palvele ja markkinoi. Karkkila. Kustannus-Mäkelä Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo. WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo. WSOY.
- Suomen Jobs and Society ry:n WWW-sivut. [Viitattu 2.4.2008]. Saatavissa: <http://www.uusyrityskeskus.fi/default.asp>
- Storbacka, K. & Lehtinen J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Juva. WSOY.
- Tuominen, H. 2008. Yrityskehittäjä, Rauman Seudun Kehitys Oy. Rauma, henkilökohmainen tiedonanto 10.3.2008.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki. Oy Finn Lectura Ab.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki. WSOY.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu. Otava.
- Zeithaml V. & Bitner M. 2003. Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. Third Edition. New York. McGraw-Hill Irwin.

Yritys:

**KYSELYLOMAKE**

Yhteyshenkilö:

Puhelinhaastattelu

Puhelinnumero:

Päivämäärä:

1. Rauman Seudun Kehitys Oy tarjoaa aloittaville yrityksille neuvontapalvelua, jonka tarkoituksena on auttaa yrittäjää pääsemään omassa liiketoiminnassaan alkuun. Tiesittekö te tällaisesta neuvontapalvelusta, kun suunnittelitte yrityksenne perustamista?

☐ Kyllä

☐ En, siirry kysymykseen 3.

2. Miksi teidän yritys ei käyttänyt perustamisvaiheessa Rauman Seudun Kehityksen aloittaville yrityksille suunnattua neuvontapalvelua?

☐ Käytimme jotain muuta neuvontapalvelua, mitä? \_\_\_\_\_

☐ Ainoastaan yritysmuoto vaihtui, jolloin aloittavan yrityksen neuvontapalveluita ei tarvittu

☐ Yritystoimii yhtiönä, jolla ei ole varsinaista yritystoimintaa eikä siksi tarvinnut neuvontapalveluita

☐ Yrittäjällä on aiempi kokemus yrittäjyydestä

☐ Emme halunneet käyttää RSK:n palveluita

☐ Muu, mikä? \_\_\_\_\_

3. Kiinnostaako teitä, että Rauman Seudun Kehitys ottaa myöhemmin yhteyttä, jolloin voitte keskustella yrityksenne kehittämisestä?

☐ Kyllä

☐ Ei

**Kiitos vastauksestanne!**