

## **Ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysynnän tutkiminen hotelli- ja ravintola-alalla**

Annukka Koivistoinen



<b>Tekijä(t)</b> Annukka Koivistoinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysynnän tutkiminen hotelli- ja ravintola-alalla.	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39+10
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kysynnän ilmenemistä ulkoistetuille konsultointipalveluille hotelli- ja ravintola-alalla. Tässä yhteydessä ulkoistamista tarkastellaan näkökulmasta, jossa yritys siirtää toiminnon tai tehtävän organisaation ulkopuoliselle henkilölle. Konsultilla tarkoitetaan yritysorganisaation ulkopuolista asiantuntijaa, jonka ydinosasta tämä ulkoistettu toiminto tai tehtävä on. Toimialalle tyypillisiä esimerkkejä ovat toteutettavuustutkimukset, tuotekehitys, liiketoiminnan laajentuminen tai markkinointiin liittyvät toiminnot.</p> <p>Tietoperustassa määritellään mitä kysyntä on, kerrotaan sen ilmenemismuodoista sekä etsitään syitä kysynnän muodostumiselle. Lisäksi tarkastellaan miksi kysyntää tutkitaan ja miten sitä mitataan. Osiossa selitetään myös kysyntään liittyvää termistöä. Tutkimusosiossa toteutetaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus Webropol-ohjelman avulla. Tutkimusongelmana on selvittää, esiintyykö hotelli- ja ravintola-alalla kysyntää ulkoistetuille konsultointipalveluille. Alaongelmana tutkitaan millaisille palveluille kysyntää olisi, mistä tämä johtuu sekä mitkä syyt vaikuttavat siihen, että palveluille ei ole kysyntää toimialalla.</p> <p>Tutkimuksen perusjoukoksi muodostui hotelli- ja ravintola-alalla toimivien yritysten päättäjät sekä yritysten hallintoon kuuluvat henkilöt. Tehtyjen rajaustoimenpiteiden jälkeen kyselyn vastaajiksi valittiin harkinnanvarainen otos hotelli- ja ravintolatoimintaa harjoittavien yksiköiden päättäjien lisäksi ylemmän liikkeenjohdon ja hallinnon henkilöstöä sekä omistajia ja toimitusjohtajia. Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa selvitettiin monivalintakysymysten avulla vastaajien haluja, tarpeita ja resursseja. Aiempia kokemuksia ulkoistettujen konsultointipalveluiden käytöstä tutkittiin sekamuotoisen kysymyksen kautta. Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2017 ja sen vastausprosentti oli 7,1 %. Kysely lähetettiin saatekirjeen kanssa 846 henkilön sähköpostiin, josta vastaanottaja ohjattiin linkin kautta Webropol-alustalla sijaitsevaan kyselytutkimukseen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kysyntää ulkoistetuille konsultointipalveluille löytyy hotelli- ja ravintola-alalta. Yli 50 % vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että he eivät halua käyttää palveluita ja enemmistö ei kokenut tarvetta palveluille. Mielenkiintoa tuloksissa herätti se, että 50 % vastaajista olivat aiemmin käyttäneet ulkoistettuja konsultointipalveluita.</p> <p>Jatkotutkimuksena opinnäytetyölle ehdotetaan tutkimaan ihmisten asenteita ja tarpeita asenneväittämien ja asteikkojen avulla. Lisäksi suositellaan tutkittavaksi asenneväittämiä koskien ulkoistettujen konsultointipalveluiden hintaa, sillä raha ja asiantuntijan hinta muodostuivat suurimmiksi esteiksi käyttää palveluita. Jatkotutkimuksen avulla voidaan myös selvittää ulkoistettujen konsultointipalveluiden hinnoittelua.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kysyntä, ulkoistaminen, konsultointi, kvantitatiivinen tutkimus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kysyntä .....	3
2.1	Kysynnän määrittely.....	4
2.2	Kysynnän muodot ja siihen vaikuttavat tekijät .....	7
2.3	Kysynnän muodostuminen .....	9
3	Kysynnän tutkiminen .....	12
3.1	Syitä kysynnän tutkimiseen .....	12
3.2	Kysynnän mittaaminen.....	14
4	Tutkimus ja tulokset.....	16
4.1	Tutkimusaihe.....	16
4.2	Menetelmän valinta ja toteutus.....	17
4.3	Kyselylomake.....	19
4.4	Käytetyt analyysit .....	21
4.5	Tutkimustulokset .....	22
5	Pohdinta.....	28
5.1	Tutkimuksen validius ja reliabelius .....	28
5.2	Tutkimustulosten pohdinta .....	29
5.3	Oma itsearviointi .....	32
	Lähteet .....	35
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Suomessa toimiville konsulteille lähetetty sähköposti.....	40
	Liite 2. Peittomatriisi .....	42
	Liite 3. Kyselytutkimus.....	44
	Liite 4. Saatekirje.....	47
	Liite 5. Kyselytutkimuksen muistutusviesti .....	48
	Liite 6. Yrityksen koon sekä tarpeen, resurssin ja halun eroavaisuudet tutkimustuloksissa .....	49

# 1 Johdanto

Hotelli- ja ravintola-alalla ulkoistaminen on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvava trendi. Maailmalla ulkoistettujen konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden käyttö on toimialalla tekemieni selvitysten mukaan yleistä. Asiasta tietoa etsittäessä, hakukone Google löytää 0,77 sekunnissa yli kolme miljoonaa hakutulosta sanoilla "hotel + consulting". Tehdessäni taustatutkimusta opinnäytetyötä varten, löysin Suomesta alle kymmenen yritystä, jotka ovat keskittyneet majoitus- ja ravitsemustoimintaan. Tutkimuksellisen opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle kiinnostuksesta selvittää, voisiko Suomessa olla kysyntää ulkoistetuille konsultointi- eli asiantuntijapalveluille.

Dueningin ja Clickin (2005, 9.) mukaan yrityksen luovuttaessa tietyn prosessin myyjälle, jonka ydinosaamista kyseinen prosessi on, puhutaan ulkoistamisesta. Yritys kokee saavansa kilpailuetua markkinalla tietyn prosessin tai palvelun parantuessa. Tästä muodostuu liikekumppanuus, jossa molemmat osapuolet työskentelevät motivoituneesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lehikoinen ja Töyrylä (2013) ovat kuitenkin sitä mieltä, että ulkoistamisella on monia toisistaan poikkeavia määritelmiä. He määrittelevät ulkoistamisen toiminnaksi, jossa yritys siirtää osan tai kaiken toimintoistaan yritysorganisaation ulkopuolella sijaitsevalle palveluntarjoajalle. Yrityksen perustaessa tietyn osa-alueen tai koko liiketoimintansa ostettujen palveluiden varaan ei Lehikoinen ja Töyrylän mielestä voida puhua ulkoistamisesta vaan palveluiden hankinnasta. Tällaisia ovat esimerkiksi palkanlaskentaan liittyvät toiminnot tai logistiikkapalvelut. Opinnäytetyössä ulkoistamista ei tarkastella näkökulmasta, jossa organisaatio tai yritys ulkoistaa tietyn osa-alueen, esimerkiksi siivouksen tai palkanlaskennan, palveluntarjoajalle.

Opinnäytetyö käsittelee konsultointia ja asiantuntijapalveluiden kysyntää hotelli- ja ravintola-alan näkökulmasta. Kyseinen aihe osoittautui haastavaksi tutkittaessa muita opinnäytetöitä samaan aiheeseen liittyen. On huomionarvoista nostaa esiin *ainoa* aiheeseen viittanut työ: "Konsultointi hotelli- ja ravintola-alalla" (Hyytiäinen & Kujanpää 1989).

Hyytiäisen ja Kujanpään (1989, 4-5) seminaarityössä konsultointi määritellään olevan yrityksen ulkopuolelta tulevaa neuvoa antavaa toimintaa. Asiantuntija auttaa yritystä tunnistamaan ongelmia sekä analysoimaan prosesseja, jonka jälkeen asiantuntija suosittelee ratkaisun tai ratkaisuja. Hyytiäisen ja Kujanpään mukaan "konsultointi on kehittämistä, neuvomista, kouluttamista, suunnittelua ja erilaisten laskelmien tekemistä" ja se jaetaan asiantuntija- ja prosessikonsultointiin. Tiedon anto ja tiedon lisääntyminen kuuluvat asiantuntijakonsultoinnin tehtäviin ja prosessikonsultoinnin lähtökohtana on jo yrityksessä olemassa oleva tieto, jota konsultti auttaa soveltamaan yritykseen.

Määritelmät konsultoinnista ja asiantuntijapalveluista ovat ajan saatossa pysyneet ennallaan ja niille on edelleen olemassa monia eri määritelmiä. Opinnäytetyössä konsultointipalveluiksi luetaan myös ne asiantuntijatehtävät, joissa ollaan tekemisissä yrityksen asiakkaiden kanssa. Tällainen tehtävä on esimerkiksi asiakaspalvelun prosessien kehittäminen.

Työn ensimmäisessä osassa tarkastellaan kysyntää ja siihen liittyviä asioita, selvitetään kysynnän muotoja ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä kerrotaan, miten kysyntä muodostuu. Työn toisessa teoreettisessa osiossa selvitetään miksi ja miten kysyntää mitataan. Toimialasidonaisuutta työssä edustaa Suomessa toimivien konsultointiyriytysten asiantuntijoiden näkemykset aiheesta.

Teoreettinen viitekehys muodosti pohjan empiiriselle tutkimukselle, jonka tavoitteena oli selvittää, onko ulkoistetuille asiantuntijapalveluille kysyntää Suomessa. Alaongelmiksi muodostuivat seuraavat asiat: mikäli kysyntää on, millaisille palveluille on tarvetta, onko kysyntä satunnaista vai toistuvaa ja mitkä tekijät vaikuttavat kysyntään sekä mikäli kysyntää ei ole, mistä tämä johtuu. Tutkimuksen perusjoukoksi muodostui hotelli- ja ravintolalalla toimivien yritysten päättäjät sekä yritysten hallintoon kuuluvat henkilöt. Tehtyjen rajaustoimenpiteiden jälkeen kyselyn vastaajiksi valittiin harkinnanvarainen otos hotelli- ja ravintolatoimintaa harjoittavien yksiköiden päättäjien lisäksi ylemmän liikkeenjohdon ja hallinnon henkilöstöä sekä omistajia ja toimitusjohtajia. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen Webropol-ohjelmaa ja linkki kyselytutkimukseen lähetettiin kirjeen kanssa 846 henkilön sähköpostiin. Näin suuren joukon tutkimiseen oli järkevää käyttää kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus ja tulokset osiossa avataan tutkimuksen toteutus ja siihen liittyvät taustatekijät sekä perustellaan käytetyt menetelmät.

Saavuttaakseni tutkimukselle asetetut tavoitteet, oli minulla oltava tarpeeksi kattava tieto ja ymmärrys kysyntään vaikuttavista tekijöistä, kysynnän tutkimisesta sekä tutkimuksen toteuttamisesta. Opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä aihetta ei ole aiemmin tutkittu Suomessa ja yritysorganisaation ulkopuolelta tulevien asiantuntijapalveluiden käyttö on kasvanut viimeisien vuosien aikana maailmanlaajuisesti hotelli- ja ravintola-alalla.

Opinnäytetyön jatkotutkimusehdotus on esitelty työn luvussa 5. pohdinta.

## 2 Kysyntä

Voidaksemme tarkastella kysyntää, on ymmärrettävä siihen liittyviä asioita. Kappaleissa kaksi ja kolme määritellään kysyntään liittyvät keskeiset termit ja opinnäytetyön edetessä näihin syvennytään tarkemmin.

Peruslähtökohtana markkinataloudelle on yritysten, työntekijöiden ja kuluttajien välinen vaihdanta. Tähän vapaaehtoiseen vaihdantaan perustuu kansantalouden toiminta. Ihmisen on mentävä töihin pystyäkseen ostamaan tuotteita tai palveluita ja yrityksen on palkattava työvoimaa voidakseen valmistaa ja myydä tuotteita tai palveluita. Hyödykkeistä yritys saa rahaa maksaakseen tuotantoon liittyviä kustannuksia ja työntekijöiden palkkoja. Kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseksi on syntynyt yrityksiä, jotka mahdollistavat sekä elämälle välttämättömien tarpeiden että kulutustottumuksiin liittyviä henkilökohtaisia tarpeita. Yrittämisen vapaus sekä mahdollisuus tuottaa voittoa liittyvät tiiviisti markkinatalouteen. Kun julkiseen päätäntävaltaan, hallitukseen, yhdistetään markkinatalous saadaan sekatalous. Vaihdantaa säätelee siis esimerkiksi lait ja yhdistykset jotka vaikuttavat kansantalouden toimintaan. (Hubbard & O'Brien 2015, 62; Miettinen, Linnosmaa & Kannisto 2010, 51.)

Ihmisen tarpeiden tyydyttäminen on lopullisena tuloksena kaikessa taloudellisessa toiminnassa. Osa tarpeista on fyysisiä, koska tarvitsemme esimerkiksi ruokaa ja suojaa hengissä selviytymiseen. Suurin osa tarpeista määräytyy kuitenkin ympäröivän yhteiskunnan mukaan. Niihin vaikuttavat ympäristö sekä syvin minämme. Emme halua esimerkiksi ostaa mitä tahansa vaatteita vaan tietyn määrän tiettyjä vaatteita. Osa tarpeista luokitellaan tietoisiksi. On myös olemassa tiedostamattomia tarpeita, jolloin emme pysty luettelemaan mitä kaikkea tarvitsemme. Tarpeiden kohdalla on huomioitava kaksi asiaa: ympäristön ja meidän muuttuessa myös tarpeemme muuttuvat. Lisäksi meillä on niin paljon tarpeita, että niiden täydellinen tyydyttäminen tuskin on koskaan mahdollista. Kuluttamalla tyydyttämme tarpeitamme. Tuotteiksi kutsutaan niitä hyödykkeitä, jotka ovat ihmisen tuottamia. (Pohjola 2014, 14.)

Myös Bergströmin ja Leppäsen mukaan perinteisesti tuotteen käsitetään tarkoittavan tavaroita tai palvelua. Tuote käsitteenä on heidän mielestään kuitenkin hyvin laaja. Perinteisen ajattelutavan lisäksi, tuotteella tarkoitetaan ihmistä, paikkakuntaa tai jopa ideaa. Tuote määritellään hyödykkeeksi, jota markkinoidaan. Se tarjotaan markkinoille tarkasteltavaksi, ostettavaksi ja/tai kulutettavaksi. Lisäksi se tarjoaa asiakkaalle arvoa, tyydyttäen tarpeen, odotuksen tai mielihalun. Yleisesti puhuttaessa tuotteesta se voi tarkoittaa sekä tavaraa että palvelua. Niillä on kuitenkin eroavaisuuksia talouden, tuotannon ja markkinoinnin nä-

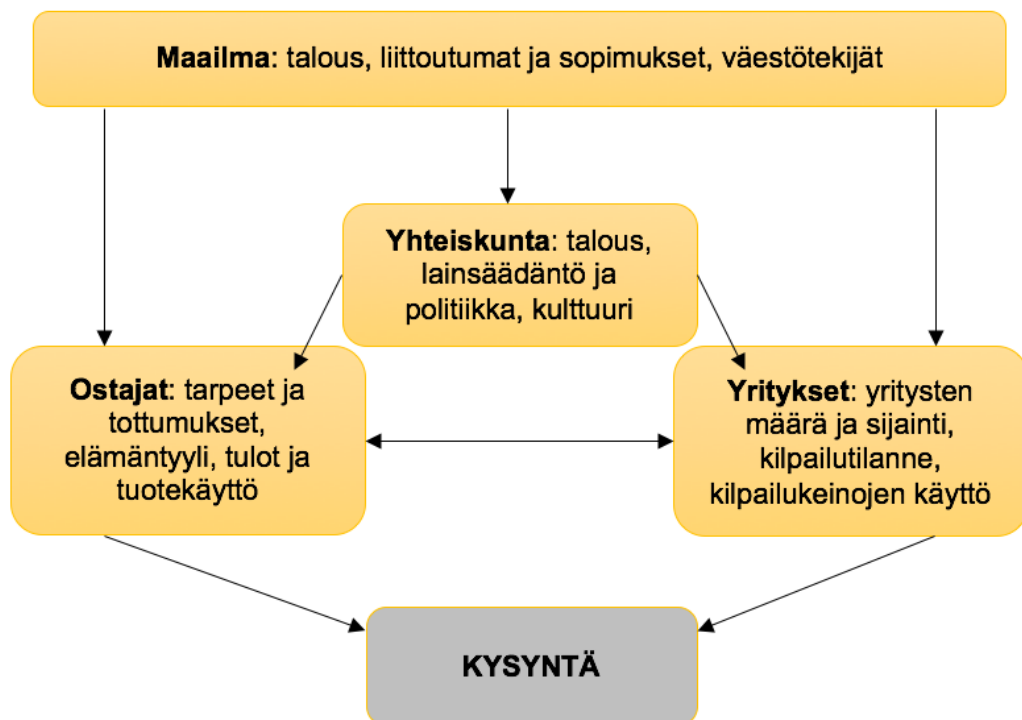
kökulmasta. Kun tuotetaan jotain asiakkaan kanssa, puhutaan palvelutuotteesta. Palvelutuotteessa myydään esimerkiksi sopimuksia tai lupauksia. (Bergström & Leppänen 2011, 148;151.) Tässä opinnäytetyössä tuotteella tai tuotteen kysynnällä tarkoitetaan tavaran lisäksi palvelua ja palvelutuotetta.

## 2.1 Kysynnän määrittely

Ostajien ja yrityksestä johtuvien tekijöiden lisäksi kysyntään vaikuttaa yhteiskunnalliset ja maailmanlaajuiset tekijät. Näitä neljää vaikuttavaa tekijää kutsutaan markkinoivan yrityksen ympäristötekijöiksi. Kysyntä on aina riippuvainen muista ympäristön tekijöistä. Maailmanlaajuisesti heikentyvä talous näkyy suoraan yrityksen vientimahdollisuuksissa, joka puolestaan vaikuttaa työllisyysnäkyymiin ja tämä heijastuu ostovoimaan. Kysyntä määritellään seuraavalla tavalla: "Kysyntä on se määrä hyödykettä, jonka yrityksen toiminta-alueen asiakkaat haluavat tietynä aikana ostaa." (Bergström & Leppänen 2011, 51-52.)

Samaa mieltä ovat Kotler ja Keller: kysyntä on halu ostaa tietty tuote ja halun lisäksi henkilöllä on maksukykyä hankkia se pyydetyllä hinnalla. Kysyntää määrittää markkinoilla ihmisten halut, jotka voivat olla todellisia, aineettomia, aineellisia, mielihyvää tuottavia tai salaisia haluja tai tarpeita. Erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivat ostajat (=ihmiset) eivät useinkaan tiedosta omia halujaan. (Kotler & Keller 2009, 52-53.)

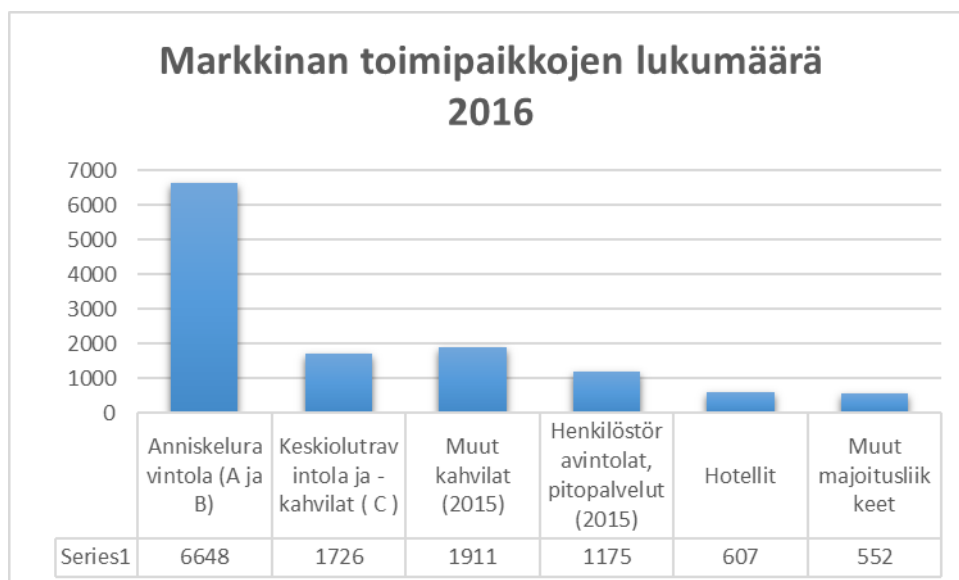
Bergström & Leppänen (2011) kuvaavat kysyntää seuraavanlaisella kuviolla:



Kuvio 1. Kysyntään vaikuttavat tekijät (mukaillen Bergström & Leppänen 2011, 52).

Markkinoilla vallitseva kysyntä muodostuu, kun yksittäisten ihmisten ostokäyttäytyminen on samanlaista ja he ostavat samoja tuotteita. Ostajat yhdessä määrittelevät tietyn tuotteen kysynnän ja myyjät yhdessä määrittelevät tietyn tuotteen tarjonnan. Markkinat muodostuvat ryhmästä ostajia ja myyjiä, joiden välillä vaihdantaa tapahtuu. Joskus ne ovat erittäin organisoidut, jolloin ostajat ja myyjät tapaavat tietyssä paikassa tiettyyn aikaan ja meklari auttaa asettamaan hinnat ja organisoimaan myyntiä. Useimmat markkinat ovat kuitenkin vähemmän järjestäytyneitä. Tarkastellessa esimerkiksi kahvilan liiketoimintaa, myyjät eivät kaikki ole samassa paikassa tiettyyn aikaan vaan jokainen itse määrittää oman kauppapaikkansa, tuotevalikoimansa ja hintansa. Markkina, jolle moni myyjä tai ostaja voivat tulla ovat kilpailulle avoimet. Kilpailua esiintyy, kun markkinalla on vähintään kaksi yritystä, jotka kilpailevat asiakkaista. Kilpailulle avoimessa markkinassa yksittäinen toimija ei voi määrittää esimerkiksi tuotteen hintoja vaan markkinoiden hinnat määräytyvät ostajien maksuhalukkuuden ja myyjien asettamien hintojen mukaan. (Mankiw & Taylor 2014, 41-43.)

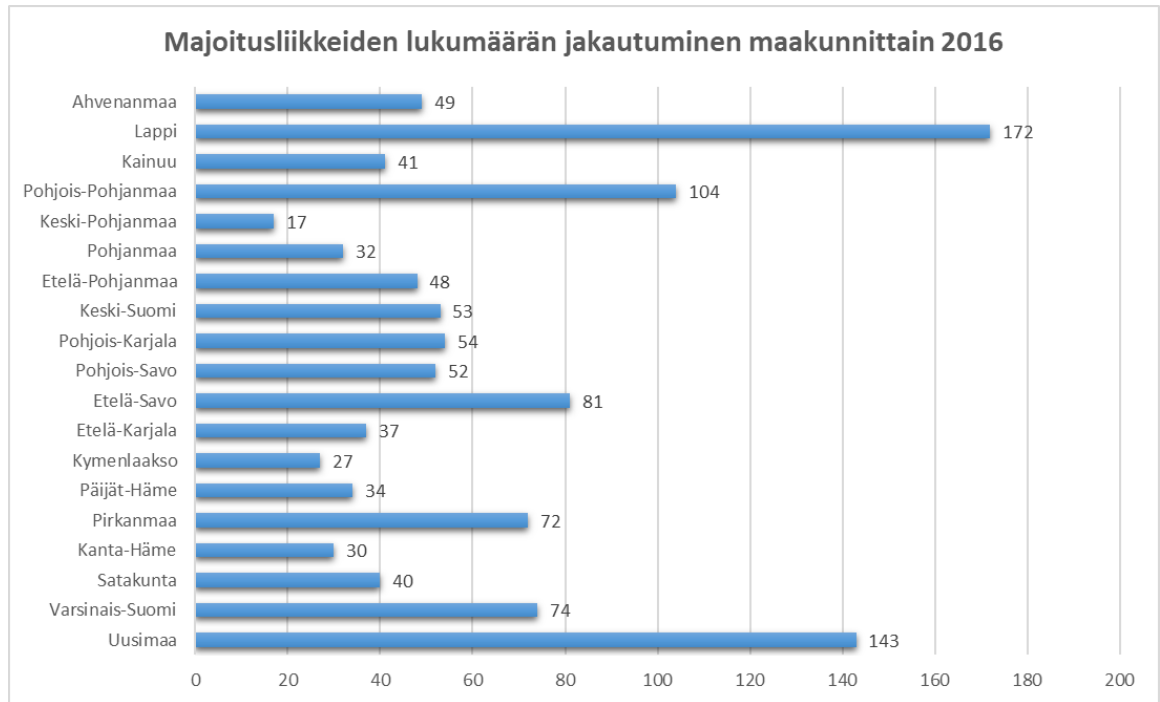
Opinnäytetyössä tehtävän kyselytutkimuksen kohdeyritykset toimivat markkinalla, joka on avoin kilpailulle. Uuden yrityksen tulemistalalle säätelevät lait, säädökset ja asetukset. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Oy:n (2017a) tilastojen mukaan ala tuo verotuloa 5,2 miljardia euroa vuodessa, joka edustaa 3,8 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Seuraava kuvio on luotu MaRa Oy:n (2017b) tilastotietojen pohjalta kuvaamaan toimialaa ja siellä toimivia yrityksiä.



Kuvio 2 . Tilastotietoa hotelli- ja ravintola-alalta 2016 (mukaillen MaRa 2017b).

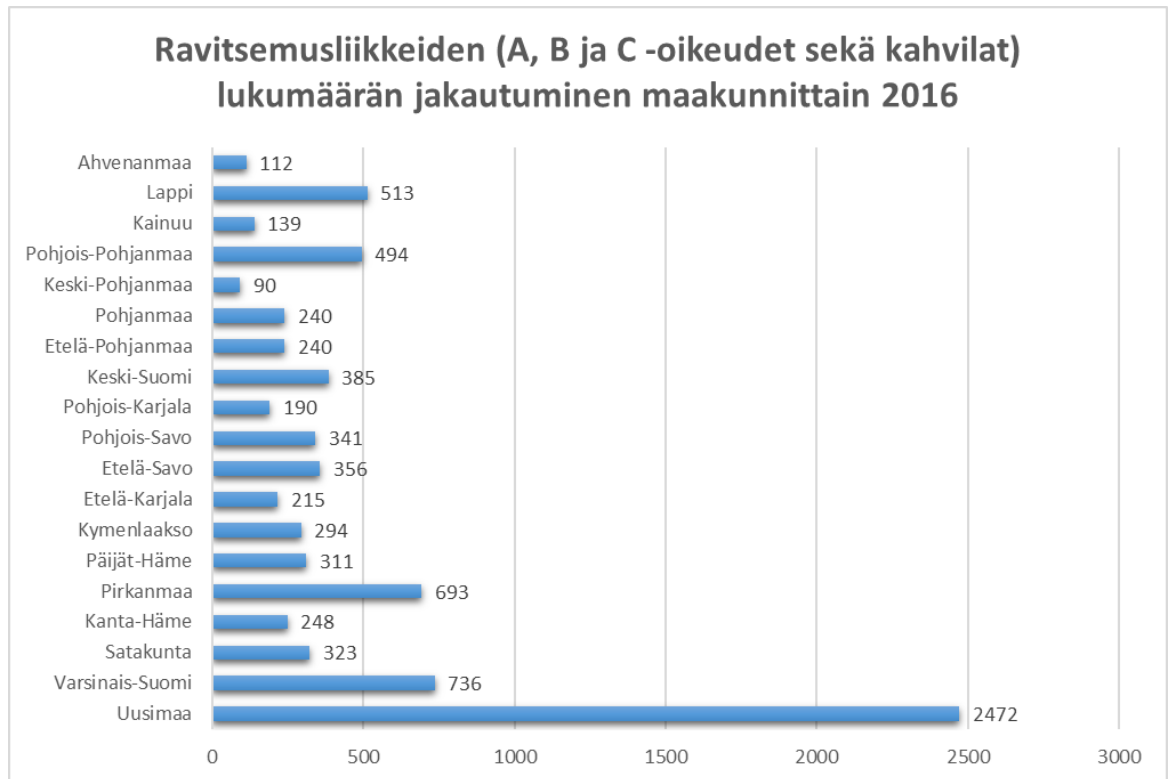


Tilastokeskuksen (2017) julkaiseman majoitustilaston mukaan eniten majoitusliikkeitä Suomessa lukumäärällisesti on Lapissa ja Uusimaalla. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan majoitusliikkeiden lukumäärän jakautumista maakunnittain.



Kuvio 3. Majoitustilasto kaikkien majoitusliikkeiden kapasiteetin jakautumisesta maakunnittain (mukaillen Tilastokeskus 2017).

Suomessa ravitsemustoiminta on selkeästi painottunut Uudenmaan maakuntaan ravitsemusliikkeiden lukumäärän perusteella. Valviran, joka on Suomen sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, vuoden 2016 tilastojen mukaan Suomessa ravitsemustoimintaa harjoittavia yrityksiä on enemmän kun hotelleja tai muita majoitusliikkeitä. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan ravitsemustoiminnan jakautumista maakunnittain. Siinä on otettu huomioon ainoastaan ne ravitsemusliikkeet, jotka mainitaan kuvion 2. tilastotietoa hotelli- ja ravintola-alalta 2016 (mukaillen MaRa 2017b) pylväiden ”anniskeluravintola (A ja B)” sekä ”keskiolutravintola ja -kahvilat (C)” kohdalla.



Kuvio 4. Ravitsemusliikkeiden, joissa tapahtuu anniskelua, ja kahviloiden lukumäärän jakautuminen maakunnittain 2016 (mukaillen Valvira 2016).

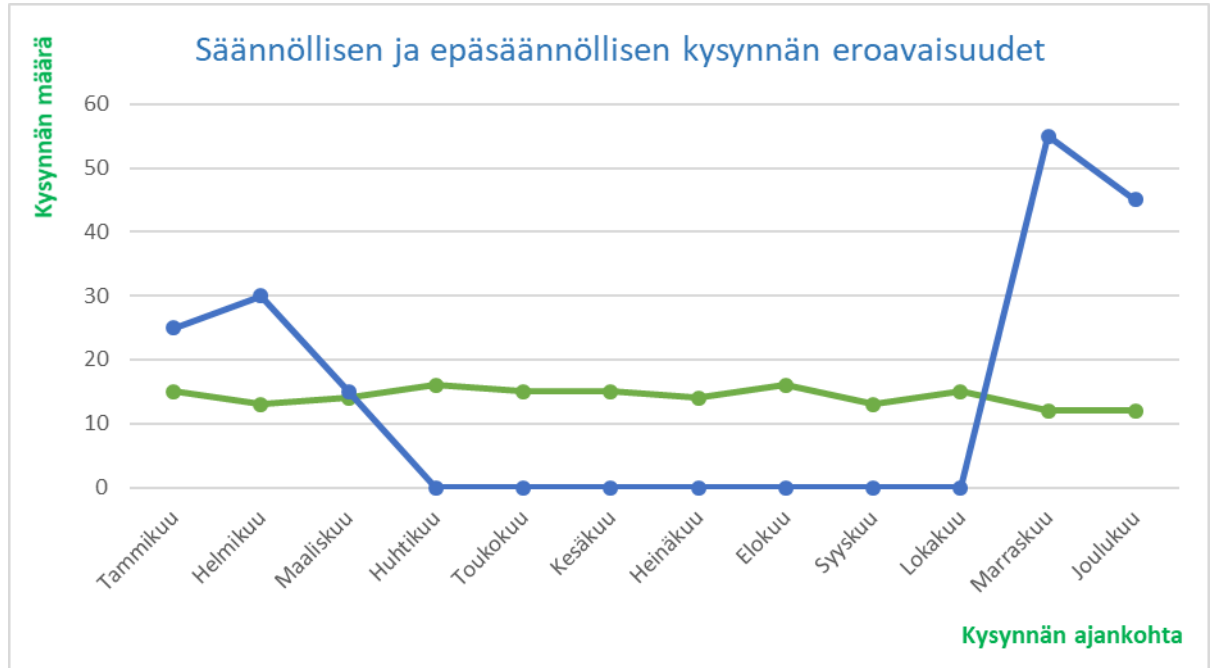
Kuvion 2. perusteella voidaan laskea yksittäisten markkinalla toimivien yritysten lukumääräksi 12 619 yritystä. Opinnäytetyössä toteutettavassa tutkimuksessa tullaan tästä joukosta yrityksiä rajaamaan perustellusti pois suurin osa yrityksistä. Lisätietoa tutkimuksesta sekä valitusta kohderyhmästä löytyy luvusta 4. tutkimus ja tulokset.

## 2.2 Kysynnän muodot ja siihen vaikuttavat tekijät

Kysyntä on joko säännöllistä tai epäsäännöllistä, jonka lisäksi sitä voi esiintyä koko markkinalla tai pelkästään yksittäisen yrityksen tai henkilön tarpeen mukaan. Markkinakysyntä muodostuu tiettyyn tuotteeseen kohdistetusta yksittäisten henkilöiden tai yritysten kysynnän summasta. Väliaikainen tai ajoittainen kysyntä (=epäsäännöllinen kysyntä) tarkoittaa, että sitä esiintyy tietyinä ajanjaksona ja toisena ajanjaksona sitä ei esiinny ollenkaan. Väliaikaiselle kysynnälle, jollaista on esimerkiksi kausivaihtelut, on tyypillistä suuri vaihtelevuus. (Fildes, Nikolopoulos, Crone & Syntetos 2008, 1160-1163; International Transport Forum 2016, 7; Mankiw & Taylor 2014, 44.)

Säännöllisen ja epäsäännöllisen kysynnän eroja havainnollistetaan seuraavalla viivadiagrammilla. Sen tarkoitus on kertoa lukijalle muotojen eroavaisuuksia. Luvut ovat keksittyjä eikä niillä ole tekemistä todellisen tapauksen kanssa. Vihreä diagrammi kuvaa säännöllisen

kysynnän vaihtelua ja sininen diagrammi väliaikaisen eli epäsäännöllisen kysynnän vaihtelua.



Kuvio 5. Säännöllisen ja epäsäännöllisen kysynnän eroavaisuudet.

Kysynnän vaihtelut ovat joko pitkä- tai lyhytaikaisia. Pitkä-aikaiseen kysyntään markkinalla tai markkinoilla vaikuttavat talouden suhdannevaihtelut ja vallitsevat trendit. Makrotaloudellisia tekijöitä ovat esimerkiksi työttömyysaste, inflaatio, bruttokansantuote sekä kotitalouksien kulutusvoima. Näillä tekijöillä on epäsuora vaikutus tutkimustuloksiin tutkittaessa kysyntää markkinatutkimuksilla. Markkinan muutokset luovat myös pitkäaikaista kysynnän vaihtelua, kun esimerkiksi väestö tietyllä markkinalla kasvaa. Lyhytaikaista vaihtelua luo kausivaihtelut, joihin luetaan esimerkiksi sääolosuhteet tai luonnonkatastrofit. Dramaattiset muutokset ympäristössä heilauttavat kysyntää markkinalla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi terrori-iskut ja tietyllä alueella useasti toistuvat hurrikaanit, jotka voivat useasti toistessaan muuttua pitkäaikaiseksi kysynnän vaihteluksi. (Kandampully 2000, 10-18; Partridge & Rickman 2006, 958-980; Tarka 2015, 151-161.)

Opinnäytetyöhön liittyvän kysynnän tutkiminen keskittyy Suomessa toimivien yritysten tavoittamiseen sähköpostitse lähetettävällä kyselylomakkeella. Kysyin Suomessa toimivilta konsultointiyrityksiltä heidän kokemuksiaan kysynnän vaihtelusta ja – muodoista (liite 1.). Lähestyin seitsemää markkinalla toimivaa konsulttia, jossa kysyin heiltä ”Onko palveluiden kysyntä tietyltä yritykseltä lyhyt- vai pitkäaikaista? Eli tehdäänkö yhteistyötä projektiluonteisesti vai jatkuvana toimeksiantona? Kertoisitko esimerkkejä projekteista tai jatkuvista toimeksiannoista?” Kolme seitsemästä konsultista vastasi sähköpostiini. Martti Palonperä toimii Hospitality Investment Advisor HIA –yrityksen konsulttina ja hän kertoi

(30.10.2017), että hänen toimeksiantonsa ovat lyhytaikaisia ja kertaluontoisia. Palonperän erikoisosaamista on hotellihankkeiden toteutettavuustutkimukset tai –selvitykset. Hänen kohdallaan käytännössä lähes kaikki toimeksiannot perustuvat kilpailutukseen. Palonperä kommentoi, että jatkuvuutta hänen työssään edustaa se, että hän tekee yhdelle asiakkaalle useita erilaisia projekteja.

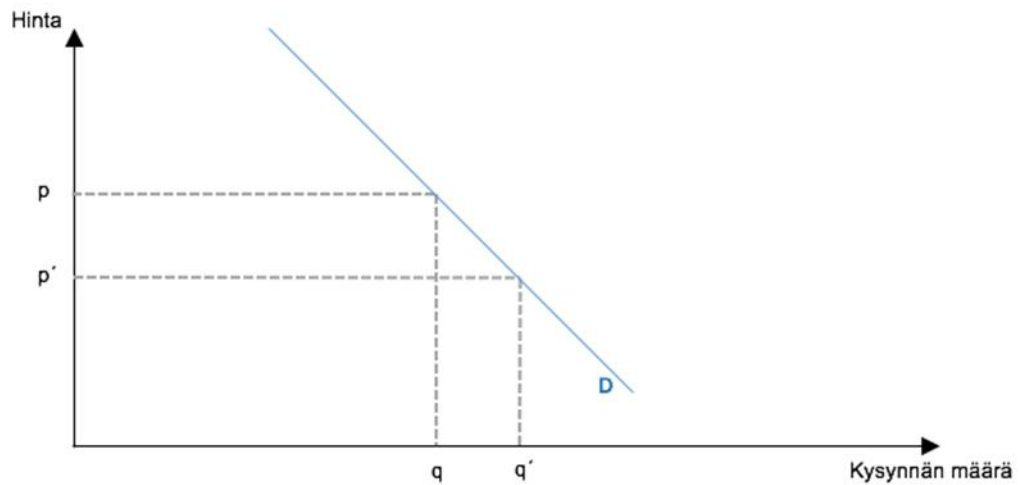
Malina Pursiainen työskentelee konsulttina yrityksessään Malifood Oy:ssa ja hänen erikoisosaamisensa keskittyy kahvila- ja ravintola-alan konsultointiin. Hän kertoi (26.10.2017), että myös hänen konsultointipalveluidensa kysyntä on pääasiassa lyhytaikaista ja kertaluontoista. Kuten Palonperän, myös Pursiaisen palveluiden kysyntä on useimmiten projektiluontoista. Hän kuitenkin mainitsi, että kysynnässä voi ilmetä jatkuvoa: kun yrityksellä on tarvetta yhdelle liiketoiminnan osa-alueelle, voi asiakkaalle sitä kautta muodostua kysyntä toiseen hänen tarjoamaan palveluun. Lähestyessäni Suomessa toimivia konsultteja, omana ajatuksenani oli, että kysyntä on lyhytaikaista ja kertaluontoista. Saamani vastaukset tukivat ajatusta. Ainoastaan yhden konsultin asiakasyrityksen kysyntä oli jatkuvaa. Ideapadan konsulttina toimiva Tommi Pylkkänen (26.10.2017) kertoi toimineensa ulkopuolisena konsulttina kohdeyrityksen tuotekehityksessä jo 2,5 vuotta tuotekehityksen jatkuessa edelleen.

Konsultin osaamista hyödynnetään pääsääntöisesti yrityksen kohdatessa ongelman, jossa hänen erikoisosaamista tietyllä osa-alueella hyödynnetään. Tällaista osaamista tai tietoutta ei organisaatioissa esiinny kyseisellä hetkellä. Nämä ongelmat luovat konsultointipalveluille lyhytaikaista kysyntää, jossa hän ulkopuolisena auttaa yritystä ongelman selvittämisessä ja tämän jälkeen yhteistyö päättyy. (Ajmal, Nordström & Helo 2009, 525-528.)

### **2.3 Kysynnän muodostuminen**

Kysyntä muodostuu vallitsevien markkinoiden perusteella ja ne jakautuvat neljään eri osa-alueeseen: kuluttaja-, yritys-, globaali- ja voittoa tavoittelematon tai valtion markkina. Markkinat puolestaan muodostuvat asiakkaista. Asiakkaat ovat niitä kuluttajia, yrityksiä, jälleenmyyjiä tai yhteisöjä, jotka ostavat tai jotka saadaan ostamaan tuotteita tai palveluita. Kaikki markkinat, joille tuotetta tai palvelua markkinoidaan, kutsutaan nimellä kokonaismarkkina. On tärkeää, että kokonaismarkkinoilta löytyy tarpeeksi ostokykyisiä asiakkaita. Osana opinnäytetyötä tehtävä kyselytutkimus tulee keskittymään yritysmarkkinoille, jossa tutkitaan yrityksen tarvetta ulkoistetuille konsultointipalveluille. (Bergström & Leppänen 2011, 52-53; Kottler ja Keller 2009, 49–50.)

Se, kuinka paljon tietyllä tuotteella on kysyntää, riippuu kuluttajan tarpeen rakenteesta, tuotteen omasta hinnasta, muiden tuotteiden hinnasta sekä kuluttajan tuloista (Pohjola 2010, 39). Wrange (2014, 28) havainnollistaa kysyntää kysyntäkäyrän avulla:



Kuvio 6. Kysyntää kuvaava kysyntäkäyrä (mukaillen Wrange 2014, 28).

Käyrän avulla kuvataan ostovalmiutta ostaa  $q$  kappaletta tuotetta  $p$ :n hinnalla. Hinnan noustessa kysynnän määrä laskee ja vastavuoroisesti kun hinnan laskiessa kysynnän määrä nousee: Hinnan laskiessa  $p'$ -tasolle nousee kysyntä tasolle  $q'$ . Näistä pisteistä muodostuva jana muodostaa kysyntäkäyrän  $D$  ( $D$  tulee kysyntää tarkoittavasta englannin kielen sanasta demand), joka osoittaa kysynnän ja hinnan välisen vuorovaikutuksen. (Wrange 2014, 28.)

Kysynnän laki tarkoittaa, että tuotteen hinnan laskiessa kysyntä nousee ja tuotteen hinnan noustessa kysyntä vähenee. Ilmiö tapahtuu kahdesta syystä:

- 1) Tuotteen hinnan noustessa kuluttajan ostovoima pienenee ja kuluttajan mahdollisuus ostaa yhtä paljon kyseistä tuotetta laskee. Ilmiötä kuvataan nimellä hinnan nousun tulovaikutus.
- 2) Tuotteen hinnan noustessa se on vastaaviin tuotteisiin verrattuna kalliimpi, jolloin kuluttaja siirtyy käyttämään vastaavanlaista, korvaava, tuotetta. Tämän ilmiön nimi on hinnan nousun substituutiovaikutus.

Lähes jokaisen hyödykkeen kysyntä johtuu toisen hyödykkeen kysynnästä: sen synty on johdettua kysyntää toisesta tuotteesta, joka on tähän ensimmäiseen hyödykkeeseen sidoksissa. Vastavuoroisesti jos tietyn tuotteen kysyntä laskee, vaikuttaa se toisen tuotteen kysynnän laskuun. Tällaisia ketjureaktioita kutsutaan kysynnän kerroinvaikutuksi ja hyödykkeet ovat sidoksissa toisiinsa, kuten esimerkiksi raaka-aineet, alihankkijat, tavarantoi-  
mittajat ja työvoima. (Wrange 2014, 28.)

Aiemmin opinnäytetyössä määriteltiin, että ulkoistaminen ja konsultointi liittyvät yrityksen haluun tai tarpeeseen ostaa erikoisosaamista oman ydinosaamisensa ulkopuolelta. Lähestyin Suomessa toimivia konsultteja, koska halusin saada heidän näkemyksensä asiaan: ”mitkä tekijät tai mikä tarve muodostaa kysynnän? Mitkä tekijät saavat yrityksen käyttämään palveluitanne? (kysynnän näkökulmasta)”. Pursiainen (26.10.2017) kertoi, että hänen palveluidensa kysyntä muodostuu yrityksen tarpeesta kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa. Esimerkkinä hän kuvasi tarvetta kehittää liiketoimintaa tietyllä osa-alueella kuten markkinoinnin tehostamisessa, myynnin lisäämisessä tai palveluiden kehittämisessä. Pursiaisen erikoisalaa on toimivien ja aloittavien ravitsemusalan yritysten konsultointi ja hän on muun muassa auttanut liiketoimintaa aloittavan yrityksen kokonaisuuksien hallinnassa ja laskelmien teossa. Hän kertoi konsultoineensa maahanmuuttaja-asiakkaita Suomen byrokratiaan liittyvien haasteiden kanssa.

Siinä missä Pursiainen konsultoi kahvila- ja ravintola-alan yrittäjiä, on Palonperän kohdeyryhmä hotelliliiketoiminnassa. Palonperä (30.10.2017) kertoi, että hänen asiakkaanaan voi olla esimerkiksi kunta, jonka tavoitteena on löytää maa-alueelle ostaja (tässä tapauksessa hotellioperaattori). Asiakkaan tavoitteena on toteutettavuustutkimukseen nojautuen löytää hankkeelle operaattori sekä kiinteistösijoittaja. Kunta saa myytyä omistamansa maa-alueen, jonne operaattori yhdessä kiinteistösijoittajan kanssa aloittaa hotellihankkeen rakentamisen. Tästä syntyy kunnalle lisää työpaikkoja, joista puolestaan saadaan kuntaan sekä työntekijöiden että kiinteistön verotuloja. Palonperän asiakkaana voi olla julkinen organisaatio, joka tarvitsee taustaselvitystä ja tietoa asiasta. Kysyntä Palonperän asiantuntijapalveluihin muodostuu tarpeesta saada lisätietoa ja -selvitystä asiasta. Pylkkänen (26.10.2017) kertoi kysynnän muodostuvan samoista tekijöistä, kun Pursiaisen ja Palonperän: ulkopuolisesta osaamisesta, jota kohdeyrityksessä ei ole. Pylkkänen nosti myös ajanpuutteen ja aikaan liittyvät resurssit tekijäksi, jotka muodostavat kysyntää hänen tarjoamilleen palveluille.

Myös Bradshaw (1998, 1) kertoo konsultin perinteisesti toteuttavan ja kehittävän liiketoimintasuunnitelmia. Konsultit auttavat yritystä sen liiketoiminnan laajentumisessa ja he ovat mukana myös tuote- ja prosessikehityksessä. Vuonna 2017, noin 20 vuotta myöhemmin, konsultin on mainittu tarjoavan lisäosaamista ja ulkopuolista apua seuraavissa liiketoiminnan osa-alueissa: strategiset päätökset, organisaation ja operaatioiden hallinta, projektijohtaminen, muutosjohtaminen, henkilöstökonsultointi, tiedon lisääntyminen, yritysvalmennus, tiedonhallinta sekä muu kehitystoiminta ja integrointi. Konsultin apua tarvitaan myös erilaisiin rahoituksen-, myynnin-, markkinoinnin- ja liiketoimintasuunnitelmiin. (Poór, Zsigri, Csapó & Barasic 2017, 329-331.)

### 3 Kysynnän tutkiminen

Markkinatutkimukset, jotka mittaavat kysyntää, ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana. Vajaa 40 vuotta sitten markkinatutkimuksia tehtiin suurimmaksi osaksi postin tai puhelimen välityksellä tapahtuvalla kyselylomakkeella, jonka palautusta saatettiin odottaa useita viikkoja. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli silloin 80-90%. Vastaukset analysoitiin yksitellen. Datan analysointi oli aikaa vievää ja joskus vastaukset eivät olleet relevantteja. Vastaaja saattoi kyselyyn vastaamisen sijaan kertoa pettymyksensä markkinatutkimuksen toteuttavan yrityksen toimintaan. Suurin osa vastauksista oli kuitenkin analysointikelpoisia ja tiedettiin, että analysoitu data oli laadukasta, sillä oltiinhan se kaikki tarkastettu käsin. Nykypäivän teknologia mahdollistaa markkinatutkimuksien laajemman jakamisen verkossa esimerkiksi online-kyselyllä. Lisäksi tuloksia pystytään analysoimaan tietokoneella eikä tarvita ohjelmoijaa kehittelemään joka kerta uutta analysointityökalua. Sen lisäksi, että datan analysointi on helppoa, pystytään tuottamaan taulukoita, kaavioita ja esityksiä tutkimustuloksista. Nykypäivänä markkinatutkimuksen teko on huomattavasti kustannustehokkaampaa, mutta niissä on omat haasteensa. Verkossa toteutettavissa tutkimuksissa vastausprosentti on yleensä 2-3 %. Ei voida myöskään varmuudella sanoa ennen tutkimuksen loppumista, että jokaisesta ikäluokasta saadaan tarpeeksi vastauksia. Nämä tekijät voivat vaikuttaa kerätyn tiedon laatuun ja tehtäviin johtopäätöksiin. Vaikkakin nykypäivän markkinatutkimuksissa ilmenee omat haasteensa, on se kuitenkin paljon tehokkaampi työkalu kuin 40 vuotta sitten. (Mitchel 2013,39.)

Kappaleessa 3.1. kerrotaan syitä siihen, miksi kysyntää tutkitaan ja kappaleessa 3.2. käydään läpi miten kysyntää mitataan.

#### 3.1 Syitä kysynnän tutkimiseen

Tuotteen kannattavuus on tärkein kriteeri suunnitellessa uuden tuotteen lanseerausta markkinoille. Siksi uuden tuotteen kysynnän ennustaminen ja tuotteen valmistuskustannukset ovat kriittisiä osia uuden tuotteen kehitysprosessissa. Kysyntää tutkiessa selvitetään myös tuotteen hintaherkkyyttä ja markkinoilla sijaitsevien kilpailijoiden tuoteportfoliota sekä markkinan hintatasoa. Ennen uuden tuotteen tuloa markkinoille on tutkittu tuotteen kysyntää, jotta mahdolliset riskit on joko tiedostettu tai eliminoitu. Kysynnän ennustaminen on olennaista operaatioiden ja tuotannon hallinnan näkökulmasta. Varastonhallinta, tuotekehitys, tuotannon ja toimitusketjun suunnittelu sekä muut prosessit jotka vaativat päätöksentekoa edellyttävät ennusteita. Hallinnoidessa tuotannollisia prosesseja, tulee kysynnän vaihtelevuus ottaa huomioon kustannustehokkuuden näkökulmasta. (Hitsch 2001, 55-60; Kalchschmidt, Verganti & Zotteri 2006, 619-638.)

Nykypäivän yritykset ovat tottuneempia siihen, että markkinatutkimus ja kysynnän tutkiminen ovat vahva osa päätöksentekoprosessia, jonka lisäksi tutkimuksilla tunnistetaan vallitsevia markkinatekijöitä. Päätöksenteossa tämä auttaa myös tunnistamaan ja pienentämään riskejä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että joskus tutkimustulokset voivat myös aiheuttaa yritykselle haittaa, koska päätöksenteossa vedotaan aina tutkittuun tietoon ja se vähentää organisaation sisäistä yrittäjyyttä ja rohkeutta etsiä uusia ratkaisuja. Yritys saattaa unohtaa, ettei mikään tutkimustulos ole 100 % luotettava. Tehdyn tutkimuksen päätavoitteena on vahvistaa yhtiön johdolle nykyisten tai tulevien päätösten oikeellisuutta toisinsanoa lisätä tietoisuutta, joka auttaa ja tukee päätöksentekoa, mutta ei korvaa päätöksentekoprosessia. (Bellenger 1979, 59; Gronholdt & Martensen 2006, 243; Hamlin 2007, 551-571.)

Trott on samaa mieltä edellisen kappaleen tekijöiden kanssa siitä, että tulokset usein vähentävät yrityksen sisällä tapahtuvaa uusien, innovatiivisten, tuotteiden kehittämisprosessia, joista myöhemmässä vaiheessa tulisivat kannattavaksi yritykselle. Hän kertoo, että tutkijat jotka tukevat tätä näkemystä perustelevat kantaansa kuuluisilla keksintöjen kuten faksin, videonauhurin ja pölypussin kehitysprosessin avulla. Uutta tuotetta kehittäessä yritykset yrittävät etsiä kuluttajan pitkäaikaista näkemystä asiaan, jossa markkinatutkimus on olennainen työkalu ongelman selvittämiseksi. (Trott 2001, 117-125.)

Hans Dieperink, eläkkeellä oleva markkinatutkimusten johtaja, luettelee kolme tärkeintä syytä tutkimuksen tekemiselle:

- 1) Tutkimuksella selvitetään markkinoiden kokoa, asiakassegmenttejä, kasvuvauhtia, tuotteen elinkaaren vaihetta ja tuotteen kypsyyttä, kysyntää, hintatasoa sekä trendejä. Nämä asiat tarjoavat yritykselle erityisen tärkeää tietoa lopputuotetasolla.
- 2) Tutkittu tieto auttaa yritystä analysoimaan omia heikkouksia ja vahvuuksia. Näihin tietoihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen markkinaosuus, asiakassuhteet, yrityksen asemointi kuluttajan näkökulmasta muihin yrityksiin suhteutettuna sekä tuotelinjat.
- 3) Liiketoiminnan strategisessa kehitysprosessissa analysoidaan koko liiketoiminta teknologiasta, taloudelliseen tilanteeseen ja kannattavuuteen.

Yrityksen nykyinen positio on aiempien vahvuuksien ja heikkouksien funktio. Jos yritystoimintaa halutaan kehittää tietyllä osa-alueella, on tarkasteltava relevanttia informaatiota ja nykyistä yrityksen asemaa, josta toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Markkinatutkimus tarjoaa yritykselle tällaista informaatiota. (Jenster & Hover 1992, 1-5.)

Aiemmin opinnäytetyössä todettiin, että markkinat ja niiden kehitys liittyvät kysyntään. Pystyäkseen ymmärtämään kysyntää sekä ennustamaan ja tutkimaan sitä, on tutkittava myös markkinan tai markkinoiden liikkeitä kuten edellisissä kappaleissa on kerrottu.



### 3.2 Kysynnän mittaaminen

Puhuttaessa yleisesti tutkimuksista, jaetaan ne yleisten näkemysten mukaan kahteen osaan: laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle yleisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset dokumentit, havainnointi tai teemahaastattelu. Määrällisiä tutkimuksia selvitetään erilaisilla kyselyillä tai tilastoilla. Aineiston analysointimenetelmät eroavat merkittävästi toisistaan. Laadulliset tutkimukset analysoidaan sisältöanalyysillä tai mallintamisella, kun taas määrällisen tutkimuksen tulokset ilmenevät suorina jakaumina, ristiintaulukointina, korrelaationa tai regressioanalyysinä. Olennaista on, että omaan tutkimusongelmaan valitaan omaan tarpeeseen paras menetelmä. Tutkimus voi määrällisen tai laadullisen menetelmän lisäksi muodoltaan olla case-, kehittämis- tai toimintatutkimus. Nämä nähdään usein menetelmäkokonaisuuden sijaan tutkimusstrategiana. Ominaispiirteenä näille tutkimustyypeillä on se, että usein niissä käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. (Kananen 2015, 65–67.)

Markkinatutkimukset on jo viime vuosituhanella jaettu viiteen kokonaisuuteen (Thomas 1997, 84.):

1. Strategiset tutkimukset. Näissä tutkitaan esimerkiksi markkinaosuutta, -potentiaalia, kysyntää tai yrityksen asemointia.
2. Tuotetestaus. Näissä tutkitaan jo lanseeratun tuotteen toimivuutta, olemassa olevan tuotteen kehitystä ja uuden tuotteen potentiaalia.
3. Markkinointiviestintä. Näissä tutkitaan esitettyjen mainoksien toimivuutta, näkyvyyttä ja kohdentamista. Näissä tutkimuksissa tarkoituksena on selvittää, onko haluttu mainos saavuttanut osoitetun kohdeyleisön ja tavoitteet.
4. Operaatioiden tutkiminen. Näissä tutkitaan operaatioiden toimivuutta, erilaisia operatiivisia prosesseja tai esimerkiksi henkilöstön rekrytointia.
5. Asiakaskyselyt. Näissä tutkitaan sitä, millainen asiakasprofiili yrityksen asiakkailla on, mitä mieltä asiakkaat ovat tuotteesta tai millaisia asioita asiakkaat haluaisivat kehittää yrityksen liiketoiminnassa.

Kaikkia kokonaisuuksia yhdistää se, että virallisessa markkinatutkimuksessa kerätään tutkimustuloksia eli dataa. Data analysoidaan, asioiden riippuvuuksia selvitetään ja näiden perusteella saadaan ratkaisuja tutkimusongelmiin. Kysynnän tutkiminen on vuosien saatossa kehittynyt analyyttisemmäksi ja siinä on alettu käyttämään malleja, joista saadaan tarkkoja mittaustuloksia kerätystä datasta. Nykypäivän kysyntää ennustetaan ennakoivalla analytiikalla, jossa verrataan dataa ja markkinaosuuksia edellisten ajanjaksojen tuloksiin sekä seurataan markkinakehitystä. Tämän rinnalle on kehittynyt mitä jos -analyysit ja skenaariotyöskentely jotka mittaavat kysyntää. SAS Instituutin ja Purdue Yliopiston teettämän tutkimuksen mukaan Excel-työkalu on eniten käytetty analysointityökalu kysynnän tutkimiseen. (Chase 2013, xvi, 2–7; Thomas 1997, 84.)

Uuden tuotteen kysynnän ennustaminen on kaikkein vaikeinta, koska aiempaa dataa ei ole. Tämän takia ennustaessa kysyntää, ei voida käyttää traditionaalista kysynnän tarkastelumallia, jossa aikaisempia lukuja esimerkiksi tuotteen myynnistä tai hinnoista on tarjolla. On tärkeää, että ennen tuotteen lanseeraamista on selvitetty sekä lyhyt että pidempiaikaista kysyntää. Tutkimuksen tai tutkimuksien tulee tarjota objektiivinen näkemys tuotteen kysynnälle. Tämän takia yleensä suositellaan arvioimaan tuloksia, jotka perustuvat markkinatutkimukseen. (Chase 2013, 283–288.)

International Transport Forum on koontanut yhteen asioita, joita tulee ottaa huomioon tutkiessa kysyntää. Keskeisiä tekijöitä kannattaa tutkia määrällisin menetelmin. Keskeisillä tekijöillä tarkoitetaan ekonometrisiä tai tilastollisia analyyseja, jotka auttavat ymmärtämään aiempien kasvun trendien menestystekijöitä. Nämä analyysit voivat auttaa ymmärtämään tulevaisuuden kysynnän kehitystä uuden tuotteen lanseerauksessa. Kysyntää tutkiessa kannattaa käyttää asiantuntijan apua analysoidessa saatuja tuloksia. Tutkimustuloksia on tarkasteltava kriittisesti ja mietittävä, millaisia puutoksia tai riskejä tulosten luotettavuuteen liittyy. Tätä tarkastellaan käyttäen analyysimenetelmiä kuten Monte Carlon mallia, jossa riskit ovat määriteltävissä (esimerkkinä kysynnän jousto). Tulosten analysointiin käytetään myös skenaarioanalyysiä ja tutkitaan jonkun tietyn riskin vaikutusta kysyntään. Tällainen riski on sellainen, joka on olemassa oleva ja tiedostettu, mutta riskin vaikutusta ei voida mitata suoraan tuloksissa. Kolmantena asiana kehoitetaan käyttämään tapahtuma-analyysejä havainnollistamaan mahdollisia tuntemattoman tai tuntemattomien tekijöiden vaikutusta. Kysyntää tutkiessa kannattaa varmistaa tutkimuksen laadullisuus ja varoa liian optimaalisten tulosten tekemistä. (International Transport Forum 2016, 17–18.)

## 4 Tutkimus ja tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, esiintyykö hotelli- ja ravintola-alalla kysyntää ulkoistetuille konsultointipalveluille, jonka lisäksi sille asetettiin alatavoitteita. Näitä käsitellään luvussa 4.1. tutkimusaihe. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, voitaisiinko tutkimustulosten avulla vetää johtopäätöksiä, jotka koskevat koko toimialaa ja esiintyisikö yrityksen koon välillä riippuvuutta palveluiden tarpeen kanssa.

Tutkijan omana toiveena oli halu tutkia myös mahdollista kahden muuttajan välistä riippuvuutta. Siksi tavoiteltiin kattavaa vastausmäärää koko Suomen laajuudelta ja eri kokoluokan yrityksistä. Tavoitteen saavuttamiseksi taustakysymyksistä tuli saada selville yrityksen koko ja sijainti. Näitä asioita on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1. tutkimusaihe. Tutkittava joukko oli iso ja aineistonkeruumenetelmäksi soveltui parhaiten kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä. Kysely lähetettiin yhteensä 846 henkilölle. Aiemmin opinnäytetyössä mainittiin, että tavallisesti sähköpostilla lähetettyyn kvantitatiiviseen tutkimukseen vastaa 2-3 %. Tämä tarkoitti opinnäytetyön tutkimuksen kohdalla 17-26 vastaajaa. Tutkimukseen vastasi 60 henkilöä (7,1%), joten normaali vastausprosentti ylittyi. Aiheeseen paneudutaan tarkemmin luvussa 4.5. tutkimustulokset.

Tilastokeskus määrittelee kahden muuttujan välisen tilastollisen riippuvuuden mitan korrelaatioksi. Pearsonin tulomomenttikerroin on lineaarisen eli suoraviivaisen riippuvuuden mitta ja tavallisesti sanalla korrelaatio viitataan juuri tähän. (Tilastokeskus.) Tätä menetelmää kuvataan tarkemmin luvussa 4.4. käytetyt analyysit. Tutkimustulokset esitellään luvussa 4.5.

### 4.1 Tutkimusaihe

Opinnäytetyö lähti liikkeelle tekijän kiinnostuksesta toimia konsulttina. Halu työskennellä hotelli- ja ravintola-alalla ja opintojen loppuvaiheilla herännyt kiinnostus konsultointiin antoivat kimmokkeen opinnäytetyön aiheelle. Suomessa toimivat hotelli- ja ravintola-alan konsultointiyritykset ovat usein yhden hengen yrityksiä, joten työpaikan saanti opintojen jälkeen vaikutti haastavalta. Ulkomailla toimii useita, monia henkilöitä työllistäviä, konsultointiyrityksiä, esimerkiksi hotellin arvon arviointeihin, investointeihin ja toteutettavuustutkimuksiin erikoistuneet HVS ja CBRE sekä hotellin myyntiin ja markkinointiin erikoistunut International Hotel Consulting Services (CBRE; HVS; IHCS hotel consulting). Opinnäytetyössä tutkitaan, voisiko Suomen markkina tarjota työllistymismahdollisuuksia konsultointiyritykselle, jonka ydinosaaminen keskittyy hotellin- ja ravintolan liiketoimintaan.

Tästä lähtökohdasta muodostui tutkimuksen pääongelmaksi, onko ulkoistetuille konsultointipalveluille kysyntää hotelli- ja ravintola-alalla. Tutkimuksen alaongelmiksi määriteltiin lisäksi seuraavat asiat:

- 1) Jos kysyntää on, millaisille palveluille sitä on? Onko kysyntä satunnaista vai toistuvaa sekä mistä kysyntä johtuu?
- 2) Jos kysyntää ei ole, mistä tämä johtuu?

Ongelmien määrittelemiseen käytettiin apuna peittomatriisi-työkalua (Liite 2.) jonka avulla määriteltiin tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat. Tämä lomake on peräisin Haaga-Heliassa opiskeltavalta opintojaksolta, jota hyödynnettiin opinnäytetyössä. Peittomatriisin hyvänä puolena on se, että pääongelman ja alaongelmien määrittelyssä tulee ottaa huomioon myös teoreettinen viitekehys. Tällä varmistetaan se, että teoreettinen ja tutkimuksellinen osuus eivät ole ristiriidassa. Tutkimuksen laatimisesta ja kyselylomakkeesta lisää luvuissa 4.2 menetelmän valinta ja toteutus sekä 4.3. kyselylomake.

#### 4.2 Menetelmän valinta ja toteutus

Tutkimukset jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus selittää käyttäytymistä ja auttaa tutkimuskohteen kuten asiakkaan tai yrityksen ymmärtämisessä. Tällainen tutkimus selvittää esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisen syitä. Määrällinen tutkimus selvittää kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin tai prosenttiosuuksiin. Standardoituja tutkimuslomakkeita, jotka sisältävät valmiita vastausvaihtoehtoja, käytetään usein aineistoa kerätessä. Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimustuloksia havainnollistetaan kuvioilla tai taulukoilla. Tutkimuksella voidaan myös selvittää eri muuttujien (=asioiden) välisiä riippuvuuksia. (Heikkilä 2014,15.) Seuraava taulukko havainnollistaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja.

Taulukko 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroavaisuudet (mukailen Heikkilä 2014,15).

<b>Kvantitatiivinen</b>	<b>Kvalitatiivinen</b>
Vastaa kysymyksiin Mikä ?, Missä?, Paljonko? Kuinka usein?	Vastaa kysymyksiin Miksi?, Miten?, Millainen?
Numeerisesti suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Pääongelmana selvitettiin, onko ulkoistetuille konsultointipalveluille kysyntää. Aiemmin opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin kysynnän tutkimista. Luvussa 3.2. todetaan yleisimmän tavan mitata kysyntää olevan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja Heikkilän

aiemmassa kappaleessa esitetty näkemys tukee tietoperustaa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus.

Tutkittaessa populaation jokaista jäsentä eli koko perusjoukkoa puhutaan kokonaistutkimuksesta. Mikäli perusjoukko on hyvin suuri, päädytään usein otantatutkimukseen. Lisäksi asiaan vaikuttaa tutkimuksen hinta, aikataulu ja saatavilla olevat rekisterit. Pienois-kuvaa perusjoukosta kutsutaan otokseksi. Otantatutkimuksessa on tärkeää, että otanta perusjoukosta poimitaan satunnaisesti. (Heikkilä 2014, 33-34.)

Mikäli opinnäytetyössä tutkittaisi kaikkia Suomessa majoitus- tai ravitsemusliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä, olisi perusjoukon koko ollut luvussa 2.1. esitetty 12 619 yritystä. Tutkijaa ensisijaisesti kiinnosti kysynnän kartoitus hotellien ja ravintoloiden osalta (ei esimerkiksi kahviloiden osalta). Tutkittava joukko rajattiin noudattaen tiettyjä kriteerejä. Ottaen huomioon ajalliset ja taloudelliset resurssit sekä kiinnostuksen kohteet, tehtiin seuraavat rajaustoimenpiteet 12 619 yrityksen perusjoukkoon:

- Hotellit ja muut majoitusliikkeet:
  - o Yrityksestä on kirjoitettu vähintään yksi arvostelu viimeisen vuoden aikana matkailusivusto TripAdvisorissa
  - o Mahdollisuus majoittua yksi yö omassa huoneessa (tämä karsi pois pitkäaikaisista majoitusta tarjoavat majoitusliikkeet sekä esimerkiksi mökit)
  - o Yrityksellä on omat kotisivut ja niitä on päivitetty viimeisen vuoden sisällä
  - o Ydinliiketoiminta majoitustoimintaa (tämä rajasi pois kuntoutuskeskukset)
- Ravitsemustoiminta:
  - o Yrityksestä on kirjoitettu vähintään yksi arvostelu viimeisen vuoden aikana matkailusivusto TripAdvisorissa
  - o Yrityksessä harjoitetaan anniskelua
  - o Yrityksellä on omat kotisivut ja niitä on päivitetty viimeisen vuoden sisällä
  - o Ydintuotteena ruoka ja juoma, asiointi tapahtuu ravintolassa (ei esimerkiksi pikaruokaravintoloita tai kahviloita joissa ei ole alkoholimyyntiä)

Maantieteelliseksi sijainniksi valittiin koko Suomi ja kyselyn kieleksi suomi. Koska kyselyssä oli opinnäytetyöhön toteutettava kyselytutkimus, oli budjetti nolla euroa. Siksi tutkittavat henkilöt rajattiin tarkasti ja yhteystiedot kerättiin manuaalisesti. On olemassa rekisterejä, joista päätöksentekijöiden yhteystiedot löytyvät, mutta niitä ei kustannussyistä käytetty. Vastaajan oli oltava yrityksessä asemassa, jossa hän voi tehdä päätöksiä tai vaikuttaa päätöksiin. Valitsin yritysorganisaatiosta ne henkilöt, jotka olivat ylimmässä asemassa yksiköissä (esimerkiksi hotellinjohtaja tai ravintolapäällikkö) ja hallintoon kuuluvat ylemmän liikkeenjohdon henkilöt (esimerkiksi markkinointijohtaja, myyntijohtaja tai talousjohtaja) sekä omistajat. Hallintoon kuuluvat ylemmän liikkeenjohdon henkilöt keskittyivät isompien, ketjutoimintaa harjoittavien, yritysten henkilöstöön. Näiden rajaustoimenpiteiden jälkeen tutkittavan joukon koko oli 846 henkilöä. Henkilöiden yhteystiedot kerättiin manuaalisesti käyttämällä hakukone Googlea. Ensimmäisenä yrityksen nimi kirjoitettiin TripAd-

visor-palvelusta Excel-tiedostoon, jonka jälkeen Googlessa hakusanoina toimivat ”yrityksen nimi + yhteystiedot + titteli (esimerkiksi hotellinjohtaja tai ravintolapäällikkö)”. Yhteystieto kirjoitettiin yrityksen nimen kohdalle seuraavaan sarakkeeseen.

Sähköinen kyselylomake osoittautui parhaaksi vaihtoehdoksi näin ison joukon saavuttamiseksi. Esimerkiksi yhteydenotto puhelimitse olisi vienyt liikaa aikaa ottaen huomioon opinnäytetyön aikataulun. Se ei olisi ollut kannattavaa myöskään kustannusten näkökulmasta. Kysely toteutettiin Webropol-alustalla, joka on Haaga-Helian ammattikorkeakoulun käytössä oleva ohjelma. Sillä toteutetaan verkossa kyselytutkimuksia ja saadaan annettujen vastausten perusteella luotua erilaisia raportteja. Koska otantatutkimuksen luotavuuden kriteerinä on satunnaisesti poimitut vastaajat, ei tässä tutkimuksessa käytetty otantatutkimusta vaan tutkittiin tarkasti rajattua perusjoukkoa.

Tällaista joukkoa kutsutaan nimellä harkinnanvarainen otos, jossa tutkija perustellusti ja harkinnanvaraisesti valitsee aineiston (Vilka 2008, 58). Syy siihen, ettei 846 henkilön otoksesta valittu satunnaisotannalla tutkittavaa ryhmää, oli tieto kyselytutkimuksen alhaisesta vastausprosentista. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia laadukkaalta kohderyhmältä.

### **4.3 Kyselylomake**

On mahdollista tutkia mitä tahansa asiaa tai ilmiötä, kunhan se on muutettavissa mitattavaan muotoon. Tutkimuksessa tieteellinen teoria muutetaan empiiriselle, tutkittavalle, tasolle. Jokainen kyselyn muuttuja on oltava perusteltu ja tarpeellinen halutun tiedon kannalta eikä kyselytutkimuksessa tule kysyä sellaista asiaa mikä olisi ”kiva tietää”. Kyselylomakkeen suunnittelu lähtee teoreettisesta viitekehystä ja tutkimusmenetelmässä käsitellään havaintoyksiköjä. Näitä ovat esimerkiksi ihminen, kunta tai yritys. Näihin havaintoyksiköihin liittyviä ominaisuuksia kutsutaan muuttujiksi (esimerkiksi eri ikäiset ihmiset, eri kokoisissa yrityksissä työskentelevät ihmiset tai eri kaupungeissa sijaitsevat yritykset). Taustakysymyksillä tarkastellaan edellä mainitun kaltaisia asioita ja niitä kutsutaan taustamuuttujiksi. (Ketokivi 2009, 43; Vilka 2015, 101-104.)

Tutkimuslomakkeella voidaan selvittää asioita sekamuotoisilla, avoimilla ja monivalintakysymyksillä. Sekamuotoiset (=puoliavoimet) kysymykset sisältävät sekä valmiiksi annettuja että omin sanoin muotoiltavia vastausvaihtoehtoja. Selvittäessä vastaajan omin sanoin esitettyjä mielipiteitä käytetään avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä, jotka ovat suljettuja ja strukturoituja, vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi ja ne ovat yleensä toisensa pois sulkevia. Poikkeuksina ovat monivalinta- tai preferenssikysymykset, joissa

pyydetään nimeämään ensisijainen tai useampi vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot tulevat teoriasta, joka siirretään tutkittavalle tasolle esitettävien kysymyksen muodossa. Tutkimuksessa voidaan kerätä vastauksia myös asteikkojen tai positioiden avulla. (KvantiMOTV 2010; Taanila 2015; Vilka 2007, 67-69.)

Lomaketta laatiessa tulee huomioida lomakkeen pituus, ulkoasun selkeys ja se tulee testata etukäteen. Yksinkertaiset, loogiset ja helppolukuiset kysymykset nostavat halua vastata kyselyyn. Lomakkeen tulee olla luotettava ja saada vastaaja tuntemaan itsensä arvokkaaksi. Kannattaa aloittaa kysymyksillä, joihin vastaaminen on helppoa. Lomaketta laatiessa ja testatessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikealla tavalla sekä vastausohje on selkeä. Yleisenä haasteena on muistaa kysyä vain yhtä asiaa yhdellä kertaa. Jokaisen tutkimuksen kysymyksen kohdalla tulee pohtia seuraavia taulukossa esitettyjä asioita. (KvantiMOTV 2010; Vilka 2007,63.)

Taulukko 2. Mitä asioita tulee ottaa huomioon laatiessa kyselylomakkeen kysymyksiä. (mukaillen Vilka 2007,63).

Mitä kysymys mittaa?
Mittaako se juuri sitä, mitä pitääkin mitata?
Onko kysymys täsmällinen?
Onko kysymyksessä turhia sanoja?
Onko kysymyksessä vastaajaa johdattelevia sanoja?
Onko yhdessä kysymyksessä varmasti kysytty vain yksi asia?

Tutkimuksen pää- ja alaongelmat ovat ennestään toimialalla tutkimattomia. Siksi päätettiin pitää kysely lyhyenä ja yksinkertaisena ottaen huomioon tutkimuksen tavoitteet. Kysymysten määrän ja lomakkeen pituuden takia jätettiin pois positio- tai asteikkokysymykset. Tavoitteeksi asetettiin, että keskimääräinen vastausaika olisi noin viisi minuuttia.

Strukturoitu lomake rakentui neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa kysyttiin monivalinta-kysymyksillä taustamuuttujat: vastaajan sukupuoli, ikä, asema yrityksessä, yrityksen koko sekä vastaajan toimipisteen maantieteellinen sijainti. Ennen toisen osion alkua, vastaajalle kerrottiin ulkoistamisen ja konsultoinnin määritelmät tutkimuksen näkökulmasta. Toisessa osassa kysyttiin monivalintakysymyksillä vastaajan halua, tarvetta ja resurssia koskien ulkoistettujen asiantuntijapalveluiden käyttöä. Lisäksi kysyttiin sekamuotoisella kysymyksellä, oliko vastaaja aiemmin käyttänyt ulkoistettuja asiantuntijapalveluita. Jos vastaaja oli käyttänyt, pyydettiin kertomaan millaisia palveluita hän oli käyttänyt, ja mikäli hän ei ollut käyttänyt tiedusteltiin syytä tai syitä siihen. Nämä kysymykset asetettiin pakollisiksi.

Kolmannessa osiossa tiedusteltiin, millaisille palveluille vastaajalla on tarvetta. Luettelossa mainittiin eri liiketoiminnan osa-alueita ja vaihtoehdossa joku muu, mikä? sai vastaaja omin sanoin kertoa tarpeistaan. Seuraavaksi kysyttiin, onko palveluiden tarve satunnaista vai toistuvaa. Tämän jälkeen tiedusteltiin, mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että vastaaja olisi valmis käyttämään ulkoistettua asiantuntijaa. Kolmannen osion kysymyksissä sai vastaaja valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

Neljännessä osassa mitattiin kahdella sekamuotoisella monivalintakysymyksellä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että vastaajalla ei ollut halua tai resurssia käyttää palveluita. Vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kommentteja tai palautetta kenttä. Yhteensä kysymyksiä oli 15.

Kahden ensimmäisen osion jälkeen vastaaja ohjattiin kolmanteen tai suoraan neljanteen osioon riippuen hänen aiemmista vastauksistaan. Mikäli vastaaja vastasi kysymykseen ”onko teillä tarvetta käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne” tai ”haluaisitteko käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne” ei, siirtyi hän suoraan neljännen osion kysymyksiin. Kaikkien vastaajien syitä siihen, miksi he eivät haluaisi tai pystyisi käyttämään palveluita tutkittiin neljännessä osiossa. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä kohdassa Liite 3. kyselytutkimus.

Webropol-ohjelmalla tehtäviin kyselyihin on mahdollista lähettää saatekirje. Heikkilän (2008, 61-62) mukaan sen tehtävänä on kertoa vastaajalle tutkimuksen taustaa sekä motiivoida kyselyyn vastaamisessa. Kirjeessä ilmoitetaan tutkimuksen tavoite, toteuttaja sekä tietojen käyttötapa. Lisäksi kerrotaan, kuinka vastaajat ovat valittu, missä aikataulussa on vastattava ja mistä kyselyyn vastataan (tässä tapauksessa linkki kyselyyn). Lisäksi saatekirjeessä kerrotaan, että tiedot käsitellään luottamuksella, kiitetään vastaamisesta sekä kirjeessä on tutkijan allekirjoitus. Näiden tietojen lisäksi saatekirjeeseen haluttiin liittää tutkijan kuva, koska sen ajateltiin motivoivan vastaamiseen ja tekevän kirjeestä persoonallisemman. Vastaajille lähetettiin muistutuskirje kaksi päivää kyselystä. Muistutus lähetettiin kaikille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn ja se lähetettiin samalta Webropol-alustalta kun saatekirje. Saate- ja muistutuskirje löytyvät työn liitteinä 4. ja 5.

#### **4.4 Käytetyt analyysit**

Kahden muuttujan välistä tilastollista riippuvuutta kutsutaan korrelaatioksi. Linearisesta (=suoraviivaisesta) riippuvuudesta puhuttaessa viitataan Pearsonin tulomomenttikertoimeen, johon myös yleisesti sanalla korrelaatio viitataan. Korrelaatiolla pystytään mittaamaan esimerkiksi iän vaikutusta arvoihin tai toteuttamani kyselytutkimuksen tapauksessa



yrittäjien koon ja ulkoistettujen konsultointipalveluiden tarpeen välistä riippuvuutta. Pearsonin korrelaatiokerroin mittaa muuttujien yhteisvaihtelun määrää välillä -1 ja +1. Kertoimen saadessa arvon 0 tarkoittaa se, ettei kahdella muuttujalla ole lineaarista riippuvuutta. Mikäli toisen muuttujan kasvaessa myös toinen muuttuja kasvaa, saa kerroin arvoja, jotka ovat lähellä +1. Silloin muuttujien välillä on voimakas positiivinen korrelaatio. Jos puolestaan toisen muuttujan kasvaessa toinen muuttuja pienenee, saa kerroin arvoja läheltä -1 ja vallitsee silloin voimakas negatiivinen korrelaatio. Arvojen ollessa lähellä nollaa, ei muuttujien välillä ole lineaarista riippuvuutta. (Heikkilä 2008, 90-91; Tilastokeskus)

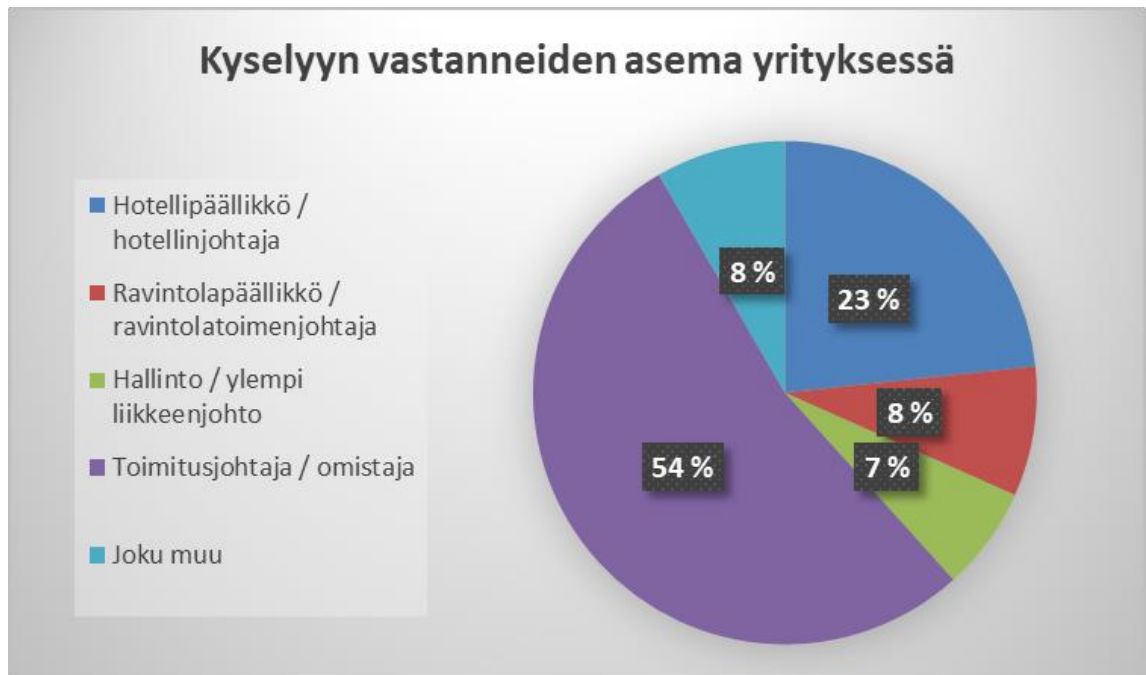
Heikkilän (2008, 81-82) mukaan luokittelu- eli nominaaliasteikon muuttujia ei voi asettaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen eli laskutoimituksia ei voi näillä arvoilla suorittaa. Mikäli tilastollisesti tarkastellessa muuttuja voi saada vain kaksi arvoa, kutsutaan sitä dikotomisiksi luokkamuuttujaksi. Dikotomisiksi muuttujiksi kutsutaan vastausvaihtoehtoja, kun kysymyksessä on ainoastaan kyllä ja ei -vastausvaihtoehdot.

Lomakkeessa käytettiin nominaaliasteikkoa selvittäessä taustamuuttujia. Dikotomisista muuttujia esiintyi kaikissa toisen osion kysymyksissä. Laadittaessa tutkimuslomaketta ei tutkijalla ollut vielä tarpeeksi ymmärrystä korrelaatiokertoimen matemaattisesta funktiosta. Luultiin, että tarkastellessa muuttujia kyllä ja ei, voitaisiin käyttää Pearsonin tulomomenttikertoiminta. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista laaditun kyselylomakkeen perusteella. Onneksi, tällä ei ollut vaikutusta tutkimuksen pää- ja alaongelmien selvittämisessä, vaan tämä olisi ollut mielenkiintoinen lisä tutkimuksesta saatuun aineistoon. Tutkimustuloksista laskettiin Excel-taulukon avulla prosenttiosuuksia ja lukumääriä. Excel toimi riittävänä analysointityökaluna.

#### **4.5 Tutkimustulokset**

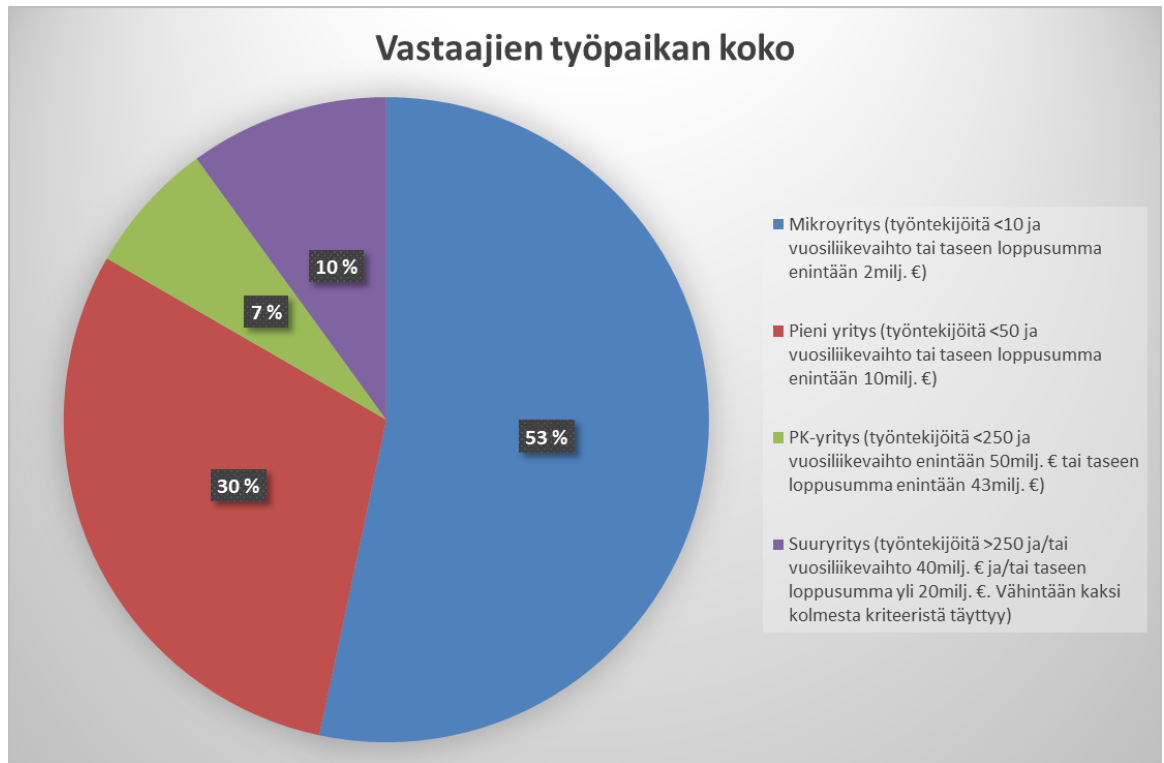
Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, josta data tuotiin Exceliin, jossa tutkimustulokset analysoitiin. Lomakkeen toimivuutta testattiin kolmella testivastaajalla sekä opinnäytetyön ohjaajalla. Testivastaajilta saaman palautteen jälkeen kysymysten järjestystä ja sanamuotoja muutettiin. Lisäksi neljältä ylemmän liikkeen johdon ja operatiivisen johdon henkilöltä tiedusteltiin heidän mielestään parasta ajankohtaa vastaanottaa kysely sähköpostiin. He kaikki vastasivat tiistaina aamupäivästä, joten kysely lähetettiin tiistaina 14.11.2017 klo 10:00. Torstaina 16.11.2017 klo 10:30 lähetettiin muistutuskirje niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Vastausaika oli kuusi päivää, viimeisen vastauspäivän ollessa 19.11.2017. 846 yhteystiedosta 420 yhteystietoa kuului hotelleille, 382 yhteystietoa ravintoloille ja loput 44 yhteystietoa ylemmän liikkeen johdon tai hallinnon henkilöille.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 7,1 %. Vastanneista 60 henkilöstä 32 vastaajaa toimivat yrityksen omistajana tai toimitusjohtajana. Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli hotellipäälliköt tai hotellinjohtajat (14 vastaajaa).



Kuvio 7. Kyselytutkimukseen vastanneiden asema yrityksessä (N=60).

36 % vastaajista olivat 40-49 vuotiaita ja seuraavaksi suurimmat ikäryhmät olivat 50-59 vuotiaat (27%) ja 30-39 vuotiaat (20%). 55 % vastaajista olivat naisia. 53 % vastaajista työskentelivät mikroyrityksessä, 30 % pienessä yrityksessä, 7 % PK-yrityksessä ja 10 % vastaajista työskentelivät suuryrityksessä. Seuraavassa kuviossa on selkeytetty työpaikan koon jakautumista vastaajien kesken.



Kuvio 8. Yrityksen koko ja sen jakautuminen vastaajien kesken (N=60).

Vastaajista 33 henkilöä (55 %) työskentelivät Uudenmaan ja Lapin maakunnissa. Pohjois-Savosta, Pohjanmaalta, Keski-Pohjanmaalta, Kainuusta ja Ahvenanmaalta ei saatu yhtään vastausta ja Etelä-Pohjanmaalta, Pohjois-Karjalasta, Päijät-Hämeestä ja Kanta-Hämeestä vastauksia saatiin yksi kappale. Muista maakunnista vastauksia saatiin 2-5 kappaletta.

”Onko teillä tarvetta käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne” kysymykseen vastasi ”ei” 62 % vastaajista. 80 % vastaajista kertoivat pystyvänsä käyttämään ulkoistettuja asiantuntijapalveluita ja 55 % vastaajista eivät haluaisi käyttää ulkoistettuja asiantuntijapalveluita yrityksessään. 50 % vastaajista kertoivat aiemmin käyttäneensä ulkoistettuja asiantuntijapalveluita, esimerkiksi myyntiin, markkinointiin, taloushallintoon ja lakiasioihin. Lisäksi vastaajat kertoivat käyttäneensä palveluita tuotekehityksessä, liiketoiminnan laajenemisessa, henkilöstön koulutuksessa ja ruokasuunnittelussa. Niistä 30 henkilöistä jotka vastasivat ei, 11 vastaajaa kertoivat, etteivät he olleet kokeneet tarvetta käyttää ulkoistettuja asiantuntijapalveluita ja kolme vastaajaa kertoivat ketjujohdon tekevän tällaiset päätökset. Vastaajille oli vapaaehtoista kertoa, millaisia palveluita he olivat aiemmin käyttäneet. 29 vastaajaa 30 kyllä vastauksesta kertoivat, millaisia palveluita he olivat käyttäneet, mutta vain 14 vastaajaa 30:stä ei vastanneesta kertoivat syitä, miksi he eivät olleet käyttäneet ulkoistetun asiantuntijan palveluita.

Kuten aiemmin todettiin, ei tutkimuksella pystytty tarkastelemaan yrityksen koon ja tarpeen riippuvuutta Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Vastausryhmien eroja haluttiin kuitenkin tarkastella, joten ei-vastanneiden prosenttiosuuksia ja niiden eroavaisuuksia yrityksen koon perusteella tutkittiin saatujen tulosten perusteella. Jokaisesta yrityskoosta kerättiin erilliset vastaukset Webropol-ohjelman ”vastausten suodatus”-toiminnon avulla, jolloin saatiin selville, kuinka monta mikroyrityksen vastaajaa vastasi tarpeeseen ei, kuinka monta pienen yrityksen vastaajaa vastasi tarpeeseen ei ja niin edelleen. Tämä data tuotiin Exceliin ja siellä vertailtiin eri vastaajaryhmien prosentuaalisia osuuksia ja niiden eroavaisuuksia. Suurempi osa vastanneista vastasivat ei tarpeeseen ja haluun, joten siksi ei-vastauksia tarkasteltiin kyllä vastauksien sijaan.

Yrityksen koon ja vastauksien väliltä löytyi eroja. Mikroyrityksen, pienen yrityksen ja suuryrityksen välille ei syntynyt suurempia eroavaisuuksia tutkittaessa tarvetta, resurssia ja halua. Sen sijaan PK-yrityksen vastaukset poikkesivat prosenttisuudeltaan muiden yrityskokoisten vastauksista. Siinä missä mikro-, pieni- ja suuryritys vastasivat 63-67 % väliltä, etteivät he tarvinneet palveluita, vain 25 % PK-yrityksistä vastasivat ei. Resursseissa 0 % vastaajista PK-yrityksissä vastasivat ei, ja 17-28 % muiden yrityskokoisten vastaajista vastasivat ei. Tutkittaessa halua 25 % PK-yrityksen vastaajista vastasivat ei, kun taas muun kokoiset yritykset vastasivat 50-67 % ei. Kuviot löytyvät opinnäytetyön liitteistä kohdasta Liite 6. yrityksen koon sekä tarpeen, resurssin ja halun eroavaisuudet tutkimustuloksissa.

Osiossa kolme oleviin kysymyksiin vastasivat ne henkilöt, jotka vastasivat sekä onko teillä tarvetta että onko teillä halua käyttää ulkoistettuja asiantuntijapalveluita yrityksessänne kysymyksiin kyllä. Näitä vastaajia oli yhteensä 23 kappaletta. Tutkittaessa millaisille palveluille tarvetta on, oli vastaajan mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Suurin osa 23 vastaajasta (kaikki muut paitsi yksi) valitsivat useamman vaihtoehdon kuin yhden. Lisäksi vastaajat saivat avoimen kohdan kautta kertoa mitä muita kuin aiemmin lueteltuja palveluita he tarvitsisivat.

Suurin tarve vastausten perusteella oli markkinointiin ja viestintään liittyvillä palveluilla: yhdeksän vastaajaa kertoivat tarvitsevänsä digitaalisen markkinoinnin ja sähköisen liiketoiminnan palveluita, 11 vastaajaa tarvitsivat muita markkinoinnin palveluita ja kuudella vastaajalla oli tarve PR ja viestintä-palveluille. Operatiivisiin prosesseihin ja niiden kehitykseen tarvittiin apua kahdeksan vastaajan yrityksessä, myyntiin tai kannattavuuden parantavuuteen ja suunnitteluun liittyviä palveluita tarvitsivat seitsemän vastaajaa ja kuusi vastaajaa käyttäisivät muuhun kassavirtoihin ja rahoitukseen liittyviä palveluita. 1-5 vastaajalla oli tarve Revenue Managementiin, henkilöstöhallintoon, liiketoimintasuunnitelman toteutukseen ja kehitykseen, liiketoiminnan laajentumiseen, toteutettavuustutkimuksiin ja –

selvityksiin tai tuotekehitykseen liittyviin palveluihin. Kolme henkilöä vastasivat kohtaan muu, mikä? ja he tarvitsivat apua mahdollisen yrityskaupan, sosiaalisen median ja tilasuunnittelun kanssa.

15 vastaajaa kokivat tarvitsevansa palveluita satunnaisesti ja 10 toistuvasti. Tässä kysymyksessä oli mahdollista valita molemmat vaihtoehdot ja osalla vastaajista oli tarvetta sekä satunnaisille että toistuville palveluille. Kysymykseen vastasi yhteensä 23 henkilöä.

Seuraavassa kysymyksessä tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että vastaaja olisi valmis käyttämään ulkoistettuja palveluita. Vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. 12 vastaajaa kertoivat käyttävänsä palveluita liiketoiminnan kehittämisen ja kannattavuuden parantamisen takia. Ajanpuute tai osaamisen kehittäminen olivat seuraavaksi suurimpia syitä ja näin vastasi 11 henkilöä. 10 vastaajaa kertoivat, että yrityksessä oli osaamisen puutetta ja yhdeksän vastaajaa kertoivat tiedon puutteesta. Kuusi vastaajaa kertoivat tarvitsevansa palveluita tiedon lisääntymiseen yrityksessä. Kaksi vastaajaa valitsivat myös kohdan ”Joku muu, mikä?”. Brändin rakentaminen ja se, ettei kokoaikaiselle työntekijälle ollut tarvetta olivat tekijöitä, jotka vaikuttivat vastaajan haluun tai tarpeeseen käyttää ulkoistettuja asiantuntijapalveluita.

Neljännessä osiossa tutkittiin syitä siihen, miksi vastaaja ei haluaisi tai voisi käyttää ulkoistettuja asiantuntijapalveluita. Vastaaja sai kysymyksessä valita yhden tai useamman vaihtoehdon. 25 vastaajaa 57 vastaajasta kertoivat asiantuntijan hinnan olevan syy siihen etteivät he haluaisi käyttää asiantuntijan palveluita ja 21 mainitsivat syyksi rahan. 18 vastaajaa kertoivat, ettei ajan takia haluaisi käyttää palveluita ja 16 kertoivat organisaatorakenteen vaikuttavan siihen. 15 vastaajaa vastasivat ”Joku muu, mikä?” jossa suurimmaksi tekijäksi nousi se, etteivät vastaajat uskoneet asiantuntijan ymmärtävän liiketoimintaa tai toimialaa niin hyvin, että se toisi lisäarvoa yritykselle. Kolme vastaajaa kertoivat, että yrityksen sisältä löytyy jo tarvittava tieto. Kolme vastaajaa kertoivat, ettei heillä ollut ilmennyt tarvetta käyttää palveluita ja kaksi kertoivat, että voisivat käyttää asiantuntijaa jos haluaisivat, eli toisin sanoen heillä ei ollut estettä asiantuntijan palveluiden käytölle. Yksi vastaajista ei ollut vielä keksinyt, mihin ulkopuolista asiantuntijaa käyttäisi.

Tutkittaessa, mitkä tekijät vaikuttivat siihen, ettei vastaaja voinut käyttää ulkoistetun asiantuntijan palveluita suurimmaksi esteeksi nousi raha (24 vastaajaa). 21 vastaajaa mainitsivat, että asiantuntijan hinta oli este palveluiden käyttämiselle. 15 vastaajaa kertoivat ajan olevan este ja 13 vastaajaa kertoivat organisaatorakenteen estävän ulkopuolisen asiantuntijan käytön. Tähän kysymykseen vastasi 55 henkilöä. Kahdeksan vastaajaa valitsivat kohdan ”Muu, mikä?” jossa he kertoivat, että voisivat käyttää palveluita, mikäli niille olisi

tarvetta. Yksi vastaaja mainitsi, että yrityksen oma asiantuntijamäärä oli melko kattava. Esteeksi nousi myös epävarmuus siitä, saako palveluita käyttämällä vastinetta rahoilleen.

Viimeisenä eli 15. kysymyksenä tutkimuksessa pyydettiin kommentteja tai palautetta ja tähän vastasi neljä henkilöä. Kommentteja ja palautetta vastaajilta tuli siitä, että asiantuntija ei ymmärrä liiketoimintaa ja mikroyrityksen yrittäjänä ajanpuute pakottaa käyttämään asiantuntijapalveluita. Yhden vastaajan mielestä kysely oli hieman epälooginen ja hän olisi halunnut, että kommenttikentässä olisi ollut enemmän tilaa lisäpalautteelle. Yksi vastaaja kertoi, että yleensä yritykselle myydään vain työkaluja sen sijaan, että ulkopuolinen yritys tai henkilö hoitaisi asian itse.

## 5 Pohdinta

Yksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeä asia on kato, joka tarkoittaa vastaamatta jättäneitä henkilöitä joille kysely on lähetetty. Yleisesti ottaen kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksissa alle 20 % vastausprosenttia pidetään alhaisena. Kaikkein suurin kato esiintyy sähköpostitse lähetetyissä kirjekyselyissä, joiden vastausprosentti on yleensä 2-3 %. (Heikkilä 2014,44; Mitchel 2013,39; Taanila 2013.)

Luvussa 5.1. tutkimuksen validius ja reliaabelius tarkastellaan pätevyyttä ja tulosten tarkkuutta. Tutkimustulosten pohdintaa käydään läpi luvussa 5.2. ja luvussa 5.3. arvioidaan omaa onnistumista ja kehityskohteita opinnäytetyöprosessin aikana. Luvussa 5.2. annetaan lisäksi ehdotus jatkotutkimukselle.

### 5.1 Tutkimuksen validius ja reliaabelius

Tutkimuksen validius mittaa sen pätevyyttä. Tutkimuksen on mitattava sitä ongelmaa tai ongelmia, joita sen on tarkoituskin selvittää. Jotta tutkimuksen validius on hyvä, on tutkimukselle asetettu etukäteen täsmällisiä tavoitteita ja tutkimuksen käsitteet sekä muuttujat ovat tarkoin määriteltä. Tutkimuksessa esitettyjen kysymysten tulee yksiselitteisesti tutkia ja mitata haluttuja asioita, jonka lisäksi kysymysten tulee kattaa tutkimusongelma kokonaisuudessaan. Validia tutkimustulosta edistää tarkasti määriteltä perusjoukko, korkea vastausprosentti sekä edustava otos. Huolellinen suunnittelu edistää tutkimuksen pätevyyttä. (Heikkilä 2014, 27-28.)

Tutkimuksen reliaabelius mittaa tutkimuksen toistettavuutta: tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan tutkimus toistettaessa saadaan samanlaisia tutkimustuloksia. On muistettava, että toisena ajankohtana tai toisessa yhteiskunnassa saadut tulokset eivät välttämättä päde eli tutkimustuloksia tarkasteltaessa pitää huomioida niiden pätevyysalue. Pieni otoskoko aiheuttaa sen, että tutkimustulokset ovat sattumanvaraisia. Saadakseen luotettavia tutkimustuloksia on varmistettava, että tutkimukseen valitut henkilöt (=otos) edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkittaessa vain joitakin perusjoukkoon kuuluvaa ryhmää, ei tuloksista saada tietoa koko kohderyhmästä. Tutkimustuloksen luotettavuuteen voi vaikuttaa vastaajan henkilökohtaiset tekijät kuten mieliala tai tilannetekijät kuten kiire tai ajanpuute vastaushetkellä. (Heikkilä 2014,28; Räsänen, 9.)

Tutkimus mittasi niitä ongelmia, joita sen oli tarkoituskin. Lisäksi tutkimukselle asetettiin täsmällisiä tavoitteita ja se oli yhtenäinen opinnäytetyön tietoperustan kanssa. Tutkimuksen käsitteet oli määritelty suoraan tieteellisestä osiosta, joten teoreettinen viitekehys siirtyi empiiriselle tasolle tutkimuksen myötä. Tutkimukseen oli myös tarkoin määritelty harkinnanvarainen otos ja vastausprosentti oli suurempi, kuin normaalisti sähköpostitse lähetettävillä kyselytutkimuksilla. Tämän luvun alussa todettiin, että yleisesti alle 20 % vastausprosenttia pidetään alhaisena. Tutkimuksen vastausprosentti oli 7,1 % ja tämä laskee tutkimuksen validiutta.

Opinnäytetyön tutkimukseen ei haluttu ottaa kaikkia majoitus- tai ravitsemustoimintaa harjoittavia yrityksiä, vaan rajaustoimenpiteiden jälkeen jäljelle jäi 846 vastaajan harkinnanvarainen otos. Tutkimustulokset eivät ole päteviä tutkittaessa koko majoitus- ja ravitsemusalaan. Tutkimuksen reliiäbelius voisi olla korkeampi, mikäli tutkimus olisi koskenut koko toimialaa ja tästä reilusta 12 000 liiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä oltaisi satunnaisotannalla valittu edustava otos. Toisaalta, tutkimuksen tekijällä ei ollut kiinnostusta tutkia esimerkiksi catering-toimintaa, joten rajaustoimenpiteet olivat perusteltuja. Vaikka vastauksia oli vain 60 kappaletta, noudattivat ne hyvin pitkälti samaa prosenttiosuuksien jakautumista tutkimuksen eri vaiheissa. Vastauksien jakautumista seurattiin koko tutkimuksen voimassaoloajan ja jakauma esimerkiksi tarpeen, halun tai resurssin suhteen pysyi lähes koko ajan samana. Tutkija seurasi 10, 20, 30, 40, 50 ja 60 vastauksen jakautumista tutkimuksen aikana ja vastausten keskihajonta ei ollut suurta tarkastellessa tutkimuksen pääongelmaa eli sitä, onko ulkoistetuille konsultointipalveluille kysyntää hotelli- ja ravintola-alalla. Siksi voidaan todeta, että vastaukset ovat erittäin suurella todennäköisyydellä paikkaansa pitäviä niiden yritysten kohdalla, jotka kuuluvat harkinnanvaraisen otoksen piiriin.

## **5.2 Tutkimustulosten pohdinta**

Tutkimus tarjosi vastauksia niihin ongelmiin, joihin vastauksia etsittiin. Ottaen huomioon ajalliset ja rahalliset resurssit, ei 60 vastaajaa voida pitää vähäisenä. Luotettavuuden näkökulmasta aiheesta pitäisi saada lisää vastauksia ennen kuin voisi tehdä johtopäätöksiä koskien koko toimialaa. Ravintolapäällikkönä tai ravintolatoimenjohtajana toimi ainoastaan viisi vastannutta. Omistajista ei selviä, ovatko he hotelli- vai ravintolaliiketoimintaa harjoittavan yrityksen omistaja. Tämän olisi voinut eritellä kyselyssä esimerkiksi muotoon ”omistaja, ravintola” tai ”omistaja, majoitus” jolloin vastaukset olisivat antaneet vielä kattavampaa tietoa.



Tutkimuksessa löydettiin eroavaisuuksia yrityksen koon sekä tarpeen, resurssin ja halun suhteen. Tämän perusteella *periaatteessa* voitaisi todeta, että kysyntä on riippuvaista yrityksen koosta. PK-yrityksen vastaajia oli kuitenkin ainoastaan neljä henkilöä, joten tuloksissa on liikaa mahdollisuuksia sattumalle. Teoreettinen näkemys on, että tutkimustuloksista voi vetää johtopäätöksiä, mikäli jokaisesta vastausryhmästä tulee yli 30 vastausta ja vastaajien kokonaismäärän on 200-300 vastaajaa. Lisäksi sadan vastauksen tuloksissa esiintyy 5,9% virhemarginaali molempiin suuntiin (~12 %), joten tutkimustulosten vetäminen vastausryhmittäin tämän kokoluokan tutkimuksesta ei ole mahdollista. Alle sadan vastauksen tuloksissa virhemarginaali on suurempi. (Heikkilä 2008, 45; Vilka 2015, 57.)

Lyhyt vastausaika (alle viisi minuuttia) kuvastaa myös sitä, että vastaajat eivät välttämättä ole tarpeeksi hyvin osanneet tai tajunneet erotella tarvetta, halua ja resurssia. Tutkimustuloksissa on eroa näiden kysymysten kohdalla, mutta ei voida olettaa jokaisen vastaajan a) lukeneen kysymyksen tarkasti tai b) sisäistäneen kysymysten eroavaisuuden. Tarve, halu ja resurssi olisi jälkikäteen tarkasteltuna pitänyt erottaa vielä selvemmin toisistaan. Lyhyt vastausaika voi myös kertoa vastaajan motivaatiosta tutkimusta kohtaan. Tutkimustulokset olivat samassa linjassa työn teoreettisen osuuden kanssa ja vastausjakaumat mukailivat aiemmin konsultoinnista tehtyjä tutkimuksia.

Toinen tulkinnan varainen asia on se, miten vastaajat ovat ymmärtäneet ulkoistamisen ja asiantuntijapalvelun. Kyselyn alussa ollutta sitaattia olisi voinut hieman lyhentää ja yrittää esimerkein vielä tarkemmin selventää mitä *juuri tässä tutkimuksessa* tarkoitetaan ulkoistetuilla asiantuntijapalveluilla. Vastausten perusteella ulkoistaminen ja asiantuntija ovat määritelminä ymmärretty niin kuin ne ovat tutkimuksessa pitäneetkin ymmärtää, mutta tätä olisi voinut vielä selventää.

Kaksi edellisen kappaleen epäkohtaa pienentävät tutkimuksen kokonaisluottamusta, vaikka se edelleen kokonaistasolla on hyvä. Tutkimuksesta ei voida myöskään maakuntien perusteella sanoa, millä alueella kysyntää esiintyy liian vähäisten vastausmäärien takia. Mitä tutkimuksen perusteella kuitenkin voidaan todeta, on se, että ulkoistetuille asiantuntijapalveluille on kysyntää sekä satunnaisesti että toistuvasti monella liiketoiminnan osa-alueella. Tutkimuksen perusteella voidaan myös kertoa suurimpia syitä sille, ettei konsultointipalveluita haluta tai voida käyttää. Jokaiseen tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

Kyselylomake testattiin nyt kolmella testivastaajalla sekä opinnäytetyön ohjaajalla. Testijoukkoon olisi voinut ottaa useamman henkilön mukaan varmistaakseen, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymykset olivat selkeitä, helppolukuisia ja etenivät loogisessa järjestyksessä.

Kaikki vastaukset tulivat vuorokauden sisällä joko saatekirjeen tai muistutuksen lähettämisestä. Ensimmäisenä päivän kyselyyn vastasi 32 henkilöä ja kolmantena päivänä, jolloin muistutusviesti lähetettiin, 28 henkilöä. Etukäteen oli tiedostettu, että kohderyhmä on kiireinen ja saa paljon sähköpostia. Mikäli vastausaika kyselyssä olisi ollut pidempi, olisi kyselyyn voinut lähettää vielä toisen muistutusviestin. Webropol-ohjelmassa on olemassa asetus, että vastaaja voi halutessaan erota postituslistalta. Vastaanottajalle olisi voinut antaa tämän mahdollisuuden, jolloin hän olisi voinut estää kolmannen viestin lähetyksen itselleen. Tutkijan kokemuksen perusteella sähköpostia päättäjille tulee niin paljon, ettei toista muistutusviestiä olisi koettu häiritsevänä.

Tutkimuksen haasteena oli kohderyhmään kuuluvien henkilöiden yhteystietojen saaminen. Aiemmin mainittiin, että tällaisia tietoja kokoavia rekisterejä on olemassa, mutta ne ovat arvokkaita ostaa. Yhteystietoja pyydettiin Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Oy:ltä, mutta he eivät kyseistä rekisteriä ymmärrettävistä syistä halunneet luovuttaa tutkijan käyttöön. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut tiedustella MaRa Oy:n kiinnostusta toimia opinnäytetyön toimeksiantajana, mutta tämä olisi mahdollisesti vaikuttanut tutkimuksen ja kysymysten muotoon. Tutkijan ensisijainen intressi oli saada vastaukset juuri tutkijaa kiinnostaviin kysymyksiin teoreettista viitekehystä noudattaen. Aihetta voisi jatkotutkimuksena tutkia laajemmin, esimerkiksi koko toimialan laajuudelta, jolloin MaRa Oy:n halukkuutta toimia opinnäytetyön toimeksiantajana kannattaa tiedustella.

Jatkotutkimuksena opinnäytetyölle ehdotetaan myös tutkimaan ihmisten asenteita ja tarpeita asennevääntämien ja erilaisten asteikkojen avulla. Lisäksi suositellaan tutkittavaksi asennevääntämiä koskien ulkoistettujen konsultointipalveluiden hintaa, sillä raha ja asiantuntijan hinta muodostuivat suurimmiksi esteiksi käyttää palveluita. Jatkotutkimuksen avulla voidaan myös selvittää ulkoistettujen konsultointipalveluiden hinnoittelua. Vastauksien perusteella ihmisen mielikuvia ja oletuksia tulisi tutkia lisää koskien ulkoistettujen asiantuntijapalveluiden hintaa, koska vastauksista saatiin kuva, ettei markkinalla joka paikassa tarkasti ymmärretä tai tiedosteta millaista lisäarvoa asiantuntija yritysorganisaatiolle voi tuoda.

Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisena tavoitteena oli selvittää, voisiko hotelli- ja ravintola-alan konsultointiyritys menestyä Suomessa. Saaduista tutkimustuloksista on hyötyä henkilölle, joka haluaa perustaa konsultointiyrityksen Suomeen, sillä tutkimus tarjoaa ajankohtaista tietoa markkinan tarpeista. Saatujen tutkimustulosten pohjalta työn tekijä ei tule perustamaan yritystoimintaa, sillä hän haluaa saada lisää tietoa aiheesta ennen liiketoiminnan aloittamista.

### 5.3 Oma itsearviointi

Opinnäytetyö aloitettiin parityönä samassa koulutusohjelmassa opiskelevan henkilön kanssa talvella 2017. Tarkoituksena oli ensin toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus, jossa tavoitteena oli selvittää, onko ulkoistetuille konsultointipalveluille kysyntää hotelli, ravintola- ja matkailualla. Näiden tutkimustulosten perusteella tehtäisiin liiketoimintasuunnitelma vastaamaan Suomessa liiketoimintaa harjoittavien yritysten tarpeita. Toinen opinnäytetyön tekijöistä aloitti uuden työn ja nykyisen opinnäytetyön toteuttaja siirtyi kesätyöhön kokoaikaisesti tehtäviin, joten opinnäytetyö päätettiin toteuttaa loka-marraskuussa 2017 kahtena erillisenä työnä.

Olin lähes kokonaan poissa töistä loka- ja marraskuun. Jälkikäteen todettuna, oli hyvä idea olla pois työelämästä ja keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Työ valmistui alle kahdessa kuukaudessa ja työtä tuskin olisi pystytty toteuttamaan yhtä laadukkaasti, jos olisin työskennellyt enemmän opinnäytetyön ohella.

Osa työstä oli kirjoitettu helmikuussa 2017 ja syksyllä työtä aloittaessa oli hieman haasteita päästä aiheeseen sisälle. Tietoperustan sisältö ja aiheen rajaaminen veivät yllättävän paljon aikaa. Opinnäytetyön ohjaajan tapaamisen jälkeen asia selkeytyi ja työn punaisesta langasta saatiin uudelleen kiinni. Tämän jälkeen työ on edennyt loogisesti pala palalta. Tietoperustaa kirjoittaessa kohtasin haasteita etsiessäni lähteitä: lähes joka kerta kysynnästä löytyi yli miljoona hakutulosta, eikä relevantteja lähteitä saanut eroteltua. Lähteiden etsintään sai apua koulun informaatikolta, jonka jälkeen lähteiden etsiminen helpottui. Aihe oli niin mielenkiintoinen, että siitä olisi voinut kirjoittaa paljon laajemmin. Kirjoittaessa oli muistettava, ettei opinnäytetyön tarkoituksena ole yli sata sivuinen tuotos ja siksi tietoperustasta karsittiin pois epäolennaisia teoriaosuuksia. Aluksi työn piti käsitellä hotelli-, ravintola- ja matkailualaa. Matkailun näkökulmas jätettiin pois, sillä muuten työstä olisi tullut liian laaja. Matkailualan päättäjien yhteistietoja oli myös suhteutettuna aikatauluun liian hankala saada selville. Jälkikäteen tarkasteltuna tehty päätös oli oikea.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli vaativa, mutta palkitseva. Tutkimuksen aihe oli ennestään toimialalla tutkimatonta enkä päästänyt työssä itseäni helpolla. Etsin useita lähteitä enkä halunnut ottaa ensimmäistä löytämäni, vaan työhön sopivan lähteen. Olisin toisen aiheen kohdalla varmasti päässyt helpommalla, mutta se ei olisi tarjonnut samaa mielekkyyttä ja oppimisen iloa. Erityisen haastavaksi osoittautui kansantalouteen keskittyvä aihe. Opintoihini ei ole kuulunut kuin yksi kansantalouteen liittyvä kurssi ja kysynnän

teoreettinen viitekehys oli osittain todella matemaattinen. Kysyntään liittyy moni asia ja aiheen rajauksen kanssa oli haasteita miettiessä, mitkä asiat olivat olennaisia toimialan, ulkoistamisen ja konsultoinnin kannalta. Työ tarjosi kimmokkeen opiskella lisää kansantaloustieteitä. Oli myös kunnianhimoa tyydyttävää pystyä kokoamaan tietoperusta vieraasta aiheesta ja onnistua tutkimuksen tekemisessä. Myös tilastotieteet ovat hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmaan kuulumaton aihe ja tutkimuksen myötä pääsin tutustumaan siihen pintapuolisesti.

Jos voisin muuttaa jotain opinnäytetyöprosessissa, olisi tutkimuslomakkeen testaamiselle pitänyt jättää enemmän aikaa ja se olisi pitänyt testata useammalla henkilöllä. Vaikka teellisissä lähteissä sanottiin, että lomake tulisi testata 5-10 vastaajalla, niin uskoin kolmen vastaajan ja ohjaajan riittävän. Jälkikäteen todettuna, olisi pitänyt uskoa tutkittuun tietoon. Minulla oli alussa epäilyksiä tutkimuslomakkeen yksinkertaisuudesta, sillä kysymykset olivat lyhyitä, ytimekkäitä ja yksinkertaisia. Kyselylomakkeen laatimisessa luotin teoreettiseen viitekehukseen ja kysyin ainoastaan yhtä asiaa kerrallaan ja yksinkertaisesti. Tutkittava pääongelma oli yksinkertaisuudessaan hyvin selkeä: joko kysyntää on tai kysyntää ei ole. Toisena asiana olisin muuttanut Suomessa toimivilta konsulteilta kysytyjä kysymyksiä ja yhteydenpitoon liittyvää aikataulua. Kysyin heidän mielipidettään liian aikaisessa vaiheessa ja osa kysymyksistä oli epäolennaisia. Heihin olisi pitänyt ottaa yhteyttä vasta, kun teoreettisen osuuden valmistuttua.

Olisin halunnut oppia vielä enemmän tutkimuksen tekemisestä sekä sen analysoinnista. Tämä jäi opinnäytetyössä suunniteltua vähäisemmäksi, sillä asetettu työn aikaraja tuli yksinkertaisesti vastaan. Olin suunnitellut saavani työn valmiiksi viikkoa ennen esityspäivää, mutta sairastin vajaan viikon kestäneen influenssan opinnäytetyöprosessin aikana. Tämä vaikutti aikatauluun ja en pystynyt perehtymään tutkimuksen analysointiin niin syvällisesti kuin olisin halunnut.

Omaa oppimista tapahtui eniten teoreettisella tasolla, sillä olen jo valmiiksi suunnitelmallinen ja teen tarkkoja aikatauluja. Opin paljon ulkoistamisesta ja konsultoinnin määrittelemisestä. Ohjaajani kertoi työn alkuvaiheessa, että nämä asiat tulee heti alkuun määritellä tarkasti. En etukäteen tiennyt, miten erilaisia määritelmiä näille asioille on. Teoreettisen tietoperustan toimialasidonnaisuutta oli myös aluksi hankala ymmärtää. Ohjaajan mainitua asiasta, alkoi kokonaisuus hahmottua päässäni sekä ymmärsin, miksi on olennaista tarkastella ulkoistamista, konsultointia ja kysyntää hotelli- ja ravintola-alan näkökulmasta.

Kuten todettu, opin paljon uutta opinnäytetyöprosessin aikana. Erityisesti yhteystietojen manuaalisen kerääminen opetti Googlen hakukoneoptimointia. Opin tarkastelemaan yrityksen kotisivuja kriittisesti. Satoja sivuja tutkittuani, oli helppo huomata, mitkä yritykset olivat panostaneet rahallisesti kotisivujen ulkoasuun. Ne asiat, joita olen oppinut esimerkiksi markkinoinnin osalta opinnoissani ovat tuntuneet itsestään selviltä nykypäivän liiketoiminnassa (esimerkiksi visuaaliset ja hakukoneystävälliset kotisivut). Huomasin, ettei tämä asia ole monelle yritykselle selvää. Oli palkitsevaa oppia myös tuntemaan yrityksiä pääkaupunkiseudun ja ketjutoiminnan ulkopuolelta.

Henkilökohtainen kiinnostus tutkimuksen toteuttamiselle ja tutkimustuloksille näkyi läpi työn. Oli hienoa löytää aihe, joka todella kiinnosti ja johon haluaa tutustua lisää myös tulevaisuudessa. Tutkimustulokset toivat myös arvokasta tietoa tulevaisuuden mahdolliselle yritystoiminnalle, jonka lisäksi opinnäytetyö tarjoaa arvokasta tietoa toimialalla ja luo pohjan jatkotutkimukselle.

Perusluonteeseeni kuuluu jatkuva halu oppia ja opinnäytetyö tarjosi siihen kaikki mahdollisuudet. Vaikka alussa työn sisään oli hankaluuksia päästä ja tutkittavien henkilöiden yhteystietojen kerääminen vei suunniteltua enemmän aikaa, ei missään vaiheessa ollut epäilyksiä siitä, ettei työ tulisi valmistumaan sovitussa aikataulussa. Tehokkuus ja päämäärätietoisuus ovat vahvuuksiani, joten tiesin työn valmistuvan ajallaan.

Kokonaisuudessaan voin sanoa ylittäneeni sekä omat että tutkimukselle asettamani odotukset. Työstä sain myös jatkotutkimusidean. Kiitos opinnäytetyön ohjaajalleni neuvoista sekä ajatuksista työn sisältöön ja tutkimukseen liittyen.

## Lähteet

Ajmal, M., Nordström, F. & Helo, P. 2009. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. Emerald Group Publishing Limited. 58, 6, s. 525-528.

Bellenger, D. 1979. The Marketing Manager's View of Marketing Research. Elsevier Science Ltd. 22, 3, s.59.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. EDITA publishing Oy. Helsinki.

Bradshaw, D. 1998. Refreshing approach to wine bar business: BUSINESS EDUCATION CONSULTANTS: Consultants don't come cheap - but MBA students do, writes Della Bradshaw: [London edition]. The Financial Times Limited. s. 08. Luettavissa: <https://search.proquest.com/docview/248804449?accountid=27436>. Luettu: 9.11.2017.

CBRE. About CBRE. Luettavissa: <https://www.cbre.com/about>. Luettu: 22.11.2017.

Chase, C. 2013. Demand-Driven Forecasting. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Duening, T. & Click, R. 2005. Essentials of Business Process Outsourcing. John Wiley & Sons. Hoboken.

Fildes, R., Nikolopoulos, K., Crone, S. & Syntetos, A. 2008. Forecasting and operational research: a review. Palgrave Macmillan. 59, 9, s. 1160-1163.

Grønholdt, L. and Martensen, A. 2006. Key marketing performance measures. The Marketing Review. 6, 3, s.243.

Hamlin, R. 2007. Small business market research: Examining the human factor. Market Research Society. 49, 5, s. 551-571.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hitsch, G. 2001. Essays on the economics and marketing of new products. ProQuest Dissertations Publishing. Luettavissa: <https://search.proquest.com/docview/304737761?accountid=27436>. Luettu: 2.11.2017.

HVS. Hotel Valuations & Appraisals. Client Services. Luettavissa: <https://www.hvs.com/services/appraisals-and-valuations>. Luettu: 22.11.2017.

Hubbard, R. & O'Brien, A. 2015. Essentials of Economics. Pearson Education Limited. Lontoo.

Hyytiäinen, L. & Kujanpää, M. Konsultointi hotelli- ja ravintola-alalla. Seminaarityö. 1989. Haaga Instituutti.

International Hotel Consulting Services. Hotel Marketing. Luettavissa: <https://www.ih-cshotelconsulting.com/service/hotel-marketing/>. Luettu: 22.11.2017.

International Transport Forum 2016. Airport Demand Forecasting for Long-Term Planning. OECD Publishing. Pariisi. Luettavissa: [http://www.oecd-ilibrary.org/transport/airport-demand-forecasting-for-long-term-planning\\_9789282108024-en](http://www.oecd-ilibrary.org/transport/airport-demand-forecasting-for-long-term-planning_9789282108024-en). Luettu: 25.2.2017.

Jenster, P. & Hover, D. 1992. How to Focus Marketing Intelligence to Serve Strategy. Emerald Group Publishing Limited. 20, 4, s. 1-5.

Kalchschmidt, M., Verganti, R. & Zotteri, G. 2006. Forecasting demand from heterogeneous customers. Emerald Group Publishing Limited. 26, 6, s. 619-638.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kandampully, J. 2000. Managing Service Quality. Emerald Group Publishing Limited, 10, 1, s. 10-18.

Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing management 13th edition. Pearson International Edition. London.

KvantiMOTV. 2010. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu: 26.11.2017.

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

Mankiw, N. & Taylor, M. 2014. Economics. Cengage Learning – M.U.A. Boston. Luettavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9781473705791>. Luettu: 05.10.2017.

MaRa 2017a. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Toimiala. Helsinki. Luettavissa: <https://mara.fi/toimiala>. Luettu: 24.10.2017.

MaRa 2017b. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Taskutilasto. Hotelli- ja ravintola-alan taskutilasto 2016. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2016. Helsinki. Luettavissa: [https://mara.fi/site/attachments/Taskutilasto16\\_04042017.pdf](https://mara.fi/site/attachments/Taskutilasto16_04042017.pdf). Luettu: 24.10.2017.

Mitchel, J. 2013. Reflections on Market Research - Past, Present, and Future. LIMRA International, 1, s.39.

Miettinen, A., Linnosmaa, I. & Kannisto, K. 2010. Toimiva talous. Kuluttaja, yritys ja kansantalous. WSOYpro Oy. Helsinki.

Palonperä, M. 30.10.2017. Konsultti. Hospitality Investment Advisor HIA. Sähköposti.

Partridge, M. & Rickman, D. 2006. An SVAR Model of Fluctuations in U.S. Migration Flows and State Labor Market Dynamics. Southern Economic Journal, 72, 4, s. 958-980.

Pohjola, M. 2010. Taloustieteen oppikirja. WSOYpro Oy. Helsinki.

Poór, J., Zsigri, F., Csapó, I. & Barasic, A. 2017. Management Consultancy in Hungary and in Croatia in Light of Empirical Research – Market and Human Factors. Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics. s. 329-331. Luettavissa: <https://search.proquest.com/docview/1945202681?accountid=27436>. Luettu: 9.11.2017.

Pursiainen, M. 26.10.2017. Konsultti ja kouluttaja. Malifood Oy. Sähköposti.

Pylkkänen, T. 26.10.2017. Valmentaja, keittiömestari, yrittäjä. Ideapata. Sähköposti.



- Räsänen, H. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. HAMK. Luettavissa: [http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5\\_Kvantitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf). Luettu: 22.11.2017.
- Taanila, A. 2013. Akin menetelmäblogi. Kato. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/>. Luettu: 26.11.2017.
- Taanila, A. 2015. Akin menetelmäblogi. Kyselylomakkeen kysymykset. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/28/kyselylomakkeen-kysymykset/>. Luettu: 26.11.2017.
- Tarka, P. 2015. The influence of macroeconomic factors on the financial expenditures and development of the marketing research. University of Economics in Katowice. 22, s.151-161.
- Thomas, J. 1997. How, when and why to do market research. Nation´s Restaurant News, 31, 19, s. 84.
- Tilastokeskus. Johdatus tilastotieteeseen. Luettavissa: [http://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu\\_v2.xql?course\\_id=tkoulu\\_tilaj&lesson\\_id=4&subject\\_id=4&page\\_type=sisalto](http://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=4&page_type=sisalto). Luettu: 26.11.2017.
- Tilastokeskus. Käsitteet. Korrelaatio. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/korrelaatio.html>. Luettu: 16.11.2017.
- Tilastokeskus 2017. Suomen virallinen tilasto. Majoitustilasto. Liitetaulukko 1. Kaikkien majoitusliikkeiden kapasiteetti ja sen käyttö vuonna 2016. Helsinki. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/matk/2016/matk\\_2016\\_2017-04-27\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matk/2016/matk_2016_2017-04-27_tau_001_fi.html). Luettu: 24.10.2017.
- Trott, P. 2001. The role of market research in the development of discontinuous new products. Emerald Group Publishing Limited. 4,3, s. 117-125.
- Valvira 2016. Alkoholitilastot vuosi 2016. Anniskelu- ja vähittäismyyntilupien lukumäärä 30.12.2016 korjattu (Excel). Luettavissa: <http://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitilastot-vuosi-2016>. Luettu: 24.10.2017.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wrange, K. 2014. Matkaopas markkinatalouteen. LaserMedia Oy. Joensuu.

## Liitteet

### Liite 1. Suomessa toimiville konsulteille lähetetty sähköposti

Hei xx xx,

Olen Haaga-Heliasta valmistumassa oleva hotellin liikkeenjohdon restonomi-opiskelija ja kirjoitan tällä hetkellä opinnäytetyötäni. Valmistun joulukuussa 2017. Työni aihe on ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysynnän tutkiminen hotelli- ja ravintola-alalla.

Työ pitää sisällään kaksi osaa: tietoperustan sekä kyselytutkimuksen. Teoreettinen osuus käsittelee kysyntää ja sen tutkimista ja työn empiirinen osa toteutetaan hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdolle sekä operatiiviselle johdolle lähetetyllä kyselylomakkeella. Tutkimukseni pääongelma on selvittää, esiintyykö markkinalla (Suomi) kysyntää ulkoistetuille konsultointipalveluille. Alaongelmina on pyrkiä selvittämään:

- 1) Jos kysyntää on mihin liiketoiminnan osa-alueeseen kysyntä keskittyy (markkinointi, rahoitus, HR tms), onko kysyntä satunnaista vai toistuvaa ja mitkä tekijät muodostavat kysyntää?
- 2) Jos kysyntää ei ole, mistä syystä tämä johtuu

Kysyntään liittyvän teorian aineistoa on ollut suhteellisen helppo löytää. Konsultoinnin teoreettiset näkökulmatkin ovat löytyneet pienen etsinnän jälkeen. Mikä on aiheuttanut työssäni haasteita on ollut yhdistelmä kysyntä + konsultointi + hospitality + Suomi. Siksi lähestyn sähköpostilla nyt sinua. Olisin erittäin kiitollinen, jos vastaisit muutamaan kysymykseen aiheesta ja kertoisit oman näkemyksesi asiaan. Kysymykset liittyvät nimenomaan kysynnän muodostumiseen yrityksessä ja tärkeää on toimialasidonaisuus. Näkemyksesi asiaan esitetään työn teoreettisessa osassa alan asiantuntijan näkökulmasta. Käytännössä rakenne menee niin, että esittelen teorian ja asiantuntijan näkemyksen aiheesta osion lopussa. Näin pystyn myös tutkimaan, onko teoria ja kyselyn vastaukset yhdenmukaisia.

Tässä kysymykset:

- 1) Onko palveluiden kysyntä tietyltä yritykseltä lyhyt- vai pitkäaikaista? Eli tehdäänkö yhteistyötä projektiluonteisesti vai jatkuvana toimeksiantona? Kertoisitko esimerkkejä projekteista tai jatkuvista toimeksiannoista?
- 2) Mitkä tekijät tai mikä tarve muodostaa kysynnän? Mitkä tekijät saavat yrityksen käyttämään palveluitanne? (kysynnän näkökulmasta)

3) Miten vallitsevat trendit ovat vaikuttaneet yrityksenne kysynnän vaihteluun? Esimerkiksi ulkoistaminen-trendinä - onko vaikutuksia?

4) Esiintyykö mielestänne kysyntää kokonaismarkkinalla (Suomi) vai yksittäisissä yrityksissä ilman maantieteellistä riippuvuutta?

5) Miten kysyntää on mitattu tai tutkittu yrityksessänne?

Suuri kiitos vastauksistasi. Mikäli sinulle herää kysymyksiä tai haluat tarkennusta, niin vastaan niihin mielelläni. Lähetän sinulle myös halutessasi työn sekä kyselytutkimuksen tulokset marras/joulukuun taitteessa.

Mukavaa syksyistä viikkoa.

Vilpittömästi,

Annukka Koivistoinen

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu

<https://www.linkedin.com/in/koivann/>

## Liite 2. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (mitkä luvut, ot- sikat)	Kyselylomakkeen ky- symykset tai haastat- telurungon teemat tai kysymykset	Tulokset (missä luvussa)
<p>Onko ulkoistetulle konsultointipalvelulle kysyntää hotelli- ja ravintola-alalla?</p>		<p>Onko sinulla tarvetta käyttää ulkoistettua osaamista organisaatiossasi?</p> <p>Onko sinulla resursseja käyttää ulkoistettu osaamista organisaatiossasi?</p> <p>Onko sinulla halua käyttää ulkoistettua osaamista organisaatiossasi?</p> <p>Oletko käyttänyt ulkoistettua osaamista organisaatiossasi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei miksi? (avoin)</li> <li>- kyllä, mitä? (avoin)</li> </ul>	
<p>Jos kyllä, millaisille palveluille?</p> <p>Jos kyllä, onko satunnaista vai toistuvaa?</p> <p>Jos kyllä, mistä syystä?</p>		<p>Millaisille palveluille sinulla olisi tarvetta?</p> <p>Valitse yksi tai useampi</p> <p>Käyttäisitkö ulkoistettuja palveluita kertaluontoisesti vai jatkuvasti?</p>	

		Mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että olisit valmis käyttämään ulkoistettua osaamista? (valitse yksi tai useampi) raha, aika, tiedot puute, lisäselvitys, osaamisen kehittäminen, liiketoiminnan kehittäminen	
Jos ei, mistä tämä johtuu?		Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että et haluaisi käyttää ulkoistettuja palveluita? (raha, aika, ei koe saavansa hyötyä, organisaatio ei anna lupaa) Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että et voi käyttää ulkoistettuja palveluita? (aika, raha, hyöty, organisaatio)	

## Liite 3. Kyselytutkimus



### Ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysynnän tutkiminen hotelli- ja ravintola-alalla

#### Taustakysymykset

##### 1. Ikä \*

< 30  30-39  40-49  50-59  60-69  > 69

##### 2. Sukupuoli \*

Nainen  Mies

##### 3. Asema yrityksessä \*

- Hotellipäällikkö / hotellinjohtaja  
 Ravintolapäällikkö / ravintolatoimenjohtaja  
 Hallinto / ylempi liikkeenjohto  
 Toimitusjohtaja / omistaja  
 Joku muu

##### 4. Yrityksen koko \*

- Mikroyritys (työntekijöitä <10 ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma enintään 2milj. €)  
 Pieni yritys (työntekijöitä <50 ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma enintään 10milj. €)  
 PK-yritys (työntekijöitä <250 ja vuosiliikevaihto enintään 50milj. € tai taseen loppusumma enintään 43milj. €)  
 Suuryritys (työntekijöitä >250 ja/tai vuosiliikevaihto 40milj. € ja/tai taseen loppusumma yli 20milj. €. Vähintään kaksi kolmesta kriteeristä täyttyy)

##### 5. Missä maakunnassa toimipisteenne sijaitsee? \*

- Uusimaa  Varsinais-Suomi  Satakunta  Kanta-Häme  Pirkanmaa  Päijät-Häme  Kymenlaakso  Etelä-Karjala  Etelä-Savo  Pohjois-Savo  
 Pohjois-Karjala  Keski-Suomi  Etelä-Pohjanmaa  Pohjanmaa  Keski-Pohjanmaa  Pohjois-Pohjanmaa  Kainuu  Lappi  Ahvenanmaa - Åland

Yrityksen luovuttaessa tietty prosessin tai liiketoiminnan osa-alueen myyjälle, jonka ydinosaamista kyseinen asia on, puhutaan ulkoistamisesta (Duening & Click 2005, 9).

Tässä tutkimuksessa ulkoistamista tarkastellaan näkökulmasta, jossa organisaatioon kuulumaton asiantuntija yhdessä kohdeyrityksen kanssa esimerkiksi kehittää operatiivisia- tai tuotannollisia prosesseja, toteuttaa liiketoimintasuunnitelman tai toimii osana tuotekehityksen työryhmää.

6. Onko teillä tarvetta käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne? \*

- Kyllä  
 Ei

7. Pystyttekö käyttämään ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne? \*

- Kyllä  
 En

8. Haluaisitteko käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne? \*

- Kyllä  
 Ei

9. Oletteko käyttänyt ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne? \*

- Kyllä, millaisia palveluita?  
 En, mistä syystä?



**10. Millaisille palveluille teillä on tarvetta yrityksessänne? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.**

- Myynti
- Digitaalinen markkinointi ja sähköinen liiketoiminta
- Markkinointi (pois lukien digitaalinen markkinointi ja sähköinen liiketoiminta)
- PR ja viestintä
- Revenue Management
- Henkilöstöhallinto
- Liiketoimintasuunnitelman toteutus ja kehitys
- Liiketoiminnan laajentuminen
- Operatiiviset prosessit ja niiden kehitys
- Kannattavuuden parantaminen ja suunnittelu
- Toteutettavuustutkimukset ja -selvitykset (eng. feasibility study)
- Muu rahoitukseen ja kassavirtoihin liittyvä toiminta
- Tuotekehitys
- Muu, mikä?

**11. Onko ulkoistetun asiantuntijan tarve satunnaista vai toistuvaa yrityksessänne? Valitkaa yksi tai molemmat vaihtoehdot.**

- Satunnaista
- Toistuvaa

**12. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että olette valmis käyttämään ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.**

- Ajanpuute
- Tiedon puute
- Tiedon lisääntyminen
- Osaamisen puute
- Osaamisen kehittäminen
- Liiketoiminnan kehittäminen ja kannattavuuden paraneminen
- Joku muu, mikä?

**13. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että ette haluaisi käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.**

- Raha
- Aika
- Asiantuntijan hinta
- Organisaatorakenne
- Muu, mikä?

**14. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että ette voisi käyttää ulkoistettua asiantuntijaa yrityksessänne?**

- Aika
- Raha
- Asiantuntijan hinta
- Organisaatorakenne
- Muu, mikä?

**15. Kommentteja tai palautetta**

200 merkkiä jäljellä

### Arvoisa vastaanottaja,

Toivottavasti olette voineet tänään hyvin. Olen Haaga-Helian Ammattikorkeakoulussa opintojani viimeistelevä tuleva restonomi. Nimeni on Annukka Koivistoinen.

Tutkin opinnäytetyössäni ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysyntää hotelli- ja ravintola-alalla. Olen valinnut teidät mukaan otantaan, koska yrityksessänne harjoitetaan majoitus tai ravitsemustoimintaa. Tavoitteenani on selvittää, esiintyykö toimialalla kysyntää ulkoistetuille asiantuntija- eli konsultointipalveluille.

Mikäli toimitte päättäjän tai päätöksentekoon vaikuttajan asemassa työssänne, on tämä kysely tarkoitettu teille. Muussa tapauksessa pyydän ohjaamaan kyselyn eteenpäin yrityksessänne toimivalle päättäjälle tai päätökseen vaikuttavalle henkilölle.

Toivon, että käytätte noin viisi minuuttia ajastanne ja vastaatte oheisen linkin kautta kyselyyn. Kyseistä tutkimusta ei ole aiemmin tässä mittakaavassa toteutettu toimialalla. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. *Vastaa kyselyyn viimeistään 19. marraskuuta 2017 klo 22:00 mennessä.*

Mikäli teille herää kysymyksiä koskien opinnäytetyötäni tai tutkimusta, niin vastaan niihin mielelläni.

Vilpittömästi,  
Annukka Koivistoinen  
Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Pajuniityntie 11  
00320 Helsinki  
<https://fi.linkedin.com/in/koivann>



[Vastaa kyselyyn](#)

## Liite 5. Kyselytutkimuksen muistutusviesti

### Arvoisa vastaanottaja,

Toivottavasti olette voineet myös tänään hyvin. Olen Haaga-Helian Ammattikorkeakoulussa opintojani viimeistelevä tuleva restonomi. Nimeni on Annukka Koivistoinen. Lähestyn teitä uudelleen, koska huomasin ettette ole vielä vastanneet tiistaina lähettämäni kyselytutkimukseen.

Tutkin opinnäytetyössäni ulkoistettujen konsultointipalveluiden kysyntää hotelli- ja ravintola-alalla. Olen valinnut teidät mukaan otantaan, koska yrityksessänne harjoitetaan majoitus tai ravitsemustoimintaa. Tavoitteenani on selvittää, esiintyykö toimialalla kysyntää ulkoistetuille asiantuntija- eli konsultointipalveluille.

Mikäli toimitte päättäjän tai päätöksentekoon vaikuttajan asemassa työssänne, on tämä kysely tarkoitettu teille. Muussa tapauksessa pyydän ohjaamaan kyselyn eteenpäin yrityksessänne toimivalle päättäjälle tai päätökseen vaikuttavalle henkilölle.

Toivon, että käytätte noin viisi minuuttia ajastanne ja vastaatte oheisen linkin kautta kyselyyn. Kyseistä tutkimusta ei ole aiemmin tässä mittakaavassa toteutettu toimialalla. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. *Vastaaattehan kyselyyn viimeistään 19.marraskuuta 2017 klo 22:00 mennessä.*

Mikäli teille herää kysymyksiä koskien opinnäytetyötäni tai tutkimusta, niin vastaan niihin mielelläni.

Vilpittömästi,  
Annukka Koivistoinen  
Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Pajuniityntie 11  
00320 Helsinki  
[annukka.koivistoinen@mvv.haaga-helia.fi](mailto:annukka.koivistoinen@mvv.haaga-helia.fi)  
<https://fi.linkedin.com/in/koivann>



[Vastaa kyselyyn](#)

## Liite 6. Yrityksen koon sekä tarpeen, resurssin ja halun eroavaisuudet tutkimus- tuloksissa

