

Myynnin ulkoistamisen hyödyt

Eero Saarlemo



Tekijä Eero Saarlemo	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Myyntin ulkoistamisen hyödyt	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi The Benefits of outsourced B2B sales	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella myyntin ulkoistamisen hyötyjä. Opinnäytetyö on Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman lopputyö. Lukija johdatellaan myyntin ulkoistamisen teoriaan, ja tutkimuksen tulokset kertovat, miten myyntiorganisaatio tuottaa arvoa asiakasyrityksilleen. Arvon tuottaminen esitetään myyntiorganisaation resurssien ja toimintatapojen avulla. Työssä esitellään myyntiorganisaation keskeinen toiminta, eli myynti ja asiakasyrityksen kytkeytyminen myyntiorganisaatioon. Asiakassuhde muodostuu yrityksen ulkoistamisprosessin kautta, joten on tärkeää tarkastella asiakassuhdetta myös alihankkijan näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa lukijalle muodostetaan kuva myyntiin ja ulkoistamiseen liittyvistä keskeisistä käsitteistä ja toimintakentistä. Keskeisenä lähdemateriaalina käytetään aiempaa kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta ja tutkimusta aiheista. Itse tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, jonka haastattelut ovat suoritettu syvähaastatteluin. Haastateltavat henkilöt ovat työssään päivittäisessä tekemisessä myyntin ulkoistamiseen liittyen, joten tieto on peräisin alan ammattilaisilta ja analysoitu lukijalle helposti ymmärrettäväksi. Työn lopputuloksena on tutkimuksen tuloksista kootut havainnot myyntin ulkoistamisen tuomista hyödyistä asiakasyritykselle. Tutkimus on tarkoitettu palvelemaan yritysten päätöksentekoa tilanteissa, joissa ne harkitsevat myyntin ulkoistamista.</p> <p>Suomalaiset yritykset ovat vielä toistaiseksi suhtautuneet pidättyvästi myyntin ulkoistamiseen. Yritykset uskovat jostain syystä siihen, että ne pystyvät itse toteuttamaan myyntiä yhtä tehokkaasti kuin ulkoistettuna palvelunakin. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että myyntiorganisaatio pystyy toteuttamaan myyntiä tehokkaasti yritykselle, joka tavoittelee liiketoiminnan kasvua markkinassa, jossa sen palvelu tai tuote kilpailee. Näin ollen tutkimuksen tuloksissa selviää myyntin ulkoistamisen hyötyjä asiakasyritykselle.</p>	
Asiasanat Myyntin ulkoistaminen, myynti, yritysmyynti	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Opinnäytetyön taustaa	3
2	Myynti	4
2.1	Myyntiä johtaminen - Management	5
2.2	Myyntiä johtaminen - Leadership	6
2.3	Myyntiä johtamisen työkalut	7
2.4	B2B-yrityksen myyntiprosessi	8
2.5	Puhelin myyntityön välineenä	12
2.6	Telemarkkinointi	13
2.7	Monikanavainen B2B-myynti	13
3	Ulkoistaminen	16
3.1	Yrityksen ydin- ja tukitoiminnot	16
3.2	Palvelunhankinnan mallit ja ulkoistamistyytit	16
3.3	Ulkoistamisprosessin vaiheet	18
3.4	Ulkoistamisen riskit	22
3.5	Liiketoimintaprosessin ulkoistaminen	23
3.6	Toiminnon tai prosessin ulkoistamisen evoluutio	23
3.7	Myyntiä ulkoistaminen	24
3.8	Myyntiä ulkoistamisen hyötyjä ja haasteita	25
4	Teorian yhteenveto	27
5	Myyntiä ulkoistamisen hyödyt	28
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	28
5.2	Menetelmävalinnat perusteluineen	29
5.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	30
6	Tutkimuksen tulokset	32
6.1	Ulkoistamispäätökseen johtavat tekijät asiakasyrityksessä	32
6.2	Myyntiorganisaation kyky vastata myyntiä osaamisesta	33
6.3	Myyntiä ulkoistamisen yhteiset pelisäännöt	34
6.4	Asiakasyrityksen soveltuvuus myyntiorganisaatiolle	37
6.5	Myyntiä ulkoistamisen hyödyt ja haasteet	38
6.6	Yhteenveto myyntiä ulkoistamisen hyödyistä	39
7	Pohdinta	42
7.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	43
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	44
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet	46

Liitteet.....	48
Liite 1. Haastattelurunko.....	48

1 Johdanto

Ulkoistaminen ja myynti ovat käsitteinä hyvin laajoja kokonaisuuksia, joista on erikseen tuotettu runsaasti kirjoja ja tutkimuksia. Ulkoistamisen varhaisessa vaiheessa keskityttiin ulkoistamaan hyvin vakioituja ja suppeahkoja palveluja, kuten vartiointi, siivous ja catering. Evoluution mukaisesti ulkoistettavat palvelut ovat ottaneet harppauksia eteenpäin, kun tietoliikenneyhteydet ovat parantuneet ja informaatio on muuttunut digitaaliseksi. Outsourcing-termiä käytettiin tietyvästi ensimmäisen kerran vuonna 1989, kun Eastman Kodak ulkoisti atk-osastonsa IBM:n ja DEC:n hoidettavaksi. (Kiiha 2002, 5.) Näin ollen kokonaisten liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on yleistynyt viimeisten vuosikymmenien aikana.

Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 5 §:n mukaan yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Voiton tuottamiseksi sen on myytävä valikoimissaan olevia palveluita tai tuotteita. Myynti toimii siis kriittisenä tekijänä yrityksen menestyksen kannalta. Mikäli yritys ei saa palveluja tai tuotteitaan kaupaksi, ei yritystäkään ole pian olemassa – ainakaan pitkällä aikavälillä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa yrityksellä on tänä päivänä mahdollista keskittyä oman ydinosaamiseensa eli tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja tutkimustyöhön ja ulkoistaa sen myyminen myyntiorganisaatiolle.

Myyntiorganisaation tehtäväksi jää myydä asiakasyrityksen tuotetta tai palvelua ja löytää sen markkinoilla menestymisen kannalta olennaiset myyntikoukut. Asiakasyritykselle vapautuu resursseja, jotka palvelevat sen ydinosaamistaan. Yhteistyö myyntiorganisaation ja asiakasyrityksen välillä, johtaa molempia osapuolia hyödyttävään win-win-tilanteeseen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia niitä syitä, miten juuri tällainen molempia osapuolia tyydyttävä tilanne syntyy.

Myynnin ulkoistamista ei ole tutkittu niin kattavasti kuin myyntiä ja ulkoistamista erikseen. Aiemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa myynnin ulkoistamista on tarkasteltu nimenomaan talousnäkökulmasta. Ulkoistamissuhteen hyödyiksi tutkimuksissa on havaittu yleisesti ulkoistamisen tuomat edut, kuten keskittyminen ydinosaamiseen ja työntekijöiden kiinteiden kustannusten välttämiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myyntiin ja ulkoistamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Teoriaosuudessa ulkoistamista tarkastellaan palvelun hankinnan konseptina ja eritellään siihen johtaneita syitä. Hankinta sisältää yritykselle epävarmuustekijöitä, joten riskien tunnistaminen on erityisen tärkeää ennen hankintaa koskevaa virallista päätöstä.

Teoriaosuudessa edetään ulkoistamisen jälkeen myynnin ja erityisesti yritysmyyntin kattavaan tarkasteluun. Myyntiprosessi käydään läpi, koska se on olennainen osa myyntiorganisaation toimintaa ja yksittäisen myyjän työtä. Monikanavaisuus toimii myyntiorganisaation etuna myynnissä, joten myyntiä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Lukijalle avataan monikanavaisuuden merkitykset myynnissä. Teorian myyntiosio avaa lukijalle myyntiorganisaation taidon toteuttaa asiakasyrityksen myyntiä johdonmukaisesti, joustavasti ja tehokkaasti. Teoriassa esiintyneet prosessit ja käytännöt ovat tulleet allekirjoittaneelle tutuiksi työkokemuksen pohjalta myyntiorganisaatiossa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on nostaa esiin myyntiorganisaatioon ulkoistetun myynnin hyödyt asiakasyritykselle. Opinnäytetyössä myyntiä tarkastellaan edellä esitetyn mukaisesti sekä myyntiorganisaation että asiakasyrityksen näkökulmasta, jotta ulkoistamisen ymmärtäminen olisi työn perusteella mahdollisimman kokonaislaatuista. Opinnäytetyöni keskeisin tutkimuskysymys on seuraava:

Mitkä ovat myynnin ulkoistamisessa saavutettavat hyödyt asiakasyritykselle?

Opinnäytetyön tavoitteena on avata lukijalle myyntiorganisaation toiminta ja ajureita, jotka johtavat asiakasyrityksessä myynnin ulkoistamiseen. Myyntiorganisaatio toimii B2B-ympäristössä, joten työtä tarkastellaan yritysmyyntin näkökulmasta. Myynnin ulkoistamisen käsitteiden ja tutkimuksessa käytettyjen ammattilaisten syvähaastatteluiden pohjalta lukijalle pyritään muodostamaan näkemys myynnin ulkoistamisen hyödyistä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö aloitetaan teoriaosuudella, jossa tarkastellaan myynnin ja ulkoistamisen keskeisiä käsitteitä aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Teoriaosuuden tarkoituksena on luoda tutkimuksen taustalle vahva teoriapohja, jonka avulla itse tutkimuksesta voi tulla mahdollisimman relevanttia.

Teoriaosuus etenee loogisessa järjestyksessä siten, että siinä käsitellään aluksi myyntiä yritysten näkökulmasta eli yritysmyyntiä. Myynnin osuus antaa lukijalle näkemyksen myyntiorganisaation resursseista toteuttaa myyntiä. Osuudessa paneudutaan myyntiprosessiin ja tapoihin myyntiorganisaatiossa ratkaista asiakkaan ongelma arvoa tuottavalla tavalla. Myynnin osuuden jälkeen teoriaosuudessa käsitellään ulkoistamista ja siinä paneudutaan erityisesti niihin syihin, miksi yritys ryhtyy ulkoistamaan heidän toimintojaan ulkopuolisille yrityksille. Ulkoistaessa on syytä määritellä strategia sen toteuttamiseen ja

prosessinomainen hankintasuunnitelma. Kun yritys antaa oman toimintonsa toisen yrityksen toteutettavaksi, on syytä määritellä toimenpiteen riskejä, sillä toiminnon toteutus vaikuttaa välittömästi ulkoistajan menestykseen markkinoilla. Viimeiseksi teoriaosuudessa käsitellään myynnin ulkoistamista. Koska myynti on osa yrityksen liiketoimintaa, sitä käsitellään liiketoimintaprosessin ulkoistamisena. Teorian lopussa on sen yhteenveto, jossa tiivistetään käsitellyt aiheet ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Tutkimusosuus toteutetaan laadullisina syvähaastatteluina. Syvähaastattelujen kysymykset on jaettu teemoihin ja siihen on valittu 4 henkilöä, jotka ovat luoneet uran myynnin ulkoistamisen parissa. Haastateltavat tuntevat markkinan ja ovat nähneet läheltä, miten myyntiorganisaatio pystyy auttamaan asiakasyrityksiä heidän tuotteiden tai palveluiden myymisessä. Laadullisten teemahaastatteluiden tulokset kootaan yhteen ja analysoidaan siten, että tutkimuksessa voidaan vastata opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ja eritellä myynnin ulkoistamisen hyödyt asiakasyrityksille

1.3 Opinnäytetyön taustaa

Olen työskennellyt opinnäytetyön kirjoittamisen aikana ja sitä ennen myynnin ulkoistamiseen keskittyneessä yrityksessä. Markkina, jolla yritys toimii Suomessa, on kasvava ja vielä tällä hetkellä melko pieni. Työn tekemisen tehokkuus myyntiorganisaatiossa ja se, että markkinaa ei ole vielä tutkittu paljon herättivät mielenkiintoni kyseiseen aiheeseen. Mielenkiinnon herättyä aloin toteuttamaan kyseistä projektia, jossa etsitään asiakassuhteiden taustalta syitä ulkoistussuhteen muodostumiselle ja miten arvoa luodaan asiakassuhteen molemmille osapuolille. Tapa millä myyntiorganisaation pystyy tuottamaan hyötyä ja etua myynnin ulkoistaneelle yritykselle tuntui asialta, mihin pitää paneutua tarkemmin. Tämä johti opinnäytetyön aiheen valitsemiseen ja tämän projektin toteuttamiseen.

Opinnäytetyö on tehty osittain yhteistyössä erään suomalaisen yrityksen kanssa. Opinnäytetyö ei ole suora toimeksianto yritykseltä, joten kyseisen yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä. Yrityksessä ei ole aikaisemmin suoritettu vastaavaa tutkimusta, joten he ovat osoittaneet mielenkiintoa opinnäytetyötä kohtaan. Olen saanut avustusta opinnäytetyön tekemiseen kyseiseltä yritykseltä siten, että haastateltavat henkilöt ovat yritykseen kytköksissä olevia työntekijöitä, ja yritys on auttanut minua syvähaastatteluiden toteuttamisessa.

2 Myynti

Myynti on lähtökohtaisesti osapuolten välistä vaikuttamista, jolla pyritään saavuttamaan arvoa tuottava lopputulos. Toiminta perustuu myös tulokseen, johon päästään vuorovaikutuksen avulla. Myyntityötä tekevän henkilön toimenkuvaan kuuluu toisen osapuolen eli asiakkaan ongelman ratkaisu. Tämän seurauksena synnytetään arvoa ja muodostetaan taloudellista vaihdantaa molemmille osapuolille. (Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H 2016, 10.)

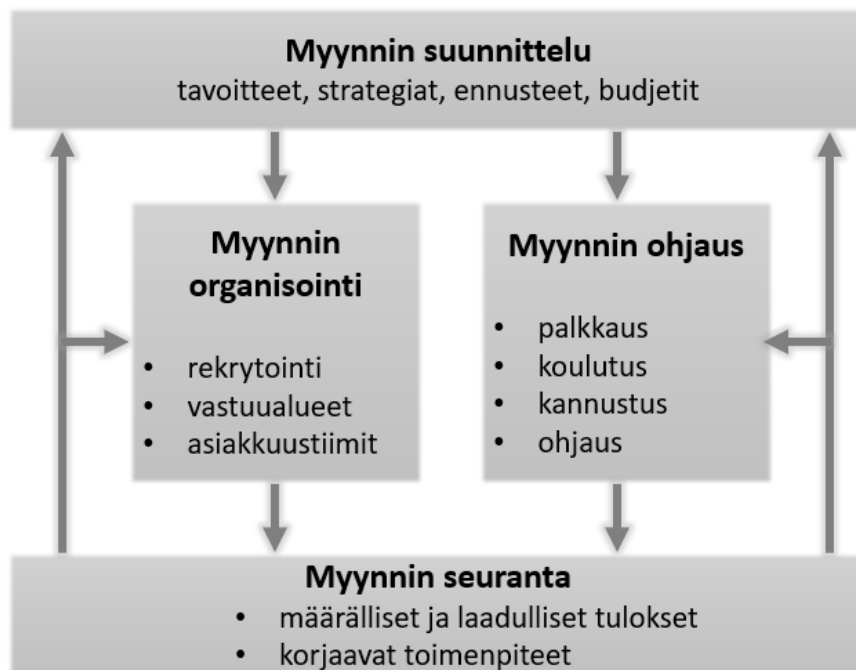
Myyjällä on tarjota asiakkaalle ratkaisuja, ja täten tärkeintä myyjän osaamisessa on mahdollisuuksien kartoittaminen näillä käytettävissä olevilla ratkaisuilla. 2020-luvun yrityksissä voidaan katsoa jokaisen henkilön, joka työskentelee asiakkaiden parissa, tekevän myyntityötä ainakin jossain määrin. Asiakassuhteiden hallinnointi ja ylläpitäminen siten, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä on myyntityötä. Asiakassuhteita ylläpitää myyjien lisäksi asiakaspalvelijat, huoltohenkilöt sekä muut organisaation työntekijät. Myyntityön lähtökoh- ta on se, että ymmärretään ja kuunnellaan vuoropuhelussa toisen osapuolen vaikuttimia ja tarpeitaan. (Hänti ym. 2016, 12.)

Yritysassiakas haluaa ostaa ratkaisun, joka tuottaa sille arvoa. Se ei osta ratkaisua ostami- sen ilosta, vaan myyjän on kyettävä ymmärtämään sen liiketoimintaa, ansaintalogiikkaa sekä asiakkaan vallitseva markkinatilanne. Myyjäyritys pyrkii myymään ratkaisuaan hin- nalla, josta sille jää katetta. Asiakasyrityksen liiketoiminnalla on myös rajalliset resurssit ja se hankkii ratkaisuja siten, että se pystyy myymään omia ratkaisujaan edelleen sen asia- kasyrityksille katteellisesti. Näin päästään yritysten väliseen keskinäiseen riippuvuussuh- teeseen arvon muodostamisessa. Ratkaisun myyjä esittää asiakkaalleen arvoehdotuksen, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin tai kehittää asiakkaan liiketoimintaa paremmaksi. Sekä myyjäyrityksen että asiakasyrityksen välille voi muodostua strategisesti tärkeä kumppa- nuus, jossa molemmat osapuolet muodostavat arvoa yhdessä. Jotta molemmat osapuolet muodostaisivat toisilleen arvoa, he ovat riippuvaisia asiakassuhteesta ja eivät pysty ilman toista osapuolta tuottamaan arvoa. Esimerkiksi tapauksissa, joissa kehitetään innovatiivi- sia ratkaisuja asiakkaan liiketoiminnan parantamiseksi, myyjäyrityksen tuotekehitys tai johto vastaavat yhdessä asiakkaan kanssa sen toteutumisesta ja onnistumisesta. (Hänti ym. 2016, 47-48.)

2.1 Myynnin johtaminen - Management

Yritysten tavoitteena on tuottaa voittoa yrityksen omistajille. Voiton tuottamiseksi on laadittava strategia, joka määrittelee suunnitelman tämän tavoitteen toteutumiseksi. Myynnin johtaminen sulautuu osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa ja määrittelee keinot käytännön tasolla yrityksen tuotteen tai palvelun myymiselle. Myynnin strategiassa määritellään muun muassa asiakaskunta, miten ja mitä myydään sekä mikä on yrityksen kilpailuetu markkinoilla, joilla se kilpailee muiden yritysten kanssa. (Hänti ym. 2016, 62.)

Myynti- tai markkinointijohtaja on tyypillisesti henkilö, joka vastaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden myynnin onnistumisesta. Myynnin suunnittelu, organisointi, ohjaus ja seuranta ovat osa-alueita, jotka kuuluvat myynnin johtamiseen. (Bergström & Leppänen 2015, 393.) Alla olevaan kuvaan 1 on havainnollistettu, miten myynnin johtamisen osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa.



Kuva 1. Myynnin johtamisen osa-alueet. (Bergström & Leppänen 2015)

Myynnin suunnittelu pitää sisällään lähtökohdat prosessin johtamiselle. Suunnittelussa selvitetään käytettävissä olevat resurssit eli myyntityöhön osallistuvien henkilöiden lukumäärä sekä se, paljon yritys on valmis panostamaan rahallisesti myyntiin. Yrityksen tulostavoite määrittelee myyntitavoitteet, jotka jaetaan asiakasryhmittäin, tuotteittain, alueittain ja myyjittäin. (Bergström & Leppänen 2015, 393.)

Myyntin organisointi on tukeva toimenpide suunnittelulle. Myyjien vastuualueista päätehtään jakamalla myyjät vastuuseen esimerkiksi alueellisesti, tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti, asiakkuuden tärkeyden mukaan tai asiakassegmentteihin riippuen palvelun tai tuotteen tyypistä. Organisoinnissa varmistetaan, että oikeat henkilöt jakaantuvat oikeisiin tehtäviin. Myyntiosaston koko, rekrytointi, koulutus ja ohjaaminen ovat myyntin organisoinnin tehtäviä. (Bergström & Leppänen 2015, 394.)

Myyntityötä on ohjailtava kulkemaan oikeaan suuntaan suunnitelman mukaisesti, joten ohjaamisella tarkoitetaan koulutusta, kannustamista, oman suorituksen arvioimista ja palkkaustapojen kehittämistä. Myyjät on pidettävä motivoituneina vaaditun tuloksen saavuttamiseksi, mikä vaatii johtajalta jatkuvaa tukea ja kannustamista. Ohjaamisen johtamisen tekee vaikeaksi myyjien motivaation yksilöllisyys. Henkilötasolla on tunnistettava tekijät, jotka motivoivat myyjää ja tekijät, jotka haittaavat myyjän motivaatiota. (Bergström & Leppänen 2015, 395.)

Myyntin seuranta perustuu myyjän työn määrällisiin ja laadullisiin tuloksiin. Määrällisillä tuloksilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaskäyntejä tai myyntin ja tuottojen kokonaismäärää, eli seuranta perustuu myyjän aikaansaamiin tuotoksiin. Seurantatapana toimii erilaiset laskettaviin määriin perustuvat mittarit. Seuraamista ei voi toteuttaa pelkästään katsoamalla myyjän aikaansaamia määriä, vaan on osattava nähdä näiden lukujen taakse. Täten tarvitaan myös laadullista seuraamista, jotta voidaan etsiä syitä myyjän hyvään tai huonoon määrälliseen myyntimenestykseen. Huonoon myyntimenestykseen ajautuneeseen myyjään pystytään vaikuttamaan korjaavin toimenpitein vertaamalla hänen työpanostaan hyvin menestyneeseen myyjään. (Bergström & Leppänen 2015, 398.)

2.2 Myyjien johtaminen - Leadership

Leadership-johtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista. Organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on onnistuttava saamaan myyjät motivoituneiksi ja luomaan heille yhteisen suunnan. Yrityksen strategiassa ja myyntin johtamisen strategiassa on ennalta määriteltävä suunta, jonka mukaiseen tulokseen myyntiosaston on kyettävä. Ihmisten johtamisessa korostuu esimiehen valmentava ote alaisiinsa. Myyjät saattavat kokea tulospainetta työssään. Esimiehen on kyettävä kiinnittämään huomioita vastoinkäymisiin ja purettava esteitä myyjien yksilöllisten voimavarojen, vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Hyvä ihmisjohtaja pystyy luomaan työilmapiirin, jossa myyjien on myös helppo jakaa keskenään kokemuksiaan ja edesauttaa toisiaan vastoinkäymisissä. Valmentavasta esimiehestä keskusteltaessa puhutaan myös urheilupiireistä tutusta coachingista. (Hänti ym. 2016, 81-82.)

Myyntiorganisaatiossa coaching nousee isoon rooliin. Esimies pyrkii auttamaan myyjiänsä oivaltamaan omat vahvuutensa ja fokusoimaan toiminta siten, että he pääsevät tavoitteisiinsa. Esimies ohjailee toimintaa aktiivisesti sivusta ja kaivaa esiin myyjän potentiaalin. Myyjän oma oivallus ei tapahdu esittämällä hänelle suoria ratkaisuja ja neuvoja, vaan oleelliseksi johtamistavaksi nousee huomion kiinnittäminen toiminnan sujuvuuden kannalta oikeisiin asioihin, ja tätä kautta myyjä löytää oikeat toimintatavat tavoitteidensa saavuttamiseen. Myyntityössä sekä valmentamisessa on keskityttävä kuuntelemiseen ja oikeiden kysymysten esittämiseen. Näiden pohjalta syntyy vuorovaikutusta, joka johtaa ratkaisun löytämiseen ja oppimiseen. (Hänti ym. 2016, 82.)

2.3 Myynnin johtamisen työkalut

Yleisin myynnin johtamisen työkalu on CRM-järjestelmä (customer relationship management) eli asiakashallinnan järjestelmä. CRM-järjestelmän tavoitteena on yhdistää myyntityötä tekevät henkilöt, myyntistrategiassa määritellyt prosessit ja teknologia. Järjestelmä ei ratkaise sellaisenaan asiakkuudenhallintaa, elleivät myyntityötä tekevät henkilöt sitoudu sitä käyttämään ja myyntiä tukevat prosessit ole kunnossa. CRM-järjestelmä mahdollistaa asiakastietojen kirjaamisen, havainnoi myynnin prosessit ja eri asiakkuuksien hoitomallit sekä toimii muistikirjana yrityksen toteuttamista markkinoinnin ja myynnin toimenpiteistä. Kirjattu tieto on kaikkien käyttäjien saatavilla, eikä yksittäisten myyjien omissa muistiinpanoissa. Tehokkaasti käytettynä CRM-järjestelmä auttaa myynnin johtoa luomaan myyntiennustuksia ja reagoimaan poikkeaviin tapauksiin korjaavin toimenpitein. (Hänti ym. 2016, 79-80.)

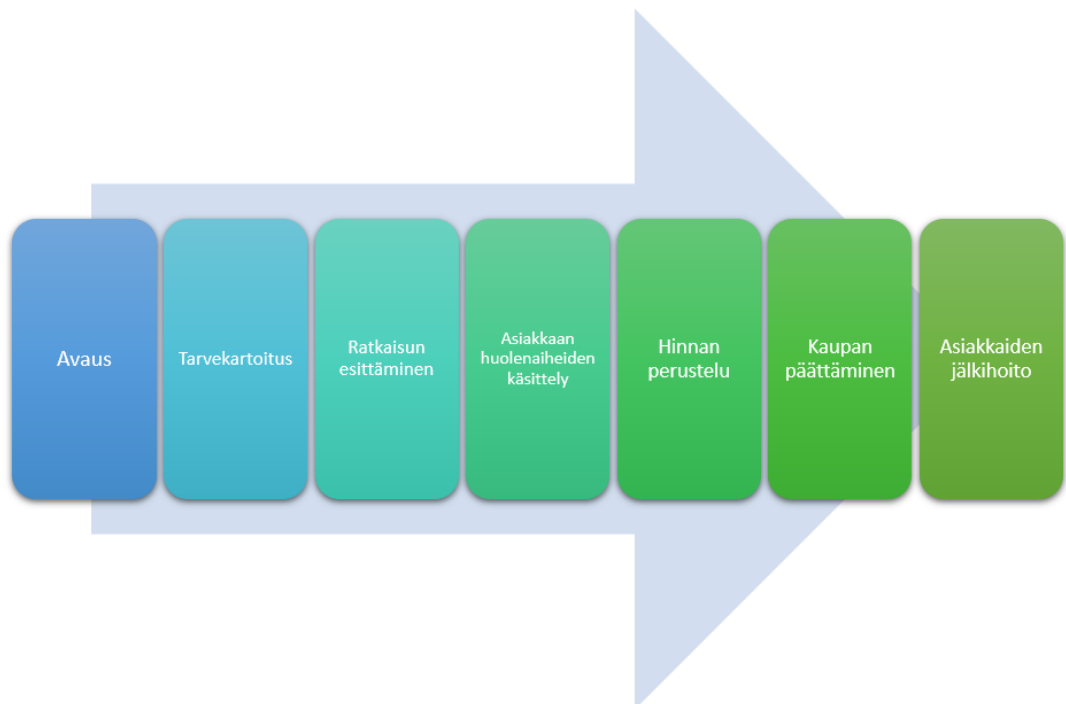
CRM-järjestelmä ei ole pelkästään johdon työkalu, vaan myös yksittäisen myyjän tärkein työkalu. Päivittäinen käyttäminen tuo kalenterin järjestelmään sovituin tapaamisina ja tehtävinä, joten se toimii myös ajanhallinnan työkaluna. Myyjän sitoutuneisuus järjestelmän käyttämisestä kohtaan tulee esiin siinä vaiheessa, kun se kirjaa toteuttamansa toimenpiteet, soitot ja sähköpostit. (Hänti ym. 2016, 80.)

Nykyaikaiset CRM-järjestelmät toimivat hyvin kokonaisvaltaisesti. Niihin pystytään integroimaan taloushallinnon järjestelmiä, mikä mahdollistaa asiakkaan tiedot tilauksista ja laskutuksesta. Toimintoja pystytään automatisoimaan, joten käyttämisestä on tehty aikaa säästävää. Automatisointia pystytään hyödyntämään esimerkiksi markkinoinnissa. CRM-järjestelmä mahdollistaa sosiaalisen median kanavien automatisoidun seuraamisen ja toimii näin myös markkinoinnin työkaluna. Asiakkaiden käyttäytymisen mittaaminen ja ymmärtäminen sekä kohdennetut markkinointi- ja myyntikampanjat ovat tehokkaan CRM-järjestelmän käytön tuomia hyötyjä. Yrityksen on mahdollista segmentoida asiakkaitaan

tarkemmin ja löytämään lisämyyntimahdollisuuksia sekä kasvattamaan osuuttaan asiakkaiden hankinnoista. Kaiken kaikkiaan kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta auttaa todennäköisyyden lisäämisessä kaupan teossa, kehittämään myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä, parantamaan asiakastytyvyyttä ja vähentämään asiakaspoistumaa. (Hänti ym. 2016, 80.)

2.4 B2B-yrityksen myyntiprosessi

Myyntiprosessi kuvaa, miten myyntiorganisaatio tuottaa asiakkaalleen arvoa myymällä sen tuotteita tai palveluita. Lyhykäisyydessään myyntiprosessi alkaa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta, heidän kanssaan käydään vuorovaikutusta myyntineuvotteluissa, joiden tavoitteena on synnyttää sopimus. Sopimuksesta syntyy asiakkuus, jota jatketaan asiakkuuden jälkihoidolla. Myyntiprosessi pystytään jakamaan vaiheisiin, jotka ovat ihanneilanteessa peräkkäin loogisessa järjestyksessä ja vievät keskustelua kohti haluttua lopputulosta. (Hänti ym. 2016, 134.) Myyntineuvottelun vaiheet ovat kuvattuna alla olevassa kuvassa 2. Tässä kappaleessa käydään läpi yrityksen myyntiprosessi vaihe vaiheelta.



Kuva 2. Myyntineuvottelun vaiheet mukaillen (Hänti ym. 2016.)

Avauksessa luodaan asiakkaalle ensivaikutelma. Ensivaikutelma on hyvin tärkeä, koska jokainen tekee päätelmiä henkilöstä jo ensimmäisen kontaktin aikana. Ensimmäisen kontaktin aikana on pyrittävä myymään itsensä ja yrityksensä ostajalle ennen kuin aloitetaan

myymään varsinaista tuotetta tai palvelua. Ammattimaisuus, asiantuntijuus ja hyvä valmistautuminen rakentavat myyjän luottamusta. Onnistunut ensivaikutelma luo luottamusta asiakkaalle ja toimii lähes poikkeuksetta reunaehtona kaupan syntymiselle. (Hänti ym. 2016, 134-135.)

Tarvekartoituksessa lähdetään ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Kyseleminen ja kuunteleminen toimivat ratkaisun avaimina. Tarvekartoituksessa onnistuminen vaatii ymmärrystä asiakkaan nykytilanteesta, mahdollisista haasteista ja ongelmista sekä käsitystä asiakkaan ostoprosessista. Asiakkaan ymmärryksen oivaltaminen vaatii valmistautumista kyselelytekniikoiden ja kysymyspatteriston muodoissa. Taitavasti toteutetulla tarvekartoituksella myyjä auttaa asiakastaan tarpeen selventämisessä asiakkaalle itselleen. Yleisesti käytetty tekniikka kysymyksen toteuttamiseen on SPIN-tekniikka, joka perustuu tutkimukseen menestyneiden myyjien toimista kartoittaessaan asiakkaan tarpeita. SPIN-kyselytekniikassa käytetään neljää erilaista kysymyskategoriaa ratkaisun löytämiseksi. (Hänti ym. 2016, 138-145.)

- Situation-, eli tilannekysymykset
- Problem-, eli ongelmakysymykset
- Implication-, eli seurauskysymykset
- Need-payoff-, eli merkityskysymykset

Tilannekysymyksen tarkoitus on selventää asiakkaan nykytilanne. Uutta palvelua myytessä on hyvä selvittää asiakkaan sen hetkinen ratkaisu, kuinka kauan on menty samalla mallilla ja kuinka monta käyttäjää sillä on. Faktakysymysten pohjalta saadaan tärkeää tietoa seikoista, joita ostaja pitää merkityksellisenä nykytilanteessa. Ongelmakysymyksillä avataan asiakkaan sen hetkisen ratkaisun haasteita. Myyjän on oltava varovainen ongelma-sanan käyttämisessä, koska ostaja voi kokea sen loukkaavana hänen käyttämäänsä toimintatapaa kohtaan. Ongelmaa tulisi lähteä purkamaan kysymyksillä muuttuvista tarpeista, kehityskohteista toiminnassa tai asiakkaan kasvun myötä aiheutuneista haasteista. Ongelmakysymysten pohjalta myyjän on löydettävä kehityskohde, jonka asiakas tunnistaa, jotta myyjän esittämä ratkaisu tilanteen parantamiseen olisi merkityksellinen. Seurauskysymykset ovat tunnistetun ongelman vakavuuden selventämiseen asiakkaalle. Tavoitteena on selkeyttää asiakkaalle hänen käyttämänsä ratkaisun haasteellisuus, mikäli sen liiketoiminta jatkuu samanlaisena. Rationaalinen SPIN-tekniikan käyttäminen, johtaa merkityskysymyksiin, jossa asiakas osaa itse kertoa nykytilanteen ratkaisunsa haasteista ja tarpeistaan. Asiakas mainitsee vastauksissaan myyjän tarjoaman ratkaisun etuja, eikä myyjän tarvitse tyrkyttää niitä hänelle. (Hänti ym. 2016, 146-145.)

Myyntiprosessi etenee ratkaisun esittämiseen. Myyjän ratkaisu perustuu tarvekartoituksessa selvitettyihin tietoihin eli asiakkaan tarpeisiin. Tarpeet esitetään asiakkaalle argumentoituna ratkaisuna. Myyjän tulee tunnistaa markkina, jolla hänen edustamansa ratkaisu kilpailee, joten hänen tulee tuntea tarkasti sen ominaisuudet, edut ja hyödyt verrattuna kilpaileviin ratkaisuihin. Asiakas ei osta myyjän ratkaisua ostamisen ilosta, vaan se ostaa ratkaisulla saavutetun edun tai hyödyn. Ratkaisun esittämisessä kannattaa hyödyntää OEH-analyysia (ominaisuus, etu, hyöty), joka tuo asiakkaalle selkeästi esiin palvelun tuomat ominaisuudet, edut ja hyödyt. Myyjän usko oman ratkaisun toimivuuteen ja persoonan peliin laittaminen korostuvat ratkaisun esittämisen vaiheessa. Asenteesta huokuvalla innostuksella on taipumusta tarttua vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. On syytä olla kuitenkin tarkkana tällaisessa tilanteessa, koska jokainen asiakas on myös oma persoonansa. Yritysostoja tehdessä yritykset pyrkivät tekemään rationaalisia valintoja. Asiakas arvostaa sen taloudellisia, turvallisuuden ja käyttövarmuuden tuomia hyötyjä. Myyjän on valmistaututtava argumentoimaan ratkaisunsa tehokkuutta ja tuottavuutta osoittavat luvut. (Hänti ym. 2016, 146-148.)

Pelkkä ratkaisun esittäminen ei yritysostoja tehdessä riitä, vaan tässä kohtaa prosessia myyjä kohtaa ratkaisulleen asiakkaan vastaväitteitä. Vastaväitteet ovat asiakkaan epäily ratkaisun tarpeellisuudesta ja ne tavallisesti esitetään kysymyksinä myyjälle. Vastaväitteiden taustalla olevat syyt ovat selvitettävä, koska tämä ei aina tarkoita asiakkaan halua päästä myyjästä eroon. Vastaväitteitä tulee lähestyä mahdollisuutena antaa lisää tietoa edustamastaan ratkaisusta. Yleisempiä vastaväitteiden syitä ovat asiakkaan tiedon puute, epäluulot, väärinkäsitys, vanhat toimintatavat ja muutoksen haluttomuus, huonot kokemukset, hyötynäkökulman välttäminen sekä kalliilta tuntuva hinta. Vastaväitteitä on siis mahdollista harjoitella etukäteen, jotta reagointi asiakkaan väitteeseen on nopeaa ja asiantuntevaa. Lähestyminen vastaväitteiden käsittelemiseen tapahtuu aina asiakkaan näkökulmasta oleellisilla ja merkityksellisillä seikoilla. Vastaväitteiden käsittelyssä asiakkaan kuuntelun merkitys korostuu. Asiakasta ei tule keskeyttää, vaan kuunnella huolenaihe alusta loppuun. Huolenaiheita ei tule sivuuttaa tai jättää huomioimatta, koska siitä huokuu asiakkaalle epäluottamusta. Prosessin etenemiseksi, huolenaiheiden taustalta on selvitettävä sen perimmäiset syyt ja vastata niihin. (Hänti ym. 2016, 149-152.)

Kuten aikaisemmin on jo todettu, asiakas haluaa ostaa myyjältä ratkaisulla saavutettavan edun tai hyödyn. Täten myyjän on myytävä asiakkaalle etu tai hyöty, ei hintaa. Hinnan esittäminen on tarkoituksen mukaan vasta myyntiprosessin loppupuolella, koska hän on tuonut esiin ratkaisun tuoman edun tai hyödyn, ja kaikesta muusta on jo sovittu. Hinta on tärkeä sekä yritykselle että myyjälle, joten siitä myyjä osoittaa vähiten halukkuutta neuvotella. Myyjän on syytä muistaa olla muuttamatta hintaa, mikäli ratkaisun joku muu osa ei

muutu samalla. Hyvin tehty pohjatyö myyntineuvottelussa helpottaa myyjää hinnan esittämässä asiakkaalle. Myyjän tulee kunnioittaa hintaa, jotta asiakas näkee hinnan ratkaisunsa arvoiseksi. Alennuslinjalle ja hinnalla kilpailamiseen ei ole syytä lähteä, jos yritys haluaa antaa itsestään kuvan laadukkaana ja rahanarvoisena toimijana. Hinnan esittämisen lähtökohtana on myyjän perustelut hinnalle. Hinnan voi pilkkoa osiin erilaisin laskelmin esimerkiksi investoinnin takaisinmaksuajalla tai mittaamalla asiakkaan palvelun parantumista. (Hänti ym. 2016, 152-153.)

Myyjän tärkein tehtävä myyntineuvottelussa on johdatella keskustelua kohti asiakkaan ostopäätöstä. Asiakkaan ostohalukkuutta tutkitaan koko neuvottelun ajan tarkkailemalla asiakkaan oheisviestintää eli eleitä ja ilmeitä, joita kutsutaan ostosignaaleiksi. Ostosignaaleina toimii myös asiakkaan esittämät kysymykset maksuehdoista, toimituksesta, takuusta sekä muista kaupan kannalta olennaisista seikoista. Asiakkaalle on tuotava ilmi, että hän on kyseisellä hetkellä parhaan mahdollisen vaihtoehdon äärellä. Pienen paineen luomisella on positiivinen vaikutus kaupan syntyyn, kun hänelle tuodaan ilmi kaupan päättämisen houkuttimina esimerkiksi tuotteen rajallisuus varastossa tai rajoitettu tarjouksen voimassaolo. Paineen luominen on kuitenkin taitolaji, jossa myyjä ei saa painostaa asiakasta liikaa. Kiirehtiminen päätöksentekoon voi johtaa kaupan kariutumiseen, jos asiakasyrityksessä ei olla valmiita muutokseen. Päätymisen kyseisen myyjän kanssa yhteistyöhön on asiakkaalle riski, sillä se luopuu muista hyvistä kilpailijoista. Riskiä pienentämiseksi myyjällä on mahdollisuus kertoa asiakkaalle referenssitärinoita siitä, kuinka kyseinen ratkaisu on hyödyntänyt samankaltaisia yrityksiä. Kaupan päättämisen kysymys on tyypillisesti koko myyntiprosessin vaikein kysymys. Yksi syy tähän on torjutuksi tulemisen pelko, jos asiakas ei suostu ostamaan. Torjutuksi tulemistä ei kannata ottaa henkilökohtaisesti, koska jokainen myyntineuvottelu toimii omana harjoituskertana. Kielteisen vastauksen tullessa on tärkeää, että myyjä selvittää asiakkaan päätökseen johtaneet syyt. Erilaisista syistä riippuen on mahdollista palata myyntiprosessissa askel taakse ja selvittää arveluttanut asia asiakkaalle. On syytä muistaa, että asiakas myös odottaa kysymystä kaupan päättämisestä. Asiakkaan sosiaalinen tyyli on olennainen osa myyjän kaupan päättämisen tyyliä. Asiakas voi olla empivä, jolloin hän ei uskalla tehdä päätöstä. Tässä tapauksessa myyjän on autettava asiakasta päätöksenteossa. Kun kyseessä on päättäväinen asiakas, hän ei tarvitse apua päätöksentekoon ja kaupan päättäminen tulee esittää suuremmin. Tärkeätä on muistaa, että asiakas voi tehdä ostopäätöksen neuvottelun jälkeenkin. Myyjän on noudatettava hyviä tapoja ja osattava peräännyä tarvittaessa. Vaikuttava tekijä kaupan syntyymiseen jälkikäteen voi olla tietojen puute, joten myyjän on jätettävä kuva, miten hän voi olla jatkossa avuksi. (Hänti ym. 2016, 155-158.)

Sopimuksen syntyessä asiakas etsii tietoisesti tai tiedostamattaan tukea tekemälleen päätökselle. Myyjän on oltava tilanteessa läsnä erilaisin keinoin ja vahvistettava asiakkaan tunnetta siitä, että hän on tehnyt oikean päätöksen ostaessaan ratkaisun. Myyjä valvoo, että sovitut asiat tulevat tehdyiksi esimerkiksi toimitukseen liittyen ja pitää asiakkaan tyytyväisenä. Onnistunut kaupan jälkihoito kannattaa hoitaa niin hyvin, että myyjä voi pyytää tyytyväistä asiakasta ratkaisun suosittelijaksi. Ratkaisun toimittamista asiakkaalle ei kannata pitää itsestäänselvyytenä, vaan valvoa, että prosessi etenee sovitun mukaisesti. Virheen sattuessa on asia korjattava mahdollisimman nopeasti, jotta luottamus asiakkaaseen säilyy. Pettynyt asiakas kertoo huonosta kokemuksestaan useammalle kuin tyytyväinen asiakas hyvästä kokemuksestaan. Asiakassuhteen syntyessä myyjä toimii edustamassaan organisaatiossa asiakkaan edustajana. Myyjän tehtävä on pitää asiakkaan puolia ja vastata siitä, että se saa mitä on sovittu. Tietyillä toimialoilla ensimmäinen kauppa saattaa olla pieni ja kaupan tarkoituksena on aloittaa yritysten välinen projekti, jossa vakuutetaan asiakas toimittajan kyvykkyydestä toimittaa ratkaisuja. Asiakkuutta seurataan ja sen aikana saadaan vahvistusta lisätarpeista, joiden pohjalta pystytään ehdottamaan niihin ratkaisuja. (Hänti ym. 2016, 158-159.)

2.5 Puhelin myyntityön välineenä

Puhelimessa käytävää tavoitteellista vuorovaikuttamista voidaan nimittää myös telemarkkinoinniksi. Telemarkkinointia pidetään puhelinmyynnin kehittyneempänä mallina, jolla saadaan tehokkaammin aikaiseksi tuloksia pienemmillä kustannuksilla. Telemarkkinointi on muutakin kuin vitamiinien tai aikakauslehtien kauppaamista puhelimitse. Se on myyjän tehokas työkalu myynnin edistämiseksi. Verrattuna paikan päällä tapahtuvaan edustajakäyntiin, puhelimitse tapahtuvalla vuorovaikutuksella tavoitetaan enemmän kontakteja ja saavutetaan enemmän kauppia. (Vuorio, P 2015, 130.)

Tilanteessa, jossa puhelinkontaktia käytetään tapaamisen sopimiseksi, se auttaa asiakasta hahmottamaan tulevan neuvottelun jo ennen tapaamista. Näin ollen tapaaminen on jo ”aloitettu” ennen kuin tapaaminen edes alkaa. Vuorio (2015, 135.) tiivistää puhelinkontaktitoiminnan edut seuraavasti:

- Otettaessa huomioon kontaktien määrä, puhelimitse saavutetaan parempi palaute- tai tulosprosentti.
- Verrattuna suoriin edustajakäynteihin, puhelinkontaktitoiminnan etu on useammat loppuunviedyt asiakaskontaktit.
- Puhelinkontaktitoiminnassa asiakasta lähestytään henkilökohtaisesti ja vuorovaikutteisesti verrattuna markkinointiin, joka perustuu passiiviseen asiakkaan odotteluun.

- Kauppojen volyymin kasvaessa tulee esiin puhelinkontaktoinnin kustannustehokkuus. Myynnin tapahtuessa puhelimitse vältetään kustannukset sekä aika, jotka tulevat paikan päälle tapaamiseen matkustamisesta.

Henkilökohtainen myynti ja puhelinmyynti ovat lähentyneet toisiaan, kun digitalisaatio on mahdollistanut videokuvan ja ruudun jakamisen mahdollisuuden. Järjestelmähankinnat vaikuttavat kustannuksiin, mutta pitkällä aikavälillä saavutetaan tehokkaampi ratkaisu kuin paikan päällä asiakkaan tapaaminen. (biit.fi 18.10.2018.)

2.6 Telemarkkinointi

Puhelimessa tehty myynti on sanallista viestintää asiakkaalle eli markkinointia. Pääsäännön mukaan markkinoinnissa on oltava pääviestinä sanoma asiakkaalle. Myyntiä suoritettaessa puhelimen välityksellä toimii pääsanomana myytävä tuote tai palvelu. Ominaista telemarkkinoinnille on sen aineettomuus. Telemarkkinoijan puheesta ei jää asiakkaalle konkreettista dokumenttia. (Saine 2008, 157-158.)

Telemarkkinoinnilla päästään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen aivan eri tavalla, kun kontaktin saaminen ei perustu vain asiakkaan omaan aktiivisuuteen. Myynnistä motivoituneet ja koulutetut soittajat mahdollistavat kaupankäynnin onnistumisen puhelimitse. Myyjän henkilökohtainen osaaminen tulee esiin telemarkkinoinnissa äänen ja sen käytön kautta. (Vuorio 2015, 136.)

Tehdessä telemarkkinointia Vuorion (2015, 136.) mukaan peräti 60 prosentin merkitys tulee äänestä, miten ääntä tuotetaan, sävytetään ja ylipäätään käytetään. Ostaja määrittelee myyjän luotettavuuden ja asiantuntijuuden sen äänenkäytön perusteella. Loput 40 prosenttia koostuvat tiedosta ja sanavalinnoista. Suhdeluvut ovat pelkästään suuntaantavia, koska esimerkiksi silloin, kun ostaja kyseenalaistaa myytävän tuotteen tai palvelun hintaa, myyjän on pystyttävä lisäämään tietoperustaansa vaikuttaakseen ostajan ostopäätökseen.

2.7 Monikanavainen B2B-myynti

Tämän päivän myyntiorganisaation on oltava läsnä erilaisissa kanavissa toteuttaakseen myyntiä tehokkaasti. Digitaaliset ratkaisut ovat mahdollistaneet erilaisia myyntikanavia perinteisen myyntitapaamisen rinnalle. Voittajina pidetään B2B-yrityksiä, jotka kohtaavat asiakkaan kanavissa, joissa asiakas itse haluaa hänet kohdattavan. Monikanavaisuus ei korvaa myyjää, vaan myyjän rooli on muuttunut enemmän luotettavaksi asiantuntijaksi, joka neuvoo asiakasta ratkaisun parissa. (biit.fi 18.10.2018.)

Myyntikanavien lisääntyessä on niitä pystyttävä hallitsemaan ja johtamaan johdonmukaisesti. Monikanavaisuus lisää asiakaskohtaamisia, missä yrityksen edustaja on tekemisissä asiakkaan kanssa. Palautteen antaminen yrityksen toiminnasta on tehty mutkattomammaksi. Nykypäivän asiakas odottaa pikaista yhteydenottoa yritykseltä palautteenannon jälkeen, joten organisaation on reagoitava nopeasti ja hallita palautteet sen eri kanavissa. (biit.fi 18.10.2018.)

Monimutkaisten ratkaisujen myynnissä henkilökohtaisella kontaktilla on merkittävä rooli. Myyjä pystyy neuvomaan asiakasta henkilökohtaisesti ja sovittamaan ratkaisut asiakkaan tarpeen mukaan. Vaikuttumisen mahdollisuus ei ole poistunut kuvasta, vaan sitä tarvitaan kilpailuilla markkinoilla, jossa toimijoiden väliset erot ovat hyvin pienet. (biit.fi 18.10.2018.)

Myyvälässä asiakas kohtaa myyjän henkilökohtaisesti, joten kohtaamisen vaikuttavuus on suuri. Tällöin asiakas pääsee kokeilemaan fyysisesti tuotetta tai käymään läpi palvelun eri vaiheet myyjän kanssa. ICT- ja elektroniikkasektorien kasvu on tuonut monimutkaiset palvelut lähemmäksi kuluttajia ja se on lisännyt myymälöiden suosiota, kun myyjää tarvitaan neuvomaan asiakasta monimutkaisten ratkaisujen selventäjänä. (biit.fi 18.10.2018.)

Verkkokauppa B2B-myyntikanavana on nopeasti kasvava. Verkkokaupassa ostot tapahtuvat muita kanavia edullisemmin, kun myyjää ei tarvita vaikuttamaan ostopäätökseen. Verkkokauppa integroituu yrityksen muihin järjestelmiin, joten sen kautta saadaan kriittistä tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Nykyään asiakkaalla on kattavasti tietoa, joten asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun on asiakaspalvelijan tunnistettava myyntimahdollisuudet. Asiakaspalvelijalla on oltava reaaliaikainen tieto kaikesta asiakkuuteen liittyvästä tiedosta. Myyntimahdollisuus ei kuitenkaan tarkoita suoraa myyntiä asiakkaalle, vaan mahdollisen liidin kirjaamista tai asiakastietojen laittamista markkinoinnin automaation järjestelmään. Asennus- ja huoltohenkilökunnalle aukeavat tilaisuudet myyntimahdollisuuksiin, kun he havaitsevat puutteita asiakkaalla. Heillä on entuudestaan korkea luottamusuhde asiakkaan kanssa, kun he toimivat asiantuntijoina asiakkaille. (biit.fi 18.10.2018.)

Monikanavaisuuden lisääntyessä on tärkeää tunnistaa oman strategian ja suunnitelman kannalta kriittiset myyntikanavat. Myyntikanavien hallinta perustuu ennalta määritellylle strategialle, jolle luodaan prosessi sen toteuttamiseksi. Tavoitteiden täyttymistä on mitattava erilaisin mittarein ja käytännöin. Asiakas käyttäytyy eri kanavissa erilaisesti, joten jokaisella kanavalla on oltava oma prosessi. Sekä kanavia että myyntiä on johdettava niin,

että tukena on asiakkuudenhallintajärjestelmät, jotta kokonaiskuva myyntikanavien hallinnasta on selkeä. (biit.fi 18.10.2018.)

3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on palvelunhankintaa, joten sitä on käsiteltävä yrityksen hankintana. Palvelunhankinnalla ulkopuoliselta toimittajalta pyritään usein kustannusten pienentämiseen tai puuttuvan osaamisen korvaamiseen. Ulkoistaminen on osittain rinnastettavissa alihankintaan. Se on yritysten välistä yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. Ulkoistaminen voidaan paremmin luonnehtia alihankinnan lajina, jolle ominaista on sen kaksi tekijää: toiminnon suorittamisen lopettaminen yrityksen sisällä ja vastaavan toiminnon siirtäminen ulkopuolisen yrityksen tehtäväksi. (Kiiha 2002, 2-3.)

3.1 Yrityksen ydin- ja tukitoiminnot

Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 21.) jakavat organisaation toiminnot yksinkertaisesti kahteen osaan – ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin. Ydintoiminnot liittyvät suoraan yrityksen perustehtävään eli missioon, jota varten yritys on olemassa. Ydintoiminto sisältää osaamista tai päätöksentekoa, jota ei kannata luovuttaa ulkopuolisille. Tukitoiminnot ovat toimintoja, jotka eivät liity suoraan ydintoimintojen suorittamiseen. Tukitoiminnot eivät ole väheksytyttä toimintoja yrityksen liiketoiminnan kannalta, mutta ne voidaan antaa ulkopuolisen tahon suoritettavaksi.

Ydintoiminnot ovat asioita, joita yrityksen ei tule ulkoistaa. Ydintoiminnot ovat ainutlaatuisia ja kilpailukyvyn perustana toimivaa osaamista, kuten esimerkiksi erinomainen toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. Ydintoiminnot tulee tunnistaa ja niihin tulee panostaa vahvasti, johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Esimerkkejä tästä aineettomasta omaisuudesta ovat brändit, tuotereseptit ja patentit. Nämä tekijät luovat kilpailuetua, joten ne johtavat yrityksen erottautumiseen markkinoilla (Kiiskinen ym. 2002, 23.).

Ulkoistamalla ydintoimintojen ulkopuolelle jääviä toimintoja vapautetaan resursseja, aikaa, työtiloja, ihmisiä ja koulutuspanostuksia ydinosamisten kehittämiseen. Toimintojen siirtyessä kyseisen palveluun erikoistuneelle ammattilaiselle, johtamisen painopiste voidaan siirtää ydintoimintoihin ja -osaamisiin. Tällä tavalla varmistetaan, että tukitoiminto auttaa erinomaisesti organisaation ydintoimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 87-88.)

3.2 Palvelunhankinnan mallit ja ulkoistamistyyppit

Ennen ulkoistamispäätöstä on syytä tarkastella palvelunhankintamallia. Palvelutuotantomarkkinoiden kasvun, erilaisten strategioiden ja kokemusten pohjalta on muodostunut neljä erilaista palvelunhankintamallia (Kiiskinen ym. 2002, 69.), jotka ovat:

- Palvelun tuottaminen itse
- Sisäinen osaamis- tai palvelukeskus
- Yhteenliittymä eli konsortiojärjestely tai yhteisyrittäjä
- Palvelun käyttö ostettuna ulkoistusratkaisuna, joka voi olla täydellinen tai valikoiva toiminnon ulkoistus.

Palvelunhankinnan mallit organisaatiossa kulkevat ketjussa luonnollista ja johdonmukaista kehityspolkua pitkin hankintamallista toiseen. Evoluution tavoin yritys siirtyy palvelun tuottamisesta sisäiseen osaamis- tai palvelukeskukseen, joka saatetaan myöhemmin yhtiöittää yhteisyrittäjän muodossa. Tämän jälkeen organisaatiolle syntyy mahdollisuus hyödyntää kyseistä palvelua joko täydellisen tai valikoivan ulkoistamisen vaatimuksin. (Kiiskinen ym. 2002, 70.)

Päätös tuottaa palvelu itse tunnetaan myös käsitteenä tee itse tai osta -päätöksenteko (make or buy decision). Päätös pohjautuu yrityksen ennalta määritettyyn strategiaan, jossa tunnistetaan mahdolliset ulkoistettavat toiminnot. Päätöstä ei kannata tehdä pelkästään kustannuksia ajatellen, mutta kustannukset ovat tärkeä elementti yrityksen pyrkiessä kustannustehokkaaseen toimintaan. Kustannuksia arvioitaessa tulee selvittää toiminnan elin-kaarikustannus eli kokonaiskustannus, jota sovelletaan toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan. Silloin kun kaikki tehdään itse, suoritetaan siis selvitys kokonaiskustannuksista. Palvelun itse tuottamisen hinnan laskeminen edellyttää tuotteiden ja palveluiden sekä niiden tuottamiseen liittyvien prosessien ja toimintojen yksityiskohtaista tunnistamista. Tunnistamisen jälkeen välittömät ja välilliset kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja sitä myötä tuotteille ja palveluille. Näin mahdollistetaan kokonaiskustannusten vertailu itse tuottamisen ja ulkoistamisen kesken. (Solenovo 26.4.2017)

Ulkoistamisessa yritysten välinen suhde voi perustua sopimukselle tai sopimuksen lisäksi myös yhteiselle omistukselle. Andre Fiebig jaottelee variaatiot ulkoistamiselle seuraaviin erilaisiin ulkoistamistyyppeihin:

1a) Sopimusulkoistaminen on ulkoistamisen perustyyppi, jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta (transfer outsourcing). Yritys myy toimintonsa ulkopuoliselle yritykselle ja solmii tämän kanssa sopimuksen toiminnon suorittamisesta.

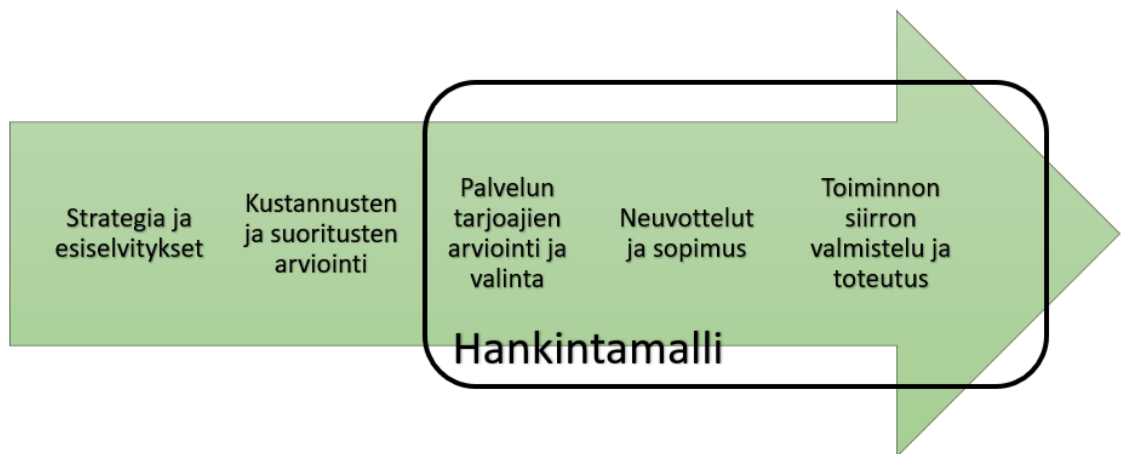
1b) Sopimusulkoistaminen, ilman omaisuuden siirtymistä toiselle yritykselle (simple outsourcing). Yritys lopettaa kyseisen toiminnon suorittamisen yrityksessään ja hankkii saman toiminnon toiselta yritykseltä. Näin ollen ulkoistamiseen ei liity liikeomaisuuden myyntiä.

2) Ulkoistaminen on mahdollista tehdä myös yhteisesti omistetulle yritykselle (joint venture outsourcing). Sopii erityisesti tilanteeseen, jossa yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun toimintoon. Kumppanit muodostavat yhtiön, jonka omistajuus jakautuu tasan ulkoistajan ja tämän sopimus-kumppanin kesken.

3) Ulkoistaminen konsernin sisällä (group outsourcing). Konsernin sisällä muodostetaan tytäryhtiö tai erillinen liiketoimintayksikkö, joka alkaa hoitamaan aiemmin konserniin kuuluvaa toimintoa itsenäisesti omana yrityksenä. (Kiiha 2002, 2.)

3.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Ulkoistamispäätöstä tarkastellessa nousee esiin neljä peruskysymystä: miksi, mitä, kenelle ja miten. Ensin on määriteltävä ajurit ulkoistamiseen. Toisena kysymyksenä selvitetään, mitä toimintoja on syytä ulkoistaa. Kolmantena suoritetaan arvio toimittajista tai palveluntarjoajista, kenelle määrätty toiminto annetaan tehtäväksi suorittaa. Viimeisenä tutkitaan käytännön näkökulmaa, miten ulkoistaminen toteutetaan. (Huuhka 2017, 156.)



Kuva 3. Ulkoistamisprosessin vaiheet. (Huuhka 2017, 156.)

Ulkoistaminen käynnistyy kuin tyypillinen hankinnan prosessi. Yllä olevassa kuvassa on esitetty ulkoistamisprosessin vaiheet. Ensin on laadittava strategia, joka pohjautuu esiselvityksiin tulevasta ulkoistamisesta. Poikkiorganisatorinen työryhmä vastaa tehtävien jaosta, perehdyttää osallistuvat henkilöt hankkeeseen, laatii tavoitteet ja aikataulut sekä aloittaa riskien arvioinnin. Kun kaksi yritystä osallistuu samaan hankkeeseen, ulkoistusta suunnittelevan johdon tulee tuntea oman yrityksen kustannusrakenne, ulkoistettavissa

olevat toiminnot ja perusteltava niiden tarve yrityksen strategian näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että on tärkeää tietää, miten ulkoistaminen sopii yrityksen strategiaan. (Huuhka 2017, 157.)

Ulkoistamisstrategia pitää sisällään tavoitteita ja se määrittää, mitkä toiminnot yritys haluaa pitää itsellään ja mitkä voidaan ulkoistaa. Ulkoistamisstrategiaa määriteltäessä on syytä pohtia seuraavia kysymyksiä: (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.)

- Minkä takia toimintoja halutaan ulkoistaa?
- Onko ulkoistamisen tavoitteena saada aikaiseksi kustannussäästöjä?
- Haluaako yritys ennemmin keskittyä ydintoimintoihinsa?
- Haluaako yritys rajoittaa henkilömäärän kasvua?
- Onko tarkoitus siirtää kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi vai hankkia yritykselle puuttuvaa osaamista?

Lisäksi Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 80.) määrittelevät seuraavat kysymykset liittyen päätökseen ulkoistamisesta, kun päätöksentekijöille esitetään joukko ulkoistamiseen liittyviä kysymyksiä ja näihin kysymyksiin löydetään vastaus.

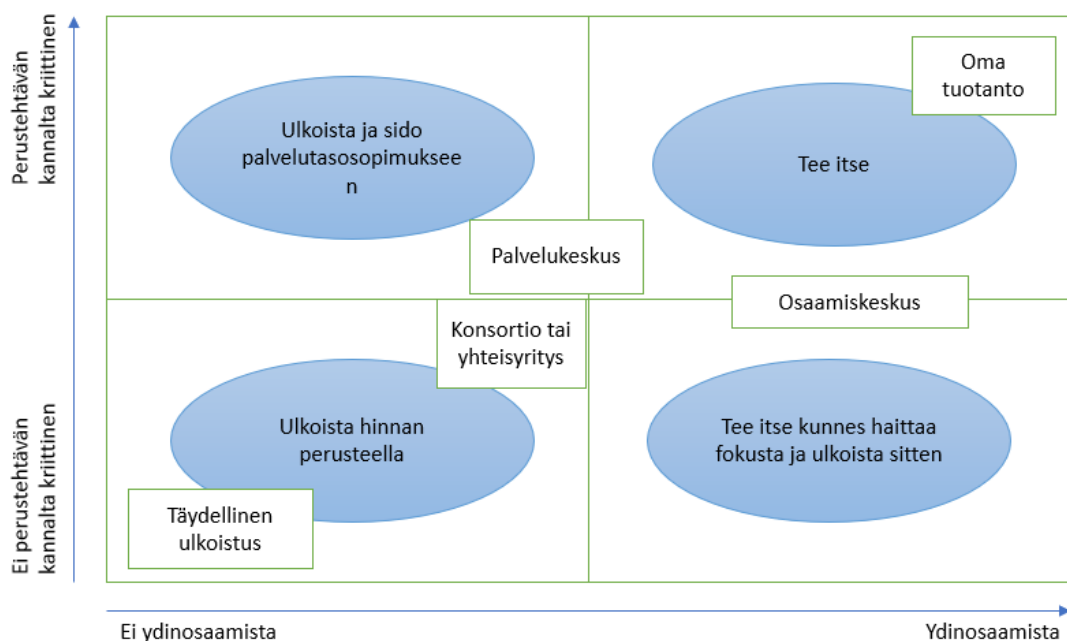
- Miten toiminnan ulkoistaminen sopii suhteessa yrityksen ydinosaamiseen, strategiaan ja suunnitelmiin?
- Mitkä ovat yrityksen vaadittavat resurssit ja osaamis pääoma strategian vaatiman palvelutason tuottamiseksi?
- Mitkä ovat luovat tai luonnolliset vaihtoehtoiset palvelunhankintamallit?
- Miten valitaan ja toteutetaan sopivin ja hyödyllisin palvelunhankintamalli?
- Mikä on paras tapa seurata ja johtaa resursseja ja palveluntuotantoa?
- Kuinka usein ja miten arvioida eri vaihtoehtoja?
- Miten ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen herkkyyteen ja reaktiokykyyn?
- Miten ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen joustavuuteen ja muuntautumiskykyyn?

Prosessin toisessa vaiheessa suoritetaan arvio kustannuksista ja suorituksista. Arvioinnissa lähdetään vertaamaan oman toteuttamisen kustannuksia ulkoistettuun vaihtoehtoon. Kustannusarviota tehdessä on tiedettävä tarkkaan yksittäisten tehtäväkokonaisuuksien sisältö ja niiden kustannukset kyseisessä tilanteessa. Monessa tapauksessa ulkoistamisella tavoitellaan kustannusetuja, mutta siitä voi myös aiheutua kuluja yritykselle. Kustannusten nousuun on monia syitä, joista tyypillisempiä on esiselvitysvaiheen kulut tai laadunvalvonnan ja seurannan kulut. Tuotannon kuluja tulisi tarkastella pitkällä aikavälillä,

joten eri ajankohdille sijoittuvia kustannuksia kannattaa verrata diskonttaamalla ne nykyarvoon useamman vuoden ajalta. Ulkoistamis päätöstä tehdessä johdolla on taipumusta arvioida ulkoistamisen kustannuksia alhaisemmiksi ja sen kautta saavutettavia kustannusetuja suuremmiksi. Tämän vuoksi laskelmissa tulee ottaa huomioon palveluntarjoajan kustannusedut ja mittakaavaedut. (Huuha 2017, 163-164) Huuha havainnollistaa tämän seuraavasti:

Omassa toiminnassa tulee huomioida sisäiset muuttuvat kustannukset, sisäiset toimintaan liittyvät kustannukset ja sisäiset toiminnasta riippumattomat kiinteät kustannukset. Ulkoistamisessa tulee huomioida ulkoisen palveluntarjoajan välittömät kustannukset ja ulkoistamisesta johtuvat pysyvät lisäkustannukset. On muistettava, että palveluntarjoajan valvominen, ohjaaminen ja kehittäminen edellyttävät resursseja. Näiden lisäksi tulee huomioida ulkoistamisen seurauksena syntyvät kertakustannukset ja ulkoisen palveluntarjoajan skaalaedun vaikutukset. (Huuha 2017, 164.)

Päätöksentekoa helpottaa lähtökohtia jäsentävä päätöksentekomatriisi, jossa toimintoa tai palvelua tarkastellaan sen strategisen kriittisyyden sekä palveluntuotantoon tarvittavan osaamisen näkökulmasta. (Kiiskinen ym. 2002, 81.)



Kuva 4. Palveluhankintamallin ja strategian yhteys päätöksentekomatriisissa. (Kiiskinen ym. 2002, 82.)

Edellisen kuvan tulkitseminen perustuu yrityksen ydinosaaamisen tasoon ja perustehtävän kannalta kriittisiin tekijöihin. Ratkaisun toteuttamista omana tuotantona tulee harkita, kun

se on perustehtävän kannalta kriittinen ja yrityksen vahvaa ydinosaamista. Ääripäässä vasemmassa alalaidassa on täydellinen ulkoistus, jota tulee harkita tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole ydinosaamista ja se ei ole perustehtävän kannalta kriittinen. Lähtökohta taulukon tulkitsemiselle on toiminnan tarkastelu sijoitettuna matriisiin. Mitä kauemmaksi ajaudutaan taulukon oikeasta yläkulmasta, on syytä harkita toiminnon ulkoistamista. (Kiiskinen ym. 2002, 81-82.)

Kolmantena ulkoistamisprosessissa on palveluntarjoajien arviointi ja valinta. Palveluntarjoajat kilpailutetaan niiden tarjonnan ja valintakriteerien perusteella. Kilpailutuksen alussa on määriteltävä ulkoistettava toiminto yksityiskohtaisesti ja asettaa tarkat vaatimukset, jotka palveluntarjoajan tulee täyttää. Mitä suurempi määrä palveluntarjoajia onnistutaan kartoittamaan, sen suurempi kuva saadaan palveluntarjoajien kyvykkyydestä, halukkuudesta ja sopivuudesta toiminnon suorittajaksi. Ulkoistava yritys voi halutessaan määrittellä hinnoittelumallin valmiiksi tai jättää vapauden palveluntarjoajille ehdottaa sopivaa mallia hinnoittelulle. Ulkoistavan yrityksen tulee määrittellä myös, mistä alueelta se hakee ulkoistajaa. Haetaanko luotettavaa kotimaista kumppania vai halutaanko ulkoistaa ratkaisun tuottaminen ulkomaille. (Huuhka 2017, 167.)

Valmisteluvaiheessa tulee miettiä palvelun tai tuotteen seuraamisen mittareita, minkälaisia raportointia suoritetaan molemmilta osapuolilta ja keskeiset ehdot ulkoistamiselle. Keskeisiä ehtoja ovat esimerkiksi juridiset vaatimukset, palvelun laatu tai hinnoittelumalli. Huuhkan mukaan (2017, 167-168.), valittaessa palveluntarjoajaa saatujen tarjousten pohjalta on hyvä pohtia tulevaa kumppania seuraavin kysymyksin:

- Mikä palveluntarjoajista on kyseisen toiminnon paras osaaja?
- Mikä palveluntarjoaja kykenee olemaan kustannustehokkain toimija?
- Millä on parhaat fyysiset ja inhimilliset resurssit?
- Millä palveluntarjoajalla on taipumusta olla innovatiivinen myös tulevaisuudessa?

Neljännessä kohdassa ulkoistamisprosessia määrittellään neuvottelu- ja sopimusvaiheessa käytävät seikat. Neuvottelun päämääränä on tarkoitus johtaa sopimukseen. Neuvotteluvaiheessa tulisi asettaa operatiivisten asioiden, kustannus- ja henkilöstöasioiden lisäksi laajemmin yhteistyötä koskevia tavoitteita. Sopimusneuvotteluissa määrittellään sitova sopimus tietyin ehdoin. Sopimuksen ehdot koskevat ulkoistettavan toiminnon kuvausta ja määrittelyä, sopimuksen kestoa, toiminnalle asetettuja tavoitteita ja mittareita, standardia suorituskyyville, hinnan ja sopimusten hallinnointia, yhteistyön pelisääntöjä, kommunikointi- ja tiedonsiirtosuunnitelmaa, ongelmatilanteiden ratkaisutapaa, kuvausta toiminnon johtamisesta ja valvonnasta, toimenpiteitä ja omistussuhteita toiminnan päättyessä, sovelta-

vaa lakia ja sopimusehtoja, määriteltyjä toimenpiteitä poikkeustilanteissa, takuun määritellyä sekä näiden lisäksi on sovittava sisällytettävistä kannusteista ja sanktioista. (Huuha 2017, 168-169.)

Sopimukselle määritellyistä ehdoista tavoitteet ovat tärkeä osa ulkoistamissopimusta. Tavoitteet määrittelevät toiminnon suoritusason, jota ulkoistajalta vaaditaan. Molempien osapuolten on oltava selvillä hinnoittelusta ja sen kustannusrakenteesta. Ulkoistamisen onnistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä, joten kun sopimuskautta määritellään, on oltava yhtenevät näkemykset päätöksen kannattavuudesta ja siten sopimuksen kesto sen mukainen. Sopimusvaiheessa tulisi kirjata sopimukselle mahdollisimman tarkasti asiat, joita on tarjousvaiheessa pyydetty ja tarjottu sekä mahdolliset neuvotteluvaiheessa tulleet muutokset. (Huuha 2017, 169.)

Ulkoistamisprosessin viimeisessä vaiheessa suoritetaan ulkoistettavan toiminnon valmistelu ja siirto ulkopuoliselle toimijalle. Ulkoistajan on tärkeä käsittää osapuolten roolit, sovittaa yhteen siirtosuunnitelma ja nimetä tekijät liittyen toiminnon siirtämiseen. Siirtymävaihe toteutetaan projektina, jossa ovat mukana ennalta määrätty henkilöt palveluntarjoajan ja ulkoistajan puolelta. Siirtymästä puhutaan myös transition eli laadittu sopimus siirtyä käytäntöön. Transition yhteydessä voidaan mainita myös transformaatio, jossa toiminnon toteutus siirtyy toiselle osapuolelle, mutta sen kehittäminen ja suunnitteleminen jatkuu tehokkuuden ja palvelun laadun parantamiseksi. Ulkoistamisen jälkeen keskitytään ulkoisten resurssien hallintaan ja johtamiseen. Kun toiminto siirtyy palveluntarjoajalle, se ylittää organisaation rajat ja voi tehdä johtamisesta haastavaa. Lisäksi kun ulkoistaminen on tuntematonta tai uutta ulkoistavalle yritykselle, johtaminen vaatii uusia taitoja, keinoja ja työkaluja. (Huuha 2017, 170.)

Maailmanluokan ulkoistussuhteen muodostuakseen vaaditaan erinomainen johtajapari. Toinen osapuoli asiakkaan puolelta ja toinen palveluntarjoajan puolelta. Johtajapari keskittyy siihen, mihin ulkoistussuhde on menossa eikä siihen, mitä on takana. Viestintä on avointa ja rehellistä mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi. Johtajat eivät koskaan puhu huonoon sävyyn toisesta osapuolesta, vaan he kunnioittavat ja ovat ylpeitä työskennellessään omassa tehtävässään. (Lacity & Willcocks 2015, 9.)

3.4 Ulkoistamisen riskit

Strategista hankintaa tehtäessä on syytä tarkastella myös siihen liittyviä riskejä. Lehiköisen ja Töyrylän (2013, 44-45.) mukaan mahdollisia riskejä ovat muun muassa:

- osaamisen ja kontrollin menetys, siinä tapauksessa, jos ulkoistettavat toiminnot ovat lähellä yrityksen ydintoimintoja
- negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöihin ja imagoon
- palvelutaso ei ole yhtä laadukasta ulkoistuksen jälkeen
- prosessien jakaantuessa yhden tai useamman palveluntarjoajan kesken se saattaa aiheuttaa kankeutta ja hitautta toiminnassa
- epäonnistuminen yrityksen ja palveluntarjoajan toimintojen integroimisessa
- oma osaaminen kattaa ulkoistamisessa saavutetut hyödyt
- epäonnistuneen ulkoistuksen vaikutukset yrityksen ydintoimintoihin
- luottamuksellisten tietojen vuotaminen kilpailijoille tai medialle
- ulkoistuksen peruuttamisen kustannukset
- kyvyttömyys vaihtaa palveluntarjoajaa, kun ulkoistus on kerran tehty
- poliittiset riskit julkisella sektorilla.

3.5 Liiketoimintaprosessin ulkoistaminen

Taloushallinnon saralla liiketoiminnan ulkoistaminen (Business Process Outsourcing, BPO) on jo tavanomainen toiminto. Yritys voi pitää itsellään osan taloushallinnon toiminnoista ja ulkoistaa esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen laskennan. Liiketoimintaprosessien ulkoistamiseen liittyvät myös myynti- ja ostotilanteisiin kuuluvat talousrutiinit. Esimerkki näistä talousrutiineista on muun muassa asiakaskontaktointi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.)

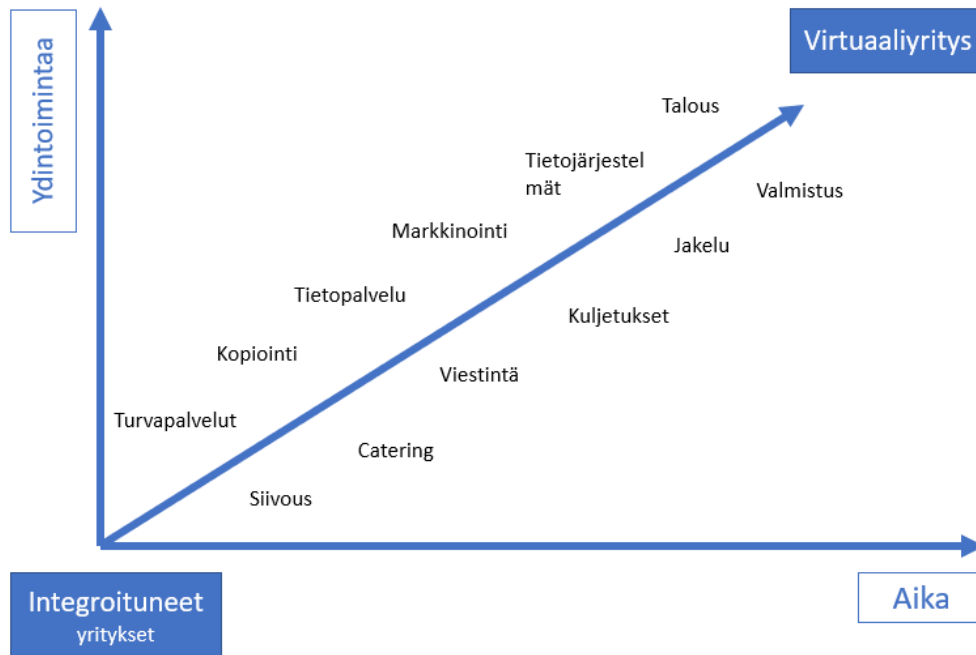
Kun ulkoistetaan osa liiketoimintaprosesseista, on tärkeää sopia tarkasti vastuut yritysten rajat ylittävissä prosesseissa sekä varmistaa palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen prosessien saumaton yhteistoiminta. Tavanomaisten prosessien lisäksi on tärkeää käydä läpi poikkeus- ja virhetilanteet, jotka ovat kalliita jo ilman yritykseltä toiselle tapahtuvaa pallottelua. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 36.)

3.6 Toiminnon tai prosessin ulkoistamisen evoluutio

Perinteisen ulkoistamisen kohteina ovat olleet palveluina suppeat kokonaisuudet, kuten vartiointi ja siivouspalvelut. Nämä toiminnot ovat rutiininomaisia, joten ulkoistus on helpos- ti toteutettavissa. (Kiiskinen ym. 2002, 78.) Ulkoistamisen ja palveluntarjoajien markkina- aseman vakiintuminen on mahdollistanut toimintojen ja prosessien tuotteistamisen. Näin ollen ulkoistamisen palveluprosessien käyttöönotto on sujuvaa sekä kustannustehokasta. Ulkoistamisen palveluita tarjoavista yrityksistä parhaimmassa asemassa ovat ne, joilla on laaja ja heterogeeninen asiakaskunta. Tässä tapauksessa asiakastarpeita on jouduttu

pohtimaan kaikista näkökulmista ja riittävän monta kertaa sujuvan palvelun luomiseksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18)

Ulkoistamisen evoluution kuva osoittaa haastavampien kokonaisuuksien ulkoistamisen yleistymisen kehittyneempien yhteistyökumppaneiden toimesta tänä päivänä. Kuvasta ei pidä päätellä, etteikö siivousta tai turvapalveluita ulkoistettaisi tänä päivänä – ne ovat vain muodostuneet ruutiniulkoistuksiksi.



Kuva 5. Ulkoistamisen evoluutio. (Kiiskinen ym. 2002, 77.)

3.7 Myynnin ulkoistaminen

Ulkoistamisen markkina on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. Useat yritykset, koostaan riippumatta, ulkoistavat osiaan ydinliiketoiminnan ulkopuolelta. Esimerkiksi myynnin ulkoistaminen viittaa yrityksen myyntitoimintojen siirtämistä osittain tai kokonaan kolmannelle osapuolelle. (Ross, Dalsace & Anderson 2005, 24.)

Monet yritykset ulkoistavat palan heidän markkinoinnistaan – mainostamisen. Viime vuosien aikana yritysten markkinointiosastot ovat alkaneet ulkoistamaan liidien hankintaa, suoramainontaa, markkinatutkimusta ja asiakasanalyysia. Yritykset ovat hyötynet huomattavasti näiden toimintojen ulkoistamisesta laadukkaalle toimittajalle, jos heiltä puuttuu omaa osaamista yrityksen sisästä. Ulkoistamalla toiminta kolmannelle osapuolelle voidaan paikata omaa osaamista toisen yrityksen palveluilla. (Rapp 2009, 411.)

Monelle B2B-yritykselle myyntiosasto on ikkuna markkinoille. Myyntiosasto määrittää, miten yritys toimii asiakkaiden kanssa ja miten se kerää tietoa heiltä ymmärtääkseen markkinaa paremmin. Yritykset voivat vuokrata myyntiosastonsa myyntiorganisaatiolta eli yritys ulkoistaa sen. Näin ollen vuokrattu myyntiosasto toimii sen myyjinä. Tärkeän toiminnon vuokraaminen voi kuulostaa omituiselta, mutta tutkimuksien mukaan monessa tapauksessa ulkoistaminen on sopiva tapa järjestää yrityksen myyntiosasto. (Ross ym. 2005, 24.)

Myynnin nousevat kustannukset, vaihtuvat markkinat, muutokset operaatioissa, monipuoliset tuotantolinjat sekä yksityiset myyntiorganisaatiot ajavat yritykset uudelleen järjestämään nykyiset käytäntönsä ja tarkastamaan asenteensa myynnin ulkoistamiselle. (Rapp 2009, 416.)

3.8 Myynnin ulkoistamisen hyötyjä ja haasteita

Rapp (2009, 412) nostaa tutkimuksessaan esiin ulkoistettujen myyjien jo olemassa olevan kokemuksen ja aikaisemmat näytöt myynnin parissa. He ovat yleensä saaneet runsaasti myyntikoulutusta ja arvokasta kokemusta työskennellessään isojen yritysten parissa. Kokemus yhdistettynä heidän verkostoonsa ja vahvaan verkostoitumiskykyynsä takaavat nopeamman ja kustannustehokkaan ymmärryksen tuotteiden ja palveluiden kauppaamisesta markkinoilla.

Omassa myyntiosastossa paljon ennakoimattomia kustannuksia. Todennäköistä on, että yrityksen johdolla ei ole kokemusta tai osaamista arvioida myyntiosaston kokonaiskustannuksia. Myyntiorganisaation henkilömäärältään isompi myyntiosasto mahdollistaa myyjien keskittymisen myyntiin. Heidän ei tarvitse käyttää resurssejaan muun toiminnan kehittämiseen, kuten markkinointiin, suunnitteluun tai raportointiin. (Ross ym. 2005, 30.)

Myynnin ulkoistamisen haasteena on se, miten myynnin ulkoistaminen sopii sen strategiaan. Tutkimuksessaan Rapp (2009, 413.) jakaa yritykset seitsemään eri kategoriaan suuntautumisen perusteella:

- Brändisuuntautuneet
- Kilpailuasetelmaan suuntautuneet
- Asiakassuuntautuneet
- Oppimiseen suuntautuneet
- Tuotesuuntautuneet
- Myyntisuuntautuneet

- Teknologiasuuntautuneet

Näistä neljä ylintä eli brändi-, kilpailuasetelma- ja asiakassuuntautuneet sekä oppimiseen suuntautuneet yritykset suhtautuvat Rappin (2009, 413.) mukaan negatiivisesti myynnin ulkoistamiseen. Kun taas kolme alinta eli tuote-, myynti- ja teknologiasuuntautuneet yritykset suhtautuvat positiivisemmin myynnin ulkoistamiseen. Haasteena voidaan nähdä tilanne, jossa myyntiorganisaation myyjällä on hoidettavanaan monia eri myyntiprojekteja eri asiakkaille. Tämä olosuhde on poikkeuksellinen ja voidaan nähdä haasteena siinä mielessä, että kyseinen yritys ei saa myyjän täydellistä keskittymistä. (Ross ym. 2005, 31.)

4 Teorian yhteenveto

Tämän luvun tarkoituksena oli selventää lukijalle teoriaosuudessa käydyt käsitteet ja niiden liittyminen tutkimuksen aiheeseen. Myynnin ulkoistamisen hyötyjen esiin nostamiseksi on ymmärrettävä myyntiorganisaation toiminta myynnin edistämiseksi ja ulkoistettavan toiminnon luonne. Lisäksi on hyvä tiedostaa, mitä palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan.

Myyntiorganisaation liiketoiminta perustuu asiakasyritysten myynnin edistämiseen. Lähtökohtaisesti yrityksissä harkitaan ulkoistamista, kun halutaan keskittyä pelkästään yrityksen ydinosaamiseen. Näin ollen ydinosaamisen ulkopuolelle jäävät osa-alueet voidaan ulkoistaa yritykselle, joka on erikoistunut kyseisen osa-alueen palvelun tuottamiseen. Ulkoistamisella saavutetaan erikoistuneen ulkoistajan toiminnan suorittamisen tehokkuus, mitta-kaavaedut, toiminnan joustavuus sekä asiantuntemus. Jos ulkoistaminen vie äärimmäisyyksiin, yrityksen hoidettavaksi jää periaatteessa pelkästään oman tuotteen tai palvelun kehittäminen ja tuotemerkin hallinta. (Kiiha 2002, 4.)

Teoriaosuuden myyntiä koskevassa luvussa tuotiin esiin ulkoistajan suorittamisen tehokkuuden tekijöitä. Myyntiorganisaation toiminta perustuu jatkuvaan myynnin kehittämiseen. Myyntiä johdetaan hallitusti, mikä johtaa korkeaan tasoon henkilöstöosaamisessa. Tässä tapauksessa henkilöstöosaaminen tarkoittaa henkilökohtaisten myyntityön taitojen parantamista. Myyntiorganisaation kokemus myynnistä kiteytyy myyntiprosessin kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen ja kehittämiseen. Pitkäaikainen myyntiorganisaation myyntikokemus tuo asiantuntemusta myyntityöstä, ja myyntiorganisaation henkilöstön laajuus antaa mitta-kaavaetuja asiakasyrityksen myynnin suorittamiseksi.

Lopuksi teoriaosuudessa keskityttiin ulkoistamisen käsitteeseen. Ulkoistamisen teoriaosuudessa keskitytään tarkemmin siihen, mitä ulkoistamisella tarkoitetaan. Tämän luvun tarkoituksena oli nostaa esiin asiakasyrityksen toimet ulkoistussuhteen kannalta. Esille tuotiin teoriaosuudessa tutkittavia syitä ulkoistamispäätökselle ja sen jälkeisiin toimiin palvelunhankintamallin valitsemiseksi. Valintaa helpottaa palvelunhankintamalli, jossa tarkastellaan yrityksen omaa osaamista palvelun tuottamiseksi. Ulkoistaminen etenee prosessina, jota tarkasteltiin tarkemmin luvussa 3.3. Kansainvälisten tutkimusten pohjalta paneuduttiin tarkemmin myynnin ulkoistamisen käsitteisiin. Kaikkien toimintojen ulkoistaminen perustuu kuitenkin samaan viitekehykseen, jossa määritellään yrityksen ydintoiminnot ja tukitoiminnot. Ydintoiminnot ovat yrityksen oma ainutlaatuinen kilpailuetu, joten sitä ei tule ulkoistaa. Tukitoiminnot ovat toimintoja, joihin yrityksellä ei ole riittävän paljon osaamista tai ne aiheuttavat kustannuksia. Tämän jälkeen tukitoimintoja tarkasteltiin ulkoistamisen näkökulmasta.

5 Myynnin ulkoistamisen hyödyt

Aihetta on tutkittu suhteellisen vähän, mikä myös tarkoittaa tiedon rajoitettua saatavuutta painetun tekstin muodossa. Ulkoistaminen on yritysten välistä hankintaa, joten hankinnasta ja ulkoistamisen prosesseista on tuotettu paljon kirjallisuutta. Myynnin ulkoistamisessa pätee samat lainalaisuudet kuin ulkoistamisessa ylipäätään. Lähtökohtana on yrityksen halu tai tarve keskittyä sen ydinosaamisen kehittämiseen, minkä johdosta yritys vapauttaa toiselle yritykselle mahdollisuuden ottaa sen ydinosaamisen ulkopuolinen osa tehtäväkseen. Siten yrityksen on ennen ulkoistamista määriteltävä sen panostus ydinosaamiseen ja määriteltävä strategia ulkopuolisten toimintojen hallintaan.

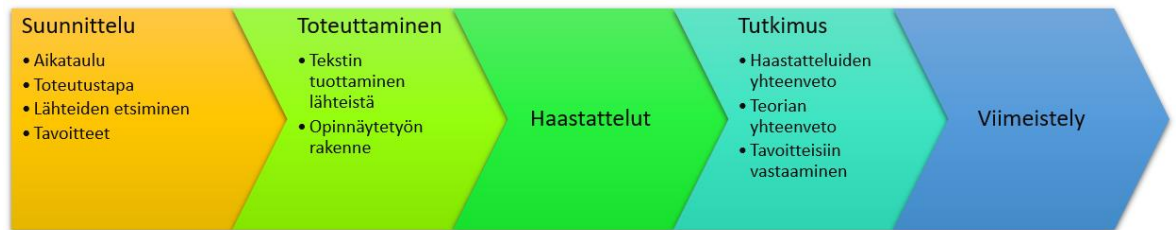
Rutiinitoimintojen ulkoistaminen on 2020-luvun yritykselle jo yleistä, mutta vielä toistaiseksi harvinaista on ulkoistaa monimutkaisempia toimintoja, kuten yritysmyyntiä. Tyypillisesti lehtiä, vitamiineja, operaattoreiden palveluja tai vakuutuksia on myyty puhelimen välityksellä. Kyseisiä tuotteita tai palveluita tarjoavat yritykset ovat voineet ulkoistaa heidän telemarkkinointinsa ulkopuoliselle toimijalle.

Myyntiorganisaation toiminta perustuu sen kokemukseen itse myyntityöstä, sillä se pystyy ottamaan tehtäväkseen koko asiakasyrityksen myyntiprosessin. Myyntiorganisaatio pystyy ottamaan tehtäväkseen toteuttaa tiettyjä osioita asiakkaan myyntiprosessista tai vastuun koko myyntiprosessista. Kokonaisvaltaisimmassa tapauksessa asiakasyrityksen myynnistä vastataan potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisesta aina asiakkuuksien jälkihoitoon asti. Tapa, miten myyntiorganisaatio osallistuu asiakasyrityksen myyntiprosessiin, räätälöidään aina asiakaskohtaisesti.

Tutkimuksen tarkoituksena on avata lukijalle, miten asiakasyritys saavuttaa hyötyjä, kun se ulkoistaa myynnin ulkopuolisen organisaation tuottamaksi. Tässä tapauksessa ulkopuolinen myynnin toteuttaja on myyntiorganisaatio. Tutkimusta tarkastellaan myyntiorganisaation näkökulmasta, mutta haastatteluihin on saatu näkökulma myös sen asiakkaan puolelta, joka on ulkoistanut myynnin myyntiorganisaatiolle.

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyön aloitus tapahtui kurssiaikataulun mukaisesti lokakuussa 2019. Työn aloitusta ja hallinnointia helpottaakseni tein projektia varten suunnitelman ja aikataulun kuukausi- ja viikkotasolle. Kuukausitason aikataulussa määritin, mitkä kokonaisuudet ovat valmiit viikoittain, ja viikkotason aikataulu määritteli edelleen opinnäytetyön tekemiseen sopivia ajankohtia.



Kuva 6. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet

Yllä oleva kuva 6 kuvaa tutkimuksen vaiheita ja etenemistä kohti valmista lopputulosta. Projekti käynnistyi suunnittelulla ja tutkimalla aikaisempien opiskelijoiden käyttämää aikaa opinnäytetyöhön, ja loin sen pohjalta hahmotelman omasta aikataulusta. Tavoitteiden pohjalta etsin tutkimukseen liittyvää lähdemateriaalia. Hyvien lähteiden etsimisen jälkeen siirryin lähteiden perkaamiseen, jonka jälkeen aloin kirjoittaa varsinaista opinnäytetyötä. Toteuttamisen vaiheessa kävin läpi opinnäytetyön rakennetta ja hahmotin kokonaiskuvan tulevasta projektista. Riittävän tietomäärän keräämisen jälkeen pystyin aloittamaan teoriaosuuden kirjoittamisen ja sen jälkeen siirtymään syvähaastatteluiden tekemiseen. Syvähaastatteluiden jälkeen analysoin tutkimuksen tuloksia ja vastasin tutkimuksessa esitettyyn tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Viimeisenä vaiheena viimeistelin työni, mikä koostui tutkimuksen rakenteen läpikäymisestä, eri osuuksien tarkastamisesta sekä tutkimustulosten pohdinnasta.

Projektin alkuvaiheessa osoittautui, että valitsemastani aiheesta oli aiempaa tutkimusta yllättävän vähän. Lopulta lähteitä kuitenkin löytyi, ja osoittautui oman tutkimuksen kannalta myös antoisaksi, että pääsi kirjoittamaan tuoreesta aiheesta ja luomaan myös mahdollisesti jotain uutta. Lisäksi minulle sopivien tutkimusmenetelmien ja kirjoitustavan löytäminen oli aluksi haastavaa, mutta senkin suhteen osoittautui hyväksi valinnaksi, että harkitsin niitä tarkkaan ja siten sain myös itseäni tyydyttävän lopputuloksen. Kirjoitusprosessia helpotti huomattavasti myös se, että kirjoitin varsinaisen opinnäytetyön rinnalle luonnosversiolle ajatuksia ja eri lähteistä huomioituja asioita laajemmin ylös, ja pystyin siten poimimaan tekstistä oleellimmat ja tärkeimmät huomiot varsinaiseen työhön. Aloitin varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen tammikuussa 2020.

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimusmenetelmäksi muodostui laadullinen tutkimustyö, jossa käytin teemallisia syvähaastatteluita. Laadullinen tutkimustyö, jossa haastattelen alan ammattilaisia, sopii parhaiten opinnäytetyöni onnistumisen perustaksi. Ammattilaisten laadullisista haastatteluista sain eniten hyötyä myynnin ulkoistamisen hyötyjen selvittämiseksi. Teemahaastattelut ovat toteutettu syvähaastatteluina, joiden pohjana toimii kysymyspatteristo. Kysymykset

esitettiin ulkoistamisprosessin kaltaisesti loogisessa järjestyksessä, joten syvähaastattelusta muodostui ohjattava keskustelu.

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa käytetään myös englannin kielestä johdettua ilmaisua kvalitatiivinen tutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään yleensä ilmiön tutkimiseen, joka ei ole ennalta tunnettu. Tuntemattomuuden selvittämiseen tarvitaan syvähaastatteluja, joista kerätään syvällistä informaatiota. Tyypillisimmin ilmiön taustalla on kyse motivaatioista, asenteista, aikomuksista, uskomuksista tai arvoista. Tavoitteena on ymmärtää ihmisten puheen tarkoitus, ennemmin kuin se mitä he sanovat. Tarkoitusta etsiessä muodostuvat kysymykset muotoon "miten?", "millainen?" ja "miksi?". (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 85.)

Myynnin ulkoistamisen hyötyjen esiin nostamisessa tutkitaan juuri ilmiötä, jotka tässä tapauksessa ovat hyödyt asiakasyritykselle myyntiorganisaation näkökulmasta. Hyötyjen taustalla on tekijöitä, jotka liittyvät asenteisiin, motivaation, aikomuksiin, uskomuksiin ja arvoihin. Näiden ilmiöiden tarkoituserien selvittämiseksi sekä tutkimuskysymykseen vastauksen saamiseksi tutkimuksessa toteutettiin syvähaastatteluja.

Syvähaastatteluille ominaista on niiden kesto ja yksilöllisyys. Yleisesti syvähaastattelut ovat toteutettu yksilöhaastatteluina, joissa on paikalla pelkästään haastattelija ja haastateltava. Nimi syvähaastattelu kertoo haastattelun luonteesta. Haastattelussa haetaan havaitun ilmiön tutkimiseen syvällistä informaatiota haastateltavalta. Ymmärtääkseen ilmiötä, haastattelijan on oltava kokenut aihealueen tuntija, jotta saadaan luotettavaa ja syvällistä informaatiota. Syvähaastattelut ovat kestoltaan pitkiä ja luonteeltaan suhteellisen vapaamuotoisia. (Puusa ym. 2015, 85.)

Syvähaastatteluissa päästään kiinni myynnin ulkoistamisen hyötyjen tutkimisen syvälliseen informaatioon. Haastatteluissa on myös teema, joka toimii viitekehyksenä haastatteluille. Teema tässä tutkimuksessa on ulkoistaminen ja yritysten väliset asiakassuhteet. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelijalla on valittuna teema, jonka tutkimiseksi haastattelu toteutetaan. Teemahaastattelulle tyypillistä on sen vapaamuotoisuus, joka tarkoittaa haastateltavien vapautta ilmaista vastauksia ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Puusa ym. 2015, 86.)

5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimuksen aineistona toimii kysymyspankki, jonka kysymykset liittyvät myynnin ulkoistamiseen. Kysymyksien pohjalta päästään tutkimaan myynnin ulkoistamisen hyötyjä. En-

simmäisenä on esiteltävä haastateltavien henkilöiden tausta ja heidän suhteensa myynnin ulkoistamiseen. Haastateltavat henkilöt pysyvät anonyymeina, mutta heidän roolinsa yrityksessä on kirjattu alla olevaan taulukkoon selkeyttämään tutkimuksen tulosta.

Taulukko 1. Haastateltavien henkilöiden suhde myynnin ulkoistamiseen.

Haastateltava	Rooli	Haastateltavan kokemus myynnin ulkoistamisesta
A	Myyntiorganisaatio	Myyntiorganisaation palveluiden myyminen yrityksille.
B	Myyntiorganisaatio	Yhteydenpito asiakasyrityksen edustajien kanssa ja myynnin johtaminen
C	Myyntiorganisaatio	Myyntiorganisaation palveluiden myyminen yrityksille, yhteydenpito asiakasyrityksen edustajien kanssa ja myynnin johtaminen
D	Asiakasyritys	Myyntiorganisaation palveluiden käyttäminen asiakkaana.

Taulukossa 1 on määritelty olennaiset tiedot haastateltavien suhteesta myynnin ulkoistamiseen, jotta tuloksien pohjalta saadaan selvitettyä myynnin ulkoistamisen hyödyt asiakasyritykselle. Haastateltavista A, B, C työskentelevät myyntiorganisaatiossa, joten he vastaavat myyntiorganisaation kyvystä tuottaa hyötyjä asiakasyritykselle. Haastateltava D työskentelee asiakasyrityksessä, joka luottaa toimintonsa myyntiorganisaation hoidettavaksi. D toimii siis tässä tapauksessa ulkoistamisen palvelun käyttäjänä ja antaa näkökulmansa hyötyjen saavuttamiseen asiakkaana. Asiakasyrityksen edustajan antamat tiedot lisäävät tutkimuksen puolueettomuutta ja luotettavuutta antaen objektiivisemmän näemyksen.

Haastateltaville on esitetty kysymyspankki, jonka kysymyksien vastaukset nostavat esiin myynnin ulkoistamisen tuomia hyötyjä. Kysymykset on jaettu viiteen eri teemaan, joista viimeinen käsittelee myynnin ulkoistamisen hyötyjä ja riskejä. Ensimmäisessä teemassa selvitetään tekijöitä, jotka johtavat asiakasyrityksessä päätökseen ulkoistaa myynti. Toisena perehdytään myyntiorganisaation toimintaan ja sen kykyyn vastata myyjien osaamisesta. Kolmantena teemana on myyntiorganisaation soveltuminen asiakasyrityksen myyntiprosessiin, ja neljäntenä asiakasyrityksen soveltuvuus myyntiorganisaatiolle. Neljäs teema käsittelee yrityksiä, jotka ovat kiinnostavimpia myyntiorganisaation kannalta.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään valitun tutkimusmenetelmän avulla syntyneitä tuloksia. Tutkimuksen tulokset on jaettu teemoittain haastattelurungon pohjalta. Teemaa tukevia kysymyksiä on esitetty syvähaastatteluissa tarvittavan tiedon saamiseksi. Laadullisten syvähaastatteluiden tulokset on purettu tähän lukuun selkeästi ymmärrettäväksi ja luettavaksi.

6.1 Ulkoistamispäätökseen johtavat tekijät asiakasyrityksessä

Tässä osiossa esitellään tulokset haastattelun teemasta, jossa etsittiin syitä asiakasyrityksen myynnin ulkoistamispäätöksiin. Kaikilla haastateltavilla oli kysymykseen yhteinen kanta. Ulkoistamispäätös lähtee yrityksessä tarpeesta, jossa tunnistetaan myynnin kasvattaminen tai liiketoiminnan kehittäminen. Myynnin kasvattamista pohditaan valinnalla, jossa vaihtoehtoina ovat omien myyjien palkkaaminen tai ulkoistaa myynti myyntiorganisaatiolle. Ulkoistettaessa myynti vältetään työnantajan vastuut, mikä tarkoittaa myyjien kiinteitä kustannuksia. Palkat ovat kiinteitä kustannuksia, joten palkatuille myyjille on maksettava palkkaa, vaikka he eivät olisikaan tuotteliaita yritykselle. Asiakasyrityksessä tavoitellaan mittakaavaetuja myynnin suhteen ulkoistajalta.

Ulkoistamispäätöksen taustalla on halu keskittyä pelkästään yrityksen ydinosaamiseen eli sen palvelun tai tuotteen kehittämiseen. Tuotteen tai palvelun kehittäminen vaatii resursseja, joten jäljelle ei välttämättä jää enää resursseja myyntityön kehittämiseen. Myyntitiimin johtaminen ja mahdollinen kasvattaminen vaativat paljon myyntiosaamista ja resursseja yritykseltä. Koska myynnin johtajan ja myyjien rekrytoiminen nähdään haasteellisena, ratkaisua etsitään ulkoistajalta. Alla olevassa kuvassa on tiivistettynä myynnin ulkoistamispäätökseen johtavia ajureita yrityksessä.



Kuva 7. Myynnin ulkoistamispäätöksen ajurit

6.2 Myyntiorganisaation kyky vastata myyjien osaamisesta

Myyntiorganisaatiossa toimii valmentava kulttuuri. Valmentava kulttuuri näkyy esimerkiksi rekrytoinnissa, jossa myyntiorganisaation ei tarvitse rekrytoida uuteen projektiin kaikkia myyjiä yrityksen ulkopuolelta, vaan he pystyvät hyödyntämään heidän omia myyjiään, jotka perehdytyksen aikana pystyvät tutustuttamaan ulkopuolelta rekrytoidut yrityksen kulttuuriin. Jatkuva kehitys ja valmentava kulttuuri tarkoittavat myyntiorganisaatiossa sitä, että yrityksen henkilöstö on vastaanottavaisia palautteelle ja näin ollen valmiita sekä halukkaita kehittämään omia myyntityön taitojaan. Ennalta määritetyt valmennukset takaavat henkilöstön tarvittavan myyntiosaamisen. Valmennukset määritellään myyjän sen hetkisen osaamistason mukaan. Eri vaatimustasoiset myyntiprojektit takaavat myyjille mahdollisuuden kehittää myyntiosaamistaan urapolulla kohti vaativampaa ratkaisumyyntiä.



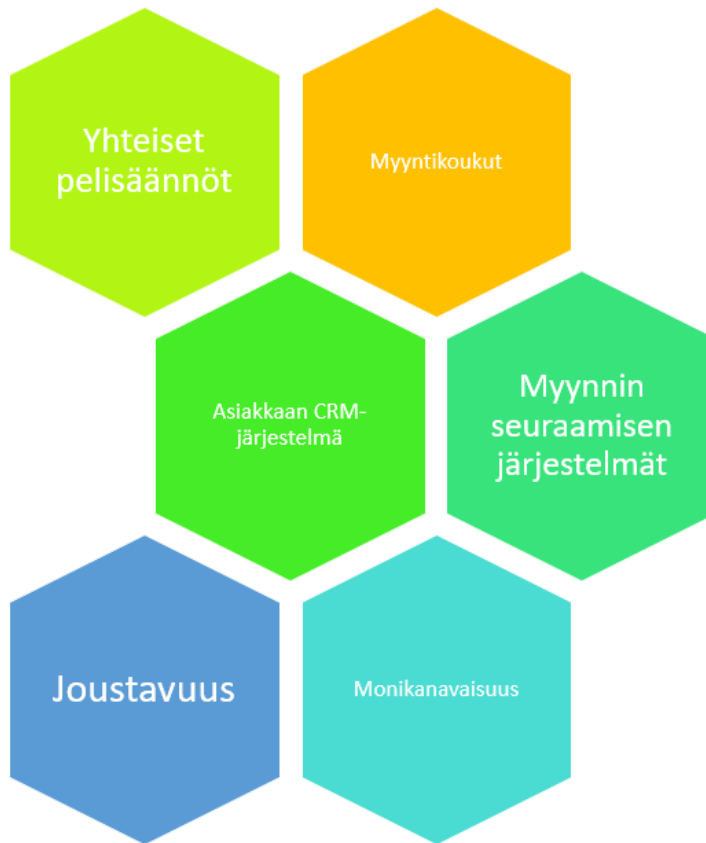
Kuva 8. Myyntiorganisaation kyky vastata myyntiosaamisesta

Urapolku tukee myynnistä motivoituneen työntekijän omaa kehittymistä. Myyntiorganisaation myyjillä on kova vaatimustaso. Tuloksen saavuttamiseksi sitä tukevat valmentava kulttuuri, urapolku ja jatkuva kehitys. Yllä olevassa kuvassa on nostettu esiin myyntiorganisaation tärkeimmät kyvyt vastata henkilöstönsä myyntiosaamisesta.

6.3 Myynnin ulkoistamisen yhteiset pelisäännöt

Myyntiorganisaatio on asiakasyrityksen myynnin strateginen kumppani. Alla olevassa kuvassa kuvataan myyntiorganisaation soveltumista asiakasyrityksen myyntiprosessiin, mitä yhteisiä toimintoja jaetaan ja miten asiakassuhde toimii käytännön tasolla. Myyntiorganisaatio on yhteydessä asiakkaisiin, joten he pystyvät tiedottamaan asiakasyritystä mahdollisista myyntiprosessin ongelmakohtista ja näin kehittämään prosessia entistä joustavammaksi. Kun myyntiorganisaatio kytkeytyy asiakkaan myyntiprosessiin käyttämällä esimerkiksi heidän käytössään olevaa CRM-järjestelmää, asiakkuuksien hallinta ja seuranta on tehty läpinäkyväksi ja selkeäksi. Tällöin myyjät pääsevät laittamaan tarvittavat tiedot CRM-järjestelmään, jotta asiakasyritys saa kytkettyä palvelun käyttöön asiakkaalle.

Myyntiorganisaatiolla on käytössä myynnin kehittämiseen, edistämiseen ja seurantaan suunnattuja järjestelmiä, joita ovat esimerkiksi soittojärjestelmät ja seurannan työkalut. Näillä työkaluilla pystytään reagoimaan poikkeustilanteisiin, joilla kehitetään myyjien suorituskykyä ja taitotasoa.



Kuva 9. Myyntiorganisaation soveltuminen asiakkasyrityksen myyntiprosessiin

Asiakasyrityksen kanssa sovitaan asiakassuhteelle yhteiset pelisäännöt, jotka räätälöidään aina asiakkaille sopiviksi. Yhteydenpitoa suoritetaan säännöllisin tapaamisoin ja raportoinnein. Asiakasyrityksen vastuuhenkilö tuntee myyntiorganisaation myyjät ilman, että asiakasyritys olisi suoraan palkannut heidän. Myyntitiimistä tulee tuttu, vaikka he ovat myyntiorganisaation työntekijöitä. Yhteydenpito avaa mahdollisuuksia organisaatioiden rajat ylittävälle saumattomalle yhteistyölle.

Asiakasyrityksellä on jatkuva tieto myyntiorganisaation tekemisestä. Myyntiorganisaatio auttaa asiakasyritystä myynnin ongelmatilanteissa. Esimerkiksi tilanteissa, joissa ennalta valittu kohderyhmä ei toimi halutulla tavalla, voidaan molempien yritysten kokemusta hyödyntämällä päätyä uuteen kohderyhmään ja näin avata uusia myyntimahdollisuuksia. Myös asiakkaan myyntiprosessia pystytään kehittämään suunniteltua paremmaksi. Haastateltava D kertoo, miten myyntiorganisaatio on auttanut kehittämään myyntiprosessia toimivammaksi: ”Yhteistyötä on syvennetty entisestään siten, että myyntiorganisaation rinnalle on luotu rooli, joka vastaa asiakkaiden ”onboardauksesta” ja muusta myyjää tukevasta toiminnasta, jolla vapautetaan myyjille aikaa myydä entistäkin enemmän.” Jatkuva säännöllinen yhteydenpito on asiakassuhteen perusta. Ongelmatilanteisiin pystytään reagoimaan nopeasti ja parantamaan myynnin kehittymistä entisestään.

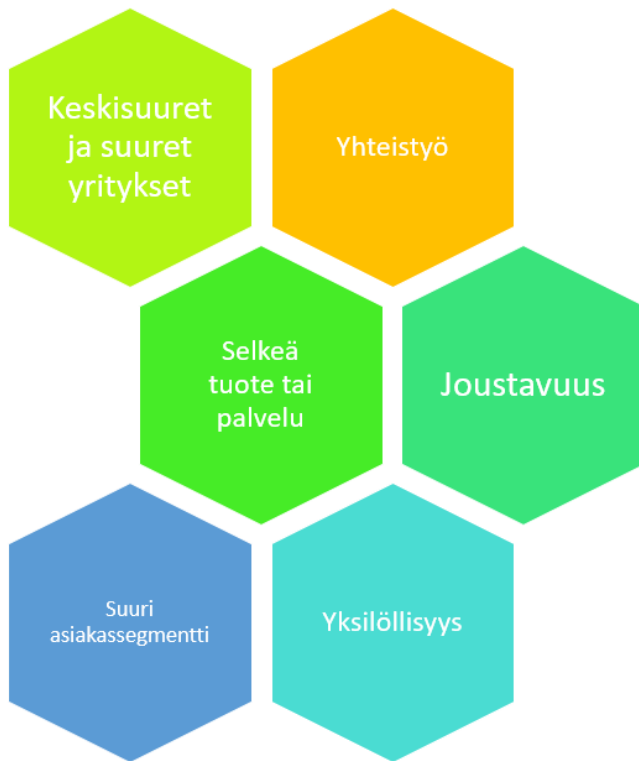
Myyjien alatuntemus ei ole riski. Asiakasyritys perehdyttää myyntiorganisaation myyjille heidän tuotteensa tai palvelunsa tekniset tiedot. Myyntiorganisaatio kouluttaa myyjilleen myyntitaidon. Näin myyntiorganisaatio löytää myytävästä tuotteesta tai palvelusta sen myyntikoukut, jotka toimivat sen kohdemarkkinoilla. Monesti myyntiorganisaation myyjän motivoitunut asenne vaikuttaa tuotteen tai palvelun kouluttamiseen. Jos myyjä on ottanut myytävästä palvelusta tai tuotteesta selvää jo etukäteen, hän on jo ennen asiakasyrityksen suorittamaa perehdytystä selvillä palvelun tai tuotteen perusideasta. Motivoitunut asenne näkyy myös rohkeutena lähteä suorittamaan myyntiä. Varsinkin asiakassuhteen alkuvaiheessa ratkaisua myytäessä myyjä kohtaa tilanteita, joihin hän ei osaa reagoida, mutta hänellä on halu selvittää asia, mikä puolestaan taas lisää myyjän omaa myyntitaitoa ja palvelun tai tuotteen teknistä tuntemusta.

Myyntiorganisaatiolla on valmiudet monikanavaisen myynnin toteuttamiseen. Myyntiä suoritetaan tehokkaasti puhelimen välityksellä, kentällä, verkkotapaamisissa ja chatissä. Myyntikanavat räätälöidään jokaisen asiakasyrityksen kanssa erikseen.

Myyntiorganisaation joustavuus näkyy myös yhteistyön aloittamisessa. Myyntiorganisaatiolla on valmiudet aloittaa myynti hyvinkin nopeasti. Tyypillisimmin jo kahden viikon jälkeen on kasassa tiimi, joka pystyy aloittamaan asiakkaan palvelun tai tuotteen myymisen. Myynnin aloittaminen aloitetaan tavallisesti kokeilujaksolla, jonka jälkeen projektin johdolla on tieto myynnin onnistumisesta. Kokeilujakson jälkeen yhteistyön molemmat osapuolet ovat selvillä esimerkiksi tuotteen tai palvelun menekistä valitulla kohderyhmällä. Näin ollen myyntiorganisaatio pystyy suhteuttamaan toimintansa asiakasyrityksen tavoitteisiin.

Asiakasyrityksen myynnin kasvattaminen vaatii yhteisiin pelisääntöihin kirjatut tavoitteet. Tavoitteet ovat aina asiakaskohtaisia, joten ne sovitaan jokaisen asiakasyrityksen kanssa erikseen heidän tavoitteiden mukaisesti. Tavallisimmin tavoitteet ovat mitattavissa asiakas- tai euromääräisesti ja ne tukevat asiakasyrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita.

6.4 Asiakasyrityksen soveltuvuus myyntiorganisaatiolle



Kuva 10. Asiakasyrityksen soveltuvuus myyntiorganisaatiolle

Liian monimutkaisen tuotteen myynnissä tulee usein esiin haasteita silloin, kun pelkkä myyminen ei riitä, vaan taustalle tarvitaan pitkä koulutus ratkaisun myymiseen. Yllä olevassa kuvassa on avattu yrityksen soveltuvuutta myyntiorganisaation kumppaniksi. Myyjän teknisen tuotetuntemuksen lisääminen venyttää palvelun tai tuotteen myymisen aloittamista ja hankaloittaa siinä ulkoistamisen molempien osapuolien tehokkuutta.

Selvästi toimiva palvelu tai tuote on otollisin myyntiorganisaation puolelta. On suotavaa, että yritys on toiminut jo pitkään alalla ja sillä on jo kokemusta tarjoamansa ratkaisun myymisestä. Aloitteleva yritys ei ole otollisin kumppani, sillä jos palvelun tai tuotteen menekistä markkinoilla ei ole tietoa, yrityksellä on paljon riskejä myyntiorganisaation puolella. Pienessä yrityksessä ei ole välttämättä tarpeeksi valmiita resursseja palvelun tai tuotteen kehittämiseksi. Monessa asiakassuhteen aloitusvaiheessa asiakasyritys vertaa omaa myyntiään myyntiorganisaation tuottamaan myyntiin, jotta se saisi konkreettisen kuvan myyntiorganisaation tehokkuudesta. Riskien välttämiseksi asiakasyrityksen koko tulisi olla kooltaan suuri tai vähintäänkin keskisuuri yritys.

Myytävän palvelun tai tuotteen tulisi olla lähtökohtaisesti selkeä ja sellainen, jossa ei ole pitkää transaktioaikaa ja kallista hintaa. Kaupankäynnin tulee olla säännöllistä ja kaupan arvon kohtuullinen, jotta ulkoistaminen on kannattavaa molemmille osapuolille. Liian pitkäaikaisia projekteja on haasteellisia ulkoistaa, kun transaktioaika venyy ja kaupankäynnin tahti on hidasta. Haastateltava D kertoi muun muassa sellaisesta tilanteesta, jossa myyntiorganisaation puoleen käännettiin, kun yritys oli kasvanut tunnetuksi markkinoilla ja palvelu tai tuote oli kehitetty siihen pisteeseen, että sen myyminen pystyttiin aloittamaan myyntiorganisaation toimesta.

6.5 Myynnin ulkoistamisen hyödyt ja haasteet

Myynnin kasvattaminen vaatii myyntiosaamista ja taloudellisia resursseja, joten kaikki yritykset eivät siinä onnistu. Hyvien myyjien rekrytoiminen ja myynnin johtaminen ovat tyypillisesti haastavia liiketoiminnan osa-alueita. Kuvassa 11. havainnollistetaan myynnin ulkoistamisen hyötyjä ja haasteita. Nämä ovat kuvattuna tilanteessa, jossa asiakasyritys on otollinen yhteistyökumppani myyntiorganisaatiolle.

Riskin välttäminen tulee esiin monessa eri hyötynäkökulmassa. Se näkyy muun muassa myyntiorganisaation tavassa laskuttaa asiakasyritystä, jossa maksetaan vain toteutuneesta myynnistä. Tuloksista maksaminen takaa asiakasyritykselle parempikatteista liiketoimintaa, jossa myynnin onnistumisen riski on jaettu yhteistyökumppaneiden kesken. Taloudellisten hyötyjen näkökulmasta tärkeäksi nousee myös työnantajan vastuun välttäminen. Asiakasyrityksen kiinteiden kustannusten vähentäminen vaikuttaa sen toimitilojen valintaan. Ulkoistetussa myynnissä asiakasyrityksen ei tarvitse miettiä myyjien viemää toimitilaa ja tarvittavia laitteita myynnin suorittamiseen, kun myynti suoritetaan ulkoistajan toimitiloissa. Myynnin ulkoistamisessa myyjien rekrytointi siirtyy myös myyntiorganisaation vastuulle, joten rekrytoinnin riskit siirtyvät myyntiorganisaation vastuulle.

Myyntiorganisaatiolla on käytettävissään suuret resurssit myyntityöhön ja myynnin johtamiseen, sillä se on myyntiorganisaation ydinosaamista. Tämä jättää asiakasyritykselle vapauden keskittyä sen ydinosaamiseen eli tuotteen tai palvelun kehittämiseen, jotta tuote tai palvelu pysyy markkinoilla. Ydinosaamiseen keskittyminen luo asiakasyritykselle joustavuutta ja helpotusta päivittäiseen tekemiseen, kun myyntiorganisaatio kantaa riskin myyntiprosessista, rekrytoinnista, myyjien paineista ja myynnin johtamisesta. Myynnin ulkoistamisessa päästään nopeisiin tuloksiin, jotka parantavat asiakasyrityksen liiketoimintaa ja myynnin kasvua.

Hyödyt	Haasteet
<ul style="list-style-type: none"> • Riskittömyys • Liikevaihdon/Yrityksen kannattavuuden kasvu • Keskittyminen ydinosaamiseen • Helppous ja joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelko ja uskalluksen puute • Toiminnon tekeminen itse • Oman myyntiosaamisen heikentyminen • Vastuullisuus ongelmatilanteissa

Kuva 11. Myynnin ulkoistamisen hyödyt ja haasteet

Tuloksissa esiintyneitä haasteita myynnin ulkoistamiselle ovat uskalluksen puute, toiminnon suorittaminen itse, oman myyntiosaamisen heikentyminen ja tietyt vastuullisuuskysymykset ongelmatilanteissa.

Pelko ja uskalluksen puute tulee vastaan tilanteissa, jossa yritys pelkää luovuttaa tärkeää toimintoaan ulkopuoliselle toimijalle. Haasteena nähdään myös yrityksen näkemys suorittaa toiminto kokonaan itse. Mahdollisena haasteena tai riskinä on myös oman myyntiosaamisen heikentyminen, kun ulkoistaja vastaa myynnistä ja asiakasyrityksen vastuulle jää pelkkä tuotteen tai palvelun kehittäminen. Haastateltava B kuvailee vastuullisuuden ongelmatilanteita seuraavasti: ”Toimittajien valinnassa pitää aina pohtia toisen osapuolen vastuullisuutta ja kykyä selvittää ongelmatilanteet. Riskitilanteita voisi olla mahdollisesti myynnin suorittaminen väärin ja siitä seuraavat ongelmat.”

6.6 Yhteenveto myynnin ulkoistamisen hyödyistä

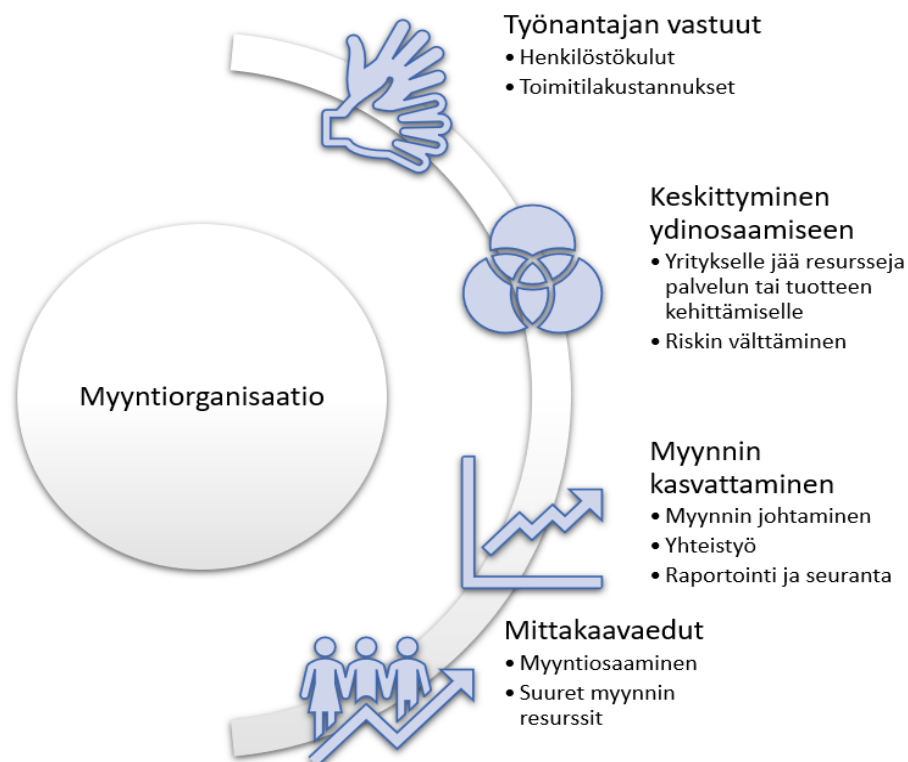
Myyntiorganisaatio ottaa vastuun työnantajan velvoitteista henkilöstön rekrytoimisen ja hallinnoin suhteen. Mainitsemisen arvoisia ovat myös henkilöstön toimitilakustannukset, kun myyjien fyysinen toimintaympäristö on myyntiorganisaation toimitiloissa. Palkat ovat yrityksen kiinteitä kustannuksia, joten kiinteät kustannukset myyjien palkkojen ja toimitilojen suhteen siirtyvät myyntiorganisaation vastuulle.

Ydinosaamiseen keskittyminen ja yrityksen sisäisten resurssien arviointi ovat yksi ulkoistamisen pääpiirteistä. Myynnin ulkoistamisessa yrityksen vastuulle jää palvelun tai tuotteen kehittäminen, ja myyntiorganisaatio vastaa sen myynnistä. Haastatteluissa selvisi, että myyntiorganisaatio pystyy kasvattamaan asiakasyrityksen myyntiä vetoamalla sen

kokemukseen myyntityöstä ja asiantuntemukseen myynnin johtamisesta. Tämä oli kaikkien haastateltavien yhteinen kanta ja merkittävä hyöty myynnin ulkoistusta harkitsevalle yritykselle. Myyntiin ja myynnin kasvattamiseen liittyy riskejä, joita ovat muun muassa myynnin johtamisen onnistuminen, myyjien osaamistason ja tyytyväisyyden ylläpitäminen sekä rekrytoiminen, ja jotka myyntiorganisaatio ottaa asiakasyritykseltä omalle vastuulle. Näin ollen asiakasyritys jakaa riskin myyntituloksista yhdessä myyntiorganisaation kanssa. Riskittömyys ja riskin jakaminen tulevat esiin asiakasyrityksen maksaessa pelkästään tuloksista. Tässä tapauksessa ulkoistaminen ei tarkoita ennalta sovittua summaa, vaan maksu perustuu myyntiorganisaation tuottamiin myynnillisiin tuloksiin.

Myynnin kasvattamisen taustalla on yritysten välinen saumaton yhteistyö, jossa raportoidaan toiminnasta ja seurataan myyntiä erilaisin mittarein. Myyntiorganisaatio ottaa vastuun myynnin johtamisesta ja vastaa myyjien motivaatiosta ja tehokkuudesta. Myynnin ulkoistamisella voidaan tavoitella mittakaavaetuja. Myyntiorganisaation tarjoamat mittakaavaedut näkyvät suurissa resursseissa toteuttaa myyntiä. Myyntiä pystytään toteuttamaan monissa eri kanavissa tehokkaasti ja määrätietoisesti. Moniulotteinen henkilöstö tarjoaa ulkoistavalle yritykselle asiakaskohtaisesti räätälöidyn myyntitiimin.

Kaikki edellä mainitut kohdat liittyvät myynnin ulkoistamisen hyötyihin. Hyötyjä havainnollistetaan alla olevassa kuvassa.



Kuva 12. Myynnin ulkoistamisen hyödyt

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta siitä, mitä asiakas tavoittelee myynnin ulkoistamisella. Tämä vaikuttaa vahvasti siihen, miksi haastateltavilla oli moneen kysymykseen yhteinen kanta. Haastateltavat A, B ja C ovat toimineet vuosia myyntiorganisaatiossa ja haastateltava D asiakkaana, joka käyttää yrityksessään myyntiorganisaatiolle ulkoistettua myyntiä. Haastateltavien kanta myynnin ulkoistamisen hyötyihin oli kaikilla sama. Vastauksissa esiintyi keskittyminen ydinosaamiseen, kiinteiden kustannusten välttäminen, riskin jakaminen, myynnin kasvattaminen ja myynnin mittakaavaedut.

7 Pohdinta

Tutkimuksen perusteella myynnin ulkoistamisen hyödyille on muutamia reunaehtoja. Ulkoistavan yrityksen on oltava tarpeeksi suuri, jotta jaettava riski myynnistä on tarpeeksi inhimillinen. Yrityksellä on oltava riittävästi resursseja, jotta se voisi keskittyä keskittyä sen ydinosaamiseen ja kehittää sen tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Keskisuuren tai suuren yrityksen tarjoaman ratkaisun on oltava tarpeeksi selkeä. Selkeällä ratkaisulla tarkoitetaan, että sitä pystytään myymään asiakkaille riittävän nopeasti ja joustavasti. Asiakasyrityksen tarjoamat liian monimutkaiset ratkaisut vievät paljon resursseja myyntiorganisaatiolta. Monimutkaista ratkaisua myytäessä tarvitaan myyjältä tarkkaa asiantuntemusta tuotteen tai palvelun teknisistä ominaisuuksista, ja tätä varten myyjien kouluttamiseen kuluu resursseja asiakasyrityksen ja myyntiorganisaation puolelta.

Tutkimuksessa selvisi nopeasti se, minkä tyyppisiä yrityksiä myyntiorganisaatio pystyy parhaiten palvella. Myyntiorganisaation näkökulmasta sille otollisimmat asiakkaat ovat yrityksiä, jotka ovat kasvaneet keskisuuriksi tai suuriksi ja heidän tarjoamansa palvelu tai tuote on selkeä kokonaisuus. Myynnin ulkoistamisen hyödyt saadaan parhaiten käyttöön, kun asiakassuhteesta muodostuu molempien yritysten kannalta win-win-tilanne.

Myynnin ulkoistamisessa pätevät samankaltaiset lainalaisuudet kuin muidenkin liiketoiminnan osa-alueiden ulkoistamisessa. Yrityksen on ensin tunnistettava oma ydinosaaminen ja määriteltävä sen tukitoiminnot, jonka jälkeen määritellään osaamistaso ja resurssit tukitoimintojen suorittamiseen. Nämä kuuluvat ulkoistamisprosessin ensimmäiseen osaan, jossa tarkastellaan ulkoistettavaa toimintoa yrityksen strategian kannalta suotavaksi ja tehdään tarvittavat esiselvitykset. Tässä vaiheessa tulee esiin tutkimuksen tuloksissa havaittuja ulkoistamispäätökseen johtavia ajureita, joita ovat työnantajan vastuun välttäminen, keskittyminen ydinosaamiseen, myynnin johtamisen haasteet, tavoiteltavat mittakaavaedut, myynnin tai liiketoiminnan kasvattaminen ja kiinteiden kustannusten välttäminen. Nämä kaikki ovat tekijöitä, jotka ovat saaneet yrityksen ulkoistamaan myyntinsä myyntiorganisaatiolle. Syyt ulkoistamispäätökselle täsmäävät täysin teoriassa esitettyihin kysymyksiin yrityksen päätöksentekijöille. Ensimmäinen on löydettävä tarpeet myynnin ulkoistamiselle, jotta pystytään selvittämään myynnin ulkoistamisen hyödyt.

Sain syvähaastattelujen avulla selville kattavasti hyötyjä, joita myynnin ulkoistamisella voidaan saavuttaa. Hyödyt tulivat ilmi haastattelijoiden käytännön kokemusten kautta ja muodostuivat lukijalle helposti ymmärrettäviksi. Vielä tähän joku niistä ihan lyhyt pieni koava setti.

Ylipäänsä tässä osiossa sun pitäisi aika suoraan vastata lyhyesti ja ytimekkäästi siihen sun keskeisimpään tutkimuskysymykseen.

7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Käytin teoriaosuuden keskeisinä lähteinä Haaga-Helian kirjaston kokoelmia. Ulkoistamisen lähteinä toimivat palvelunhankinnan ja ulkoistamisen kirjat, joita on julkaistu paljon. Palvelunhankintojen ja ulkoistamisen viitekehys on pysynyt samana jo vuosikymmeniä, joten osaa lähteistä voidaan pitää jo vanhahkona. Havaitsin myös, että myynnin ulkoistamista koskevia tutkimuksia ja kirjallisuudessa on tehty Suomessa hyvin niukasti.. Myynnin ulkoistamisesta ei ole juurikaan toteutettu suomalaisia tutkimuksia, joten käytin tutkimuksen lähteinä kansainvälisiä tutkimuksia. Ne olivat painottuneet pitkälti Yhdysvaltoihin, jota voidaan pitää myynnin luvattuna maana. Tutkimuksissa korostui talousnäkökulma ja niissä yritykselle haettiin kasvua myynnin ulkoistamisella vedoten myyntiorganisaation kykyyn tuottaa myyntiä tehokkaammin. Yhdysvaltalaisissa tutkimuksissa keskityttiin myös myyntiorganisaation tuomiin mittakaavaetuihin ja ulkoistamista pohdittiin enemmän kustannussäästönä kuin strategisena kumppanina. Tulevaisuutta ajatellen olisi mielenkiintoista lukea suomalaista kirjallisuutta ja laajaa tieteellistä tutkimusta myynnin ulkoistamisesta.

Tutkimukselle jatkoa toisi suomalaisiin yrityksiin kohdistuva tutkimus, jossa esiin nostettaisiin tarkemmin myynnin ulkoistamisen kannattavuus Suomen markkinoilla. Erityisesti myynnin ulkoistamisessa syntyvän strategisen kumppanuussuhteen kannattavuudesta olisi hyödyllistä saada lisää tietoa. Suomessa myynnin ulkoistaminen on vielä toimialana pieni, mutta ulkoistamisen evoluutioon vedoten se tulee joissain määrin kasvamaan tulevaisuudessa. Myynnin ulkoistamisesta olisi kiinnostavaa saada tietoa vuosien päästä, jolloin luultavasti se olisi myös yrityksille jo tutumpi toimenpide. Tietyissä tilanteissa se voisi olla jopa automaattinen strateginen päätös, kun yritys on saavuttanut tietyn pisteen sen kannattavuudessa ja hakee lisää kasvua myynnin kautta.

Toivottavaa myös olisi, että tutkimusta tehtäisiin asiakaspoistumaan johtaneista syistä tai yritysten kieltäytymisistä kumppanuuteen myyntiorganisaation kanssa. Kieltäytymisen sattuessa erityisesti tilanteissa, joissa yrityksen soveltuvuus myynnin ulkoistamiselle on myyntiorganisaation kannalta kiinnostava. Nämä huomioon ottamalla tutkimuksessa pysyttäisiin todennäköisemmin nimeämään vielä enemmän mahdollisia riskitekijöitä myynnin ulkoistamisessa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tarkasteltava sen toteutuksen objektiivisuutta. Objektiivisuuden ongelmassa on erotettava toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkija toimii puolueettomasti, kun tiedonantajia kuullaan itsensä eikä tutkija muodosta näkemystään kertomuksen pohjalta. Oman näkemyksen muodostamiseen voi vaikuttaa tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus, virkamiesasema ynnä muita mahdollisia tekijöitä. Periaatteessa tämä on myös väistämätöntä, koska tutkija on tutkimusasetelman toteuttaja ja tulkitsejä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, että tutkija on tutkinut sitä mitä on luvannutkin tutkia. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä luotettavuuskäsitteet määrittävät laadullisen tutkimuksen suhdetta luotettavuuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tutkimuksen luotettavuuteen on tuotu objektiivisuutta haastattelemalla tutkimuksen tavoitteen kannalta osapuolia, jotka toimivat yhteistyössä keskenään, mutta eri yrityksissä. Valittu näkökulma tutkimuksen toteuttamiseen on tutkimuksen tavoitteen kannalta kriittinen. Liian puolueellisen näkökulman poistamiseksi tutkimuksessa oli syytä tarkastella myynnin ulkoistamisen hyötyjä myös asiakkaan näkökulmasta, mikä tekee tutkimuksesta objektiivisemmän.

Tutkimuksen toteutuksen menetelmä on tulosten kannalta oleellinen. Tutkimusmenetelmällä on saatu kerättyä kaikki oleellinen tieto liittyen tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseen. Tilanteessa, jossa tutkimus järjestettäisiin uudestaan, olisi mahdollista, että tutkimuksen tulokset eroavaisivat toisistaan hieman, muttei olennaisesti. Tämän tutkimuksen tulosten selvittämiseksi arvioitiin erilaisia prosessin vaiheita. Teknologian kehittyessä prosessien vaiheet muuttuvat, joten myös tutkimus on toistettavissa tulevaisuudessa erilaisin tuloksin. Ulkoistamiseen liittyvät kysymykset keskittyvät kuitenkin tietyn viitekehyksen sisälle, joten mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettavan tutkimuksen ulkoistamisen periaatteet pysyvät samoina.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli opettavainen kokemus, jossa pääsin laajentamaan tietämystäni jo ennalta tutusta aiheesta. Työkokemukseni myynnin ulkoistamisesta auttoi aiheen valinnassa ja opinnäytetyön tekemisessä. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin,

jonka sain suoritettua annetussa aikaikkunassa. Haastavin vaihe oli työn aloittaminen ja toteuttaminen suunnitelmallisesti sekä relevantin kansallisen ja kansainvälinen lähdeaineiston sekä tutkimusmenetelmien löytäminen. Opinnäytetyön tekemiseen oli varattava tarpeeksi aikaa, jotta tilaa syntyi sekä ajatustyölle että itse kirjoittamiselle. Aloituskvaiheessa työn ”punaisen langan” hahmottaminen otti aikansa, mutta suunnitelmallisen pohdinnan jälkeen työ alkoi valmistua reippaasti. Alun viivästyksen jälkeen sain tehtyä itselleni aikaa kalenterista opinnäytetyötä varten, joten asetin sen tärkeimmäksi tehtäväkseni. Keskityin lähteiden kriittiseen tarkasteluun ja ajatustyöhön, sillä se avasi näkemyksen opinnäytetyön rakenteesta ja opinnäytetyöprosessista. Kalenterin vapauttaminen opinnäytetyön tekemiselle vähensi tutkimuksen valmistumisen riskiä.

Opinnäytetyössäni opin eniten myynnin ulkoistamisen konkreettisista hyödyistä ja riskeistä sekä palvelunhankinnasta. Erittäin mielenkiintoista oli päästä tekemään haastatteluja ostajan ja myyjän näkökulmasta. Yhteinen kanta tutkimustuloksissa tuki teorian perusperiaatteita ulkoistamisen hyödyistä, mutta haastatteluiden kautta selvisi myös, mitä hyödyt tarkoittavat myynnin ulkoistamisessa käytännön tasolla. Opinnäytetyöprosessi eteni mielestäni loogisessa järjestyksessä ja annettujen aikataulujen puitteissa, ja sain tehdyssä tutkimuksessa vastattua kattavasti tutkimuskysymykseeni. Näin ollen olen erittäin tyytyväinen tutkimukseni lopputulokseen ja suoriutumiseeni opinnäytetyöstä.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.

Biit.fi 18.10.2018. Monikanavainen B2B-myynti – myy enemmän ja tehokkaammin valitsemalla oikeat kanavat. Ladattavissa: <https://www2.biit.fi/hub/oppaat/monikanavainen-b2b-myynti/web>. Ladattu. 15.02.2020.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

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

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Lacity, M. & Willcocks, L. 2015. Nine Keys to World-Class Business Process Outsourcing. Bloomsbury. United Kingdom.

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

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. & Reijonen, H. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Rapp, A. 2009. Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force. *Industrial Marketing Management*, 38, p. 411-418.

Ross Jr., W., Dalsace, F. & Anderson, E. 2004. Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis. *Business Horizons*, 48, p. 23-36.

Saine, M. 2008. Kuluttajamarkkinoinnin opas: Lakipykälät käytännössä. Helsinki: Edita.

Solenovo 26.4.2017. Make or buy – tee itse tai osta. Luettavissa:
<https://www.solenovo.fi/b/make-or-buy---tee-itse-tai-osta>. Luettu. 3.3.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uud. laitos.
Helsinki: Tammi.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja: Aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Tampe-
re: Power Competence.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatekijät:

- Kokemus myynnin ulkoistamisesta?
- Rooli yrityksessä?

Myynnin ulkoistaminen:

Mitkä tekijät johtavat yrityksissä myynnin ulkoistamispäätökseen?

Mitkä ovat myyntiorganisaation vahvuudet verrattuna yrityksen omaan myyntiosastoon?

Minkä tyyppisiä asiakkaita myyntiorganisaatio pystyy parhaiten palvella?

Missä vaiheessa yrityksen myynnin ulkoistaminen olisi hyvä aloittaa?

Myyntiorganisaation edut:

Miten myyntiorganisaatio vastaa myyjiensä myyntiosaamisesta?

Miten myyntiorganisaatio kytkeytyy asiakkaan myyntiprosessiin?

Kuinka kauan ensimmäisestä yhteydenotosta kestää siihen pisteeseen, kun päästään aloittamaan prosessi?

Miten ja mitä sovitaan yhteisistä tavoitteista?

Hyödyt ja haasteet:

Tiivistetysti muutamia tärkeimpiä hyötyjä ja haasteita myynnin ulkoistamisessa.

Hyödyt/edut

Haasteet/riskit