



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Rachid Khatiri

B2B-konsultointiyrityksen ulkoistuspalvelun tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Rachid Khatiri B2B-konsultointiyrityksen ulkoistuspalvelun tehostaminen
Sivumäärä Aika	45 sivua + 1 liite Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaiset pääkaupunkiseudun yritykset käyttävät ulkoista konsultointia myynnin edistämiseksi business to business (B2B) -puolella. Yksi selvityksen tavoitteista oli tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon, kun yritys haluaa hankkia ulkopuolista konsultointiapua myynnin- ja markkinoinnin kasvattamiseen. Toinen tavoite oli selvittää yhteistyön edellytyksiin vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastella sopimuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön kirjallinen osuus koostuu myyntiprosessista sekä B2B-myyntiprosessista. Kirjalliseen osuuteen sisältyy myynnin ulkoistamisen teoriaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tietoperusta loi käsityksen nykytilanteesta, jonka jälkeen suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus teemahaastatteluna. Haastateltavat olivat eri yrityskokojen päättäjiä sekä ulkoistuksen osto- ja myyntiprosessin asiantuntijoita. Haastattelussa oli 10 kysymystä ja puhelinhaastatteluiden yhteydessä se mahdollisesti tarkentavien kysymysten esittämisen.</p> <p>Vastaukset korreloivat teorian kanssa hyvin, mutta Suomen markkinoilla on tapahtunut kulttuurisia B2B-ympäristöön liittyviä muutoksia. Haastateltavat jakoivat myös monien kysymysten kohdalla samankaltaisia mielipiteitä ja kokemuksia. Tuloksista selvisi, että ulkoistus nykypäivänä koetaan hyvin tärkeäksi maailman muuttuessa. Ulkoistuksen rooli korostuu yritysten tukemisessa, koska nopeasti kasvavien yritysten aika ja resurssit eivät aina riitä itsenäisesti toteuttamaan myyntihankkeita riittävän laadukkaasti. Ulkoistamiseen suhtauduttiin positiivisesti sekä optimistisesti. Tuloksissa ilmeni myös, että tulevaisuudessa myynnin ulkoistuksen rooli tulee kasvamaan sekä digitalisoitumaan.</p>	
Avainsanat	myynti, ulkoistus, B2B-myynti, konsultointi

Author Title	Rachid Khatiri B2B-consultingcompanys outsourcing service enhancement
Number of Pages Date	45 pages + 1 appendix May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration, BBA
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine how Finnish companies in the Helsinki Metropolitan area use outsourced consulting to increase sales in the B2B-sector. One of the goals was to examine what factors influence the companies' decision-making when a company wants to hire outsourced consulting to increase its sales and marketing. The other goal was to find out what factors are required for such cooperation, and also examine the factors that influence striking of the contract between two parties.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of the theories of the sales process, B2B-sales process in particular, sales outsourcing, and factors that affect outsourcing. Theoretical framework helped to create understanding about the current situation and develop questions for the interviews conducted in the practical part.</p> <p>The practical part focused on carrying out theme interviews using qualitative research methods. Interviewees were conducted with the decision makers and experts in outsourcing from the companies of different size and analyzed their standpoint both as buyers and sellers. The interviews contained 10 questions, but additional questions were also asked when necessary to adjust to the discussed subject.</p> <p>The results of the interviews correlated with theoretical framework, but there were significant changes in the cultural B2B-environment in the Finnish market. Interviewees shared also many similar thoughts and experiences. Outsourced consulting today is perceived as very important and is viewed positively and optimistically. In the future, the role of sales outsourcing will grow, and it also will digitalize.</p>	
Keywords	sales, outsourcing, B2B-sales, consulting

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustat	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	3
1.3	Laajuus ja rajaukset	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta	5
2	B2B-myyntiprosessi	6
2.1	Myyntin tarkoitus	6
2.2	Myyjien rooli	8
2.3	Arvon luominen	8
2.4	Myyntiprosessi	9
2.5	B2B-toimintaympäristö	11
3	Myyntin ulkoistaminen	12
3.1	Ulkoistamisen syyt	12
3.2	Hyödyt	13
3.3	Ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät	15
4	Toimeksiantajan ja toimialan kuvaus	16
4.1	Toimeksiantajan tausta	16
4.2	Asiakasprofiili	17
4.3	Kohdemarkkinat	17
5	Haastattelu ja tulokset	18
5.1	Haastattelututkimuksen suunnittelu ja tutkimuskysymykset	18
5.2	Haastattelut ja selvityksen tekeminen	19
5.3	Tulokset	20
5.3.1	Ulkoistaminen Suomessa	20
5.3.2	Tarpeen syntyminen	24
5.3.3	Ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät	26
5.3.4	Ulkoistuspalveluiden hyödyntäminen	30
5.3.5	Yhteistyömahdollisuudet	33
5.3.6	Suhtautuminen ulkoistuspalveluihin ja tulevaisuudennäkymät	35
6	Päätelmä	38

6.1	Johtopäätökset	38
6.2	Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet	41
6.3	Kehittämisehdotus	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustat

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten B2B-yritykset ulkoistavat myynnin ja miksi. Tavoitteena on ymmärtää, miksi myynnin ulkoistukseen päädytään ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet päätöksen syntyyn ulkoistaa myynti. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Get Up Consulting Oy. Heidän toimialansa on liikkeenjohdon konsultointi. Yritys auttaa eri alalla toimivia ja erikokoisia yrityksiä myynnillisissä haasteissa. Toimeksiantajan kohdeasiakas on esimerkiksi yritys, jolla ei ole omaa myyntiosastoa, tai jolla on kehittymätön myyntitiimi. Toimeksiantaja kouluttaa myyjää B2B-tasolla, mutta myös itse avustaa yritysasiakkaita saamaan uusia kontakteja sekä pitkäaikaisia asiakkaita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ulkoistusta ilmiönä sekä tarjota mahdollisia kehittämissuhteita toimeksiantajalle tutkimuksen pohjalta. Kehittämissuhteiden avulla toimeksiantaja pystyisi tulevaisuudessa tunnistamaan vaivattomasti yritysten ulkoistustarpeita ja vastaamaan niihin tehokkaasti markkinoiden vaatimalla tavalla. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus siihen, mihin asioihin toimeksiantajan pitää kiinnittää huomiota, kun pyritään vastaamaan asiakkaiden ulkoistustarpeisiin. Tavoitteena oli myös tunnistaa, mitkä asiat ulkoistuspalvelussa ovat tärkeitä yrityksille. Tämän lisäksi pyrittiin tunnistamaan, mitkä menettelytavat koetaan negatiivisessa valossa tai koetaan esteenä yhteistyön aloittamiselle. Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja voi tarjota laadukasta arvoa asiakkaille pyrkiessään tavoittelemaan uusia asiakkaita.

Opinnäytetyössä tarkastellaan myyntiä ja ostamista yritysmyyntin osalta. B2B tulee lyhennettynä englannin kielen sanoista business to business. B2B-myyntissä toinen yritys myy toiselle yritykselle tuotetta tai palvelua. B2C eli business to customer -myynti eroaa B2B-myyntistä siten, että B2C:ssä yritys myy kuluttajalle palvelua tai ratkaisua. (Alonso 2019.) Myyntiprosessit ja ostopäätökset eroavat toisistaan. B2B-myynti viittaa yleensä ammattikäyttöön tarkoitettujen palveluiden myyntiä yrityksille. B2B-myyntin ostoprosessissa vaaditaan melko usein enemmän, kuin vain tapaaminen, jotta myynti konkretisoituisi. (Alonso 2019.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma löytyi oltuani työharjoittelussa Get Up Consulting Oy:llä markkinointiassistenttina. Harjoittelun aikana kävimme paljon keskustelua yrityksen johdon kanssa asiakkaista ja huomasi, että yritys tarvitsee enemmän hyviä asiakassuhteita. Yrityksen on helppoa ja luontevaa päästä esittelemään palvelunsa ja tapaamaan potentiaalisia asiakkaita. Haasteena on kuitenkin kauppojen läpivieminen ja yrityksen kauppojen läpiviemisen prosentti onkin hyvin matala. Kauppojen läpivientiprosentilla tarkoitetaan sitä, miten monta onnistunutta kauppaa on saatu aikaiseksi kaikista myynnin kontakteista ja tapaamisista. Liidit tarkoittavat kylmää tai lämmintä kontaktia eli jotain yritystä tai yrityksen edustajaa. Kylmä liidi tarkoittaa asiakasta, johon ei olla vielä oltu yhteydessä kertaakaan. Lämmin liidi tarkoittaa asiakasta, jonka kanssa on ennenkin asiointu tai asiakasta, joka on osoittanut kiinnostusta yrityksen palveluita kohtaan. Toimeksiantajalta puuttui selkeä näkemys asiakkaidensa tilanteista ja tarpeista tarjotessaan heille ulkoistuspalveluita. Asiakstarpeiden laadukkaalla ymmärryksellä yritys saisi asiakkaiden luottamuksen luontevammin, joka johtaisi kauppojen läpiviemiseen loppuun saakka sekä yhteistyön alkamiseen useammin.

Henkilökohtaisella tasolla aihe kiinnostaa minua siksi, että toimeksiantaja on erikoistunut liikkeenjohdon konsultointiin monella eri alalla. Heidän toimintansa on myös aktiivisesti kansainvälistymässä, ja koen oivallisen mahdollisuuden tutustua tähän hyvin mielenkiintoiseen aiheeseen.

Nykypäivänä monet yritykset ulkoistavat erilaisia palveluita. Ulkoistaminen saattaa olla hyödyllinen vaihtoehto, jos yrityksellä itsellä ei ole aikaa tai resursseja muodostaa omaa myyntitiimiä tai sitoutua myynnin edistämiseen itsenäisesti. Yritysten välisen kilpailun koventuessa, yritykset mielellään säästävät omaa aikaa sillä, että kouluttavat omaa henkilöstöä tai palkkaavat työntekijöitä. Vaihtoehtona on turvautua ulkopuoliseen konsultointipalvelun tarjoajaan, joka auttaa myynnin kasvattamisessa. Ulkopuolinen tekijä on myös hyvin edullinen, sillä suurin osa tämänkaltaisista palveluista pyörii provisiomallisilla palkintajärjestelmillä, jolloin yritys maksaa vain onnistuneista kaupoista. (Rapp 2009, 412.) Tutkimus on ajankohtainen myös siksi, että ulkoistuspalveluille on lisääntyvä tarve ja pääsen tutustumaan myynti- ja markkinointijohtajien näkökulmaan aiheesta. Tutkimuksessa päästään kuulemaan heidän ajatuksiaan liittyen myynnin ulkoistamiseen. Haastattelussa saadaan suoraa tietoa heidän kokemuksistaan ja mielipiteistään hahmottamaan tätä myynnin ulkoistamisen ilmiötä. Uskon, että haastatteluista mahdollisesti saadaan selville suoraan, missä toimeksiantajan heikkoudet ovat ja missä sijaitsee heidän

vahvuutensa. Haastatteluista saadaan myös arvokasta tietoa. Toimeksiantaja voi muokata palvelunsa ja ratkaisunsa vastaamaan paremmin potentiaalisten asiakkaiden tarpeita.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytteeni tavoitteena on kartoittaa yrityksiä päätäjien tarpeet ulkoistusta kohtaan ja selvittää, milloin myynnin ulkoistaminen on ajankohtainen yrityksille. Tavoitteena on hahmottaa, mistä myynnin ulkoistamisen tarve syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat tietyn ulkoistamisyhtiön valintaan yhteistyökumppaniksi. Tutkimus tehdään näistä aiheista, jotta toimeksiantaja saisi syvemmän ymmärryksen kohdeasiakkaidensa tarpeista. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yritykset kokevat myynnin ulkoistamisen, siihen liittyvät palvelut ja mitkä heidän odotuksensa olivat palveluita kohtaan. Tämän tutkimuksen avulla toimeksiantaja voi muokata heidän palvelunsa ja tuotteensa vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita.

Tutkimuksessa tärkeä tekijä palvelun kehittämistä varten on saada syvempi ja laadukkaampi ymmärrys siitä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee ja hakee myynnin ulkoistamisella. Näin palvelua voidaan kehittää, ja kauppoyhtiön läpiviemisen onnistumisprosenttia kasvattaa. Toimeksiantaja itse myöntää aihealueen ymmärtämisen olevan haasteellista, koska palvelut ja ratkaisut ovat toimivia sekä onnistuneita muiden yritysten kanssa. Uusien potentiaalisten asiakkaiden vakuuttaminen palvelun hyödyistä ja ymmärtämään palvelu itessään on monimutkaista.

1.3 Laajuus ja rajaukset

Opinnäytetyö tehtiin tutkimustyyppisenä työnä, jossa eri yritysten päättäjät ja asiantuntijat vastaavat avoimesti haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisellä tasolla tutkimusongelmasta (KvaliMOTV 2013). Haastateltavat henkilöt ovat markkinoinnin ja myynnin yrityspäättäjiä, ja heillä on vaikutusvaltaa ottaa käyttöön erilaisia ulkoistamispalveluita myynnin tueksi. Haastateltavina ovat myös asiantuntijat, jotka ovat erikoistuneet ulkoistuksen myynti- ja ostoprosesseihin. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan, mistä syntyy tarve ulkoistamiselle sekä ilmiön merkitys tulevaisuudessa. Haastattelun avulla pystyn hah-

mottamaan nykyiset kipukohdat ja kehityskohdemahdollisuudet toimeksiantajalle. Opinnäytetyö esittelee näkökulmaa, joka hyödyttää vain Get Up Consulting Oy:tä. Tutkimus keskittyy selvittämään, miten toimeksiantaja tekee myyntiä ja asiakashankintaa. Tutkimus keskittyy selvittämään myös yrityksen mahdollisia asiakaspiiriin kuuluvia yrityksiä ja tutkimaan niiden tarpeita ulkoistuksen suhteen. Nämä yritykset ovat keskisuuria yrityksiä, mahdollisuuksien mukaan IT-alan yrityksiä.

Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa jatkotutkimuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin myynnin ulkoistamispalveluista vastaavia myynti- ja markkinointijohtajia sekä asiantuntijoita. Yrityskohtaisesti toinen päättäjistä valittiin ja haastateltiin. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tavoitteena oli, että vastaajat pystyisivät laatimaan omat vastaukset kokemuksiansa mukaan. Näin pystyin osittain luovuttamaan ongelman ratkaisemisen vastaajille. Työhön kuului tutkimuksellinen osa sekä myös pieni toiminnallinen osa, jossa annan konkreettisia kehittämissuhteita toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tavoite oli kokonaiskuvassa vastata kysymyksiin, miten myydä tämänkaltaista palvelua, minkälaista lisäarvoa se tuo asiakkaalle ja mikä on asiakkaan näkökulma tähän aiheeseen. Tämän kartoitustyypin tutkimuksen avulla opin ymmärtämään paremmin toimeksiantajan asiakkaiden tarpeita selkeämmin. Tämänkaltaisen tutkimus vaatii siis kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, jotta saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Vastatakseni tutkimuskysymyksiin, tutkimuksessa oli seuraavat vaiheet: ymmärtää, millainen on business-to-business -myyntiprosessi, ymmärtää myynnin ulkoistamisen syitä ja hyötyjä sekä ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä ei käsitelty erikseen myyntiä tai markkinointia. Työhön valittiin vain myynnin ulkoistamisen kannalta merkittäviä osa-alueita. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain myyntiprosessia yleisellä tasolla. Työssä ei siis syvennetty markkinointiin tai myyntiin erikseen, sillä palvelu on hyvin moderni ja uusi tuote markkinoilla.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta ja tutkimusosiesta. Tutkimusosiossa selvitettiin haastatteluiden avulla, miten haastattelut yritykset suhtautuvat ulkoistamispalveluihin ja mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistamisyhteistyökumppanin valinnassa. Tietoperustan ja

haastattelujen pohjalta tehtiin johtopäätökset. Aihealue oli hyvin laaja, joten tutkimus rajattiin vain keskisuuriin suomalaisiin B2B-yrityksiin. Tietoperustassa pyrittiin hahmottamaan toimeksiantajan liiketoimintamalli ja palvelut.

Tietoperusta käsittelee opinnäytetyössäni B2B-myyntiä ja sen prosessia. Tietoperusta käsittelee myös ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten hyötyä ja sitä, miksi yritykset ulkoistavat ylipäättään. Aluksi tarkasteltiin B2B-myyntiä, myyntiprosessin elementtejä ja siihen liittyviä tekijöitä.

Tietoperustassa keskityttiin kahteen suureen konseptiin eli B2B-myyntiprosessiin ja myynnin ulkoistamiseen. Tietoperustassa tutustuttiin myös B2B-yritysten tarpeisiin myynnin ulkoistamisen näkökulmasta. Sen jälkeen tutustuttiin myynnin ulkoistamiseen yleisellä tasolla ja siihen liittyviin tekijöihin. Työn myöhemmässä vaiheessa tarkasteltiin toimeksiantajaa eli heidän taustaansa ja kohdeasiakkaita. Tietoperustan jälkeen selvitettiin ulkoistamisen roolia haastatteleamalla päättäjiä keskisuurissa suomalaisissa B2B-yrityksissä ja heidän asiantuntijoitaan.

Työn edetessä hahmotettiin myös enemmän tutkimusongelmaa ja haastattelukysymyksiä. Työn loppuosassa käytiin läpi, miten tutkimus suoritettiin sekä todettiin tutkimuksesta saadut tulokset. Viimeisessä osiossa esiteltiin johtopäätökset ja kehittämissuhteet tutkimuksen pohjalta. Tietoperustassa hyödynnettiin laajasti tutkimuksen kannalta merkittävää ammattikirjallisuutta, artikkeleita ja verkkoaineistoja. Digitaalisen ympäristön nopea kehitys ja sen myötä myynnin ulkoistuksen kehitys trendiksi johtaa siihen, että opinnäytetyön aineisto oli kirjallista ja ajankohtaista verkkoaineistoa. Käytetty aineisto oli suomen- ja englannin kielistä. Opinnäytetyössä selvityksen pääpaino oli siinä, miten yritykset nykypäivänä tunnistavat myynnin ulkoistustarpeen itsellään. Pääpainona oli myös, miten yritykset valitsevat ulkoistamisyrityksen yhteistyökumppanikseen sekä mitkä ovat vaikuttavat tekijät päätöksen syntymisessä.

1.5 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkimuksen tavoite oli vastata kysymyksiin miksi ja milloin yritykset ulkoistavat myynnin. Tämän vuoksi tutkimus oli järkevää toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmä mahdollisti vastauksien saamisen haastattelukysymyksiin. Selvityksessä pyrittiin ymmärtämään, miten myyntiä tehdään B2B-puolella ja mitkä tekijät vaikuttavat myynnin ulkois-

tamiseen. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla kasvotusten tai puhelimitse haastateltavia. Kysymykset oli laadittu siten, että haastateltavat saatiin nimeämään ilmiötä ja kertomaan siitä omin sanoin. Haastattelut auttoivat tuottamaan arvokasta ja yksityiskohtaista tietoa toimeksiantajalle sekä opinnäytetyölle tuloksia varten. Tiedonkeruumenetelmänä olivat yritysten markkinointi- ja myyntijohtajien sekä asiantuntijoiden haastattelut.

2 B2B-myyntiprosessi

2.1 Myynnin tarkoitus

Nykypäivänä asiakkaat ja yritykset turvautuvat arvontuottamiseen myynnin ja markkinoinnin avulla. Myynnissä pyritään vaikuttamaan kummallekin taholle arvoa tuottavaan lopputulemaan. Toinen osapuoli on ongelmanratkaisija ja tämä prosessi luo taloudellista vaihdantaa osapuolten välille. Ratkaisijan osaamista on asiakkaiden tarpeiden ja haasteiden ymmärtäminen niillä palveluilla, joita ratkaisijan osapuolella on käytössä kyseisellä hetkellä. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016,10–11.)

Ennen myyjällä tai ongelman ratkaisijalla oli enemmän informaatiota, kuin ostajalla. Digitalisoitumisen myötä myyjien erityisasema on hävinnyt. Entisajan tyylinen asymmetrinen tiedonjakotilanne loi usein ostajille tunteen siitä, että myyjät eivät jakaneet kaikkia olennaisia tietoja myyntikeskusteluissa, koska tiedoissa saattoi olla tuotteiden ja palveluiden hankintaan negatiivisesti vaikuttavaa informaatiota. (Hänti ym. 2016,10–11.)

”Tavalliseen elämään sisältyy lukuisia myyntitilanteita. Erilaisten myyntitilanteiden ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden osapuolilla on usein joku päämäärä mielessään. Myynnissä on kyse oman ajatustavan myymisestä toisen osapuolen toimintatavaksi erilaisia vaikutuskeinoja käyttämällä.” (Hänti ym. 2016, 8–10.) Tämä on johtanut myyntityöhön ja myyjiin liittyviin epämieluisiin mielikuviin. Tämänpäiväisessä taloudessa yritysten menestymiseen vaikuttaa yrityksien taito ylläpitää ja rakentaa kontaktiverkostoja, käsitellä sekä säilyttää niitä ja edetä niitä hyödyntäen. (Hänti ym. 2016, 10–11.)

Kontaktiverkostojen hallinta tarvitsee jatkuvaa vuorovaikutusta sekä yhteensopivaa keemias ihmisten välille, mikä saa aikaiseksi yrityksien välisen luottamuksen ja liiketoiminnan. Nykypäivänä strateginen kumppanuus kaupankäynnissä muodostuu ostavan ja myyvän organisaation välille, joten vuorovaikutuksesta pitää syntyä luottamusta ostajan

ja myyjän välille. Vaatimuksena strategiselle kumppanuudelle on se, että molemmat osapuolet kokevat saavansa hyötyä yrityksiensä välisestä kaupankäynnistä. Edellytyksenä on se, että molemmat näkevät ja tunnistavat syntyvän arvon selkeästi. Nykypäivänä myyjä ei aina tarvita jokaisessa myyntitapahtumassa, koska tietoa löytyy runsaasti. Kun myyjä tapaa asiakkaan kasvotusten, pitää sen tuottaa enemmän lisäarvoa, kuin sähköisesti tavatessa. (Hänti ym. 2016, 10–11.)



Kuvio 1. Arvoehdotus (Miller 2020).

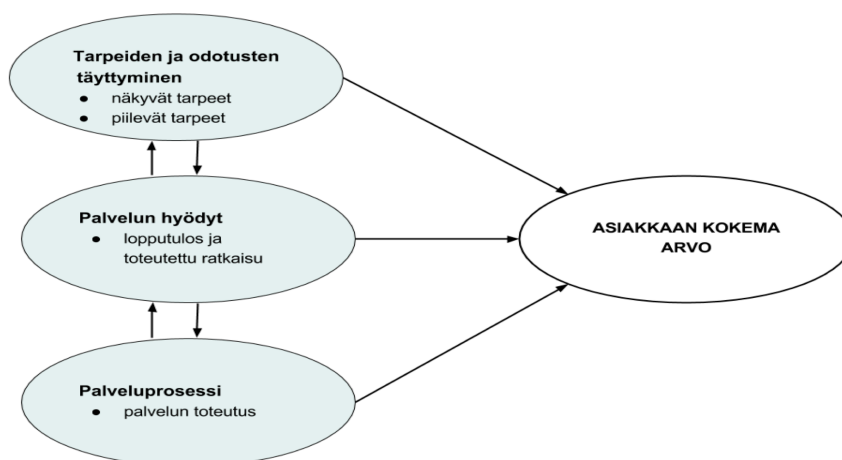
Nykypäivänä organisaatioiden tarkoituksena on luoda asiakkaille arvoa tavoittelevia ratkaisuja ja näin luoda kauppaa niillä rajoilla, että asiakassuhteen jatkuminen ja syntyminen on tavoiteltavissa. Myyntityötä on asiakassuhteiden jokapäiväinen hoitaminen ja että kaikkien osapuolten tarpeet ovat tyydytetty. Asiakkaiden tarpeiden aito kuuntelu ja heidän motiivinsa ymmärtäminen on myyntityössä tärkeää. (Hänti ym. 2016,12–13.) ”Myynnillinen näkökulma tulee siitä, että tilanteen arvioinnin ja toisen osapuolen ymmärtämisen kautta ehdotetaan ratkaisua, joka tyydyttää molempia osapuolia. Olennaisinta on edellytys ymmärtää asiakkaan toimialan kaikkien asioiden välistä suhdetta ja hyviä perustietoja niin omista ratkaisuista, kuin koko ratkaisukentästä kilpailijoihin. Olennaisista on myös saavuttaa tavat ja ymmärrys, millä on mahdollista tuottaa asiakkaalle parhaimmalla tavalla arvoa.” (Hänti ym. 2016,12–13.)

2.2 Myyjien rooli

1900-luvulla myyjien rooli liiketoiminnassa on muuttunut huomattavasti. Ajatusmaailma siitä, mikä käyttäytyminen johtaa hyvään lopputulokseen on muuttunut. Myyjien rooli ennen vuotta 1930 oli vain tuotteiden toimittaminen, koska yritysten tuotteiden kysyntä ylitti niiden tarjonnan. Myyjien rooli vaihtui suosittelijaksi vuosina 1930-1960. Myyjien tehtävä kehittyi ongelmanratkaisijaksi 1960-luvulla. 1990-luvun alkupuolella sekä myyjät, että ostajat ymmärsivät, että työskentelemällä tiiviimmin yhdessä se mahdollistaisi strategisen edun kilpailijoihin markkinoilla. (Hänti ym. 2016, 13–14.)

Myyjän tehtäviin kuuluu nykypäivänä asiakassuhteen kehittäminen, rakentaminen ja osallistuva menettely yritysten välisessä arvonsyntymisprosessissa. Kokonaisia liiketoimintaa kehittäviä ja arvoa tuottavia ratkaisuja on tarkoitus myydä. Myyjät toimivat nykypäivänä ongelmanratkaisijoina, jotka selvittävät tiedot asiakkaiden tarpeista sekä osoittavat, miten ratkaisu tyydyttäisi tarpeen. Fyysisen tuotteen ohella ideana on myydä myös aineettomia, asiakkaille hyödyllisiä ratkaisuja. Asiakkaan ongelmien laaja-alaista ymmärtämistä ja lisäarvoa ehdottavien ratkaisujen myymistä kutsutaan myyntityöksi. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle myös tulevaisuudessa, sellaista mistä asiakas ei tällä hetkellä ole tietoinen. Näistä syistä yrityksen menestymisen kannalta myyntityö on hyvin merkittävä asia. Yritystä ei ole olemassa, jos yritys ei osaa myydä omia palveluitaan. Kaikissa yrityksen myyntiprosesseissa tarvitaan asiakassuhteiden ylläpitoa, syntymistä ja syventämistä. (Hänti ym.2016,13–14.)

2.3 Arvon luominen



Kuvio 2. Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet (Nykänen 2017, 12).

Kehittääkseen omaa liiketoimintaa tai selvittääkseen omista haasteista, yritykset ja organisaatiot ostavat ratkaisuja. Asiakkaan pitää pystyä näkemään arvo suhteessa omaan liiketoimintaansa, kun heille tarjotaan ratkaisua. Ratkaisuja ei hankita ratkaisujen vuoksi, vaan niiden tuomien arvojen ja ongelmienratkaisujen takia. Ratkaisut ja ominaisuudet pitää kääntää asiakkaille hyödylliseen muotoon, jotta asiakkaille voidaan selkeästi sekä tehokkaasti luoda arvoa (Ks. Kuvio 2.). Tämä vaatii tiedon lisäarvosta, jota asiakas tahtoo, kuten asiakkaan ansaintamallin, liiketoimintamallin ja markkinat, jossa asiakasyritys toimii. Lisäksi on hahmotettava loppuasiakkaiden ostokäyttäytymistä, ja sitä mitä he ovat myös valmiita ostamaan. Nykypäivänä ei riitä, että arvoa luodaan vain asiakasyritykselle. Arvoa pitää muodostua molemmille osapuolille, jotta asiakas menestyy myös omassa liiketoiminnassaan. (Hänti ym. 2016, 47–50.)

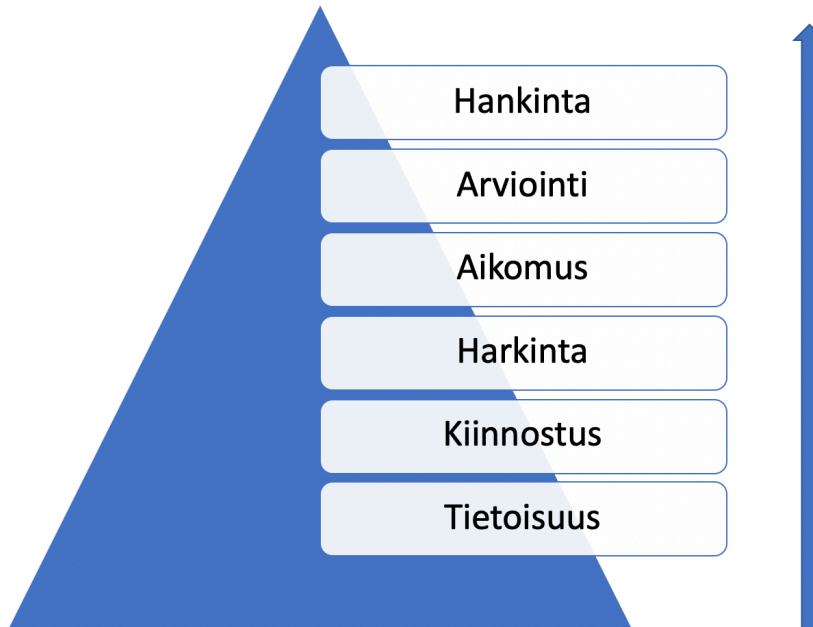
Arvoa muodostuu molemmin puolin, kun yritys on aidosti kiinnostunut ja kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Tämä johtaa asiakasta onnistumaan työtehtävissään, ja asiakasyritystä menestymään omilla markkinoilla. Tämä lisää asiakkaan luottamusta myyvään yritykseen ja täten yritys ei tavoittele vain omaa hyötyä. (Hänti ym. 2016, 47–50.)

”Arvon muodostuminen on liiketoiminnan kannalta jatkuvuuden perusta. Myyjä-yrityksen ja asiakkaan yrityksen välille muodostuu keskinäinen riippuvuussuhde arvon muodostumisessa, sillä molemmat tahot pyrkivät kaikilla teoilla jättämään katetta myös oman yrityksen toiminnalle. Myyjäorganisaatiolle on tärkeää arvoehdotuksessa esittää ehdotus, joka vastaa asiakkaan tarpeita ja kehittää asiakkaan liiketoimintaa aiempaa parempaan suuntaan.” (Hänti ym. 2016, 47–50.)

2.4 Myyntiprosessi

”Ratkaisumyynnissä yleensä on aina ammattilainen vetämässä sitä, jolla on jonkinlaista koulutustaustaa, mikä pätevöittää heidät laatimaan monimutkaisia teknisiä ja hallinnollisia liiketoimintaratkaisuja” (Roune & Joki-Korpelo 2008, 54). Myyntiprosessi alkaa asiakasmahdollisuuden tunnistamisesta. Segmenttiryhmästä, jonka mielenkiintoa ei ole vielä selvitetty, valitaan kohde eli Suspect. Segmenttiryhmä tarkoittaa kohdeasiakkaista koostuvaa joukkoa. Potentiaalinen asiakas eli liidi hankitaan asiakasprosessin alussa. Asiakas on tuonut ilmi mielenkiintoa joko omalla yhteydenotolla tai yrityksen yhteydenoton tuloksena. Potentiaalinen asiakas käydään tarkasti läpi sekä hänen asiakastietonsa käydään läpi. Prospectiksi kutsutaan aktiivista kohdeasiakasta. Prospectiksi muuttuminen

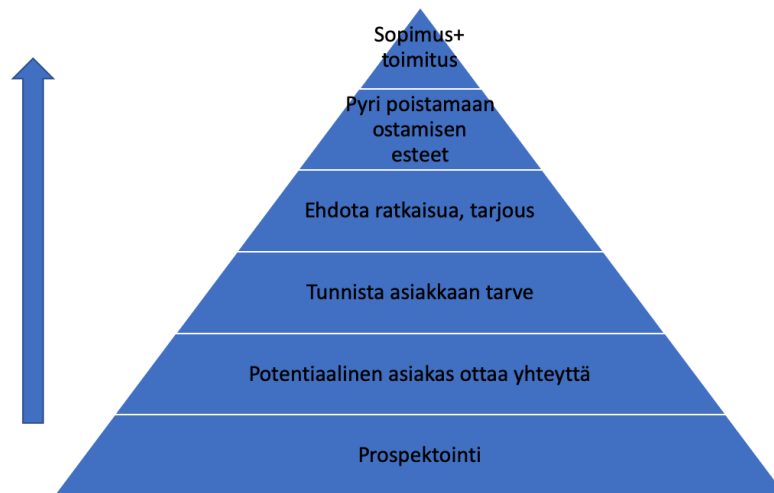
tarvitsee sitä, että asiakas on itsenäisesti valmis asiakassuhteen syventämiseen. Asiakas on valmis siis jatkamaan myyntiprosessia, ja asiakas on vastannut myöntyvästi esitettyihin ratkaisuihin sekä hyötyihin. (Roune ym. 2008, 54.)



Kuvio 3. Myyntisuppilon vaiheet (Digital Marketing 2019).

Valitulle aktiiviselle asiakaskohteelle ehdotetaan ratkaisua myyntiprojektin seuraavassa vaiheessa. Seuraavaksi harkitaan voittomahdollisuutta eli mihin asiakkaaseen kohdistetaan parhaat resurssit. Tässä vaiheessa suoritetaan tarkistusvaihe, jossa tehdään riskien analyysi sekä avainmahdollisuuksien tarkastus ja selvennetään kohdennetun mahdollisuuden voittamisen edellytykset. Tarkistusvaiheessa suoritetaan myös asiakassuhteen ja kilpailutilanteen analyysit. Tämän lisäksi pyritään selvittämään yrityksen kilpailukyky markkinoilla sekä tunnetaanko asiakkaan tarpeet ja päätöksentekijät. (Roune ym. 2008, 54.)

Myyntiprosessin keskivaiheessa ryhdytään myyntiprojektin toteuttamiseen, jossa tehdään tarjous ja voittostrategia, johon kuuluu asiakasratkaisun kehittäminen. Yleensä tässä vaiheessa päätös on tehty asiakkaan toimesta hankkia ratkaisu ja asiakas vertailee eri toimittajia toisiinsa ennen, kuin tekee päätöksen. Lopussa tehdään hyötystrategian toimeenpano, johon sisältyy loppuneuvotteluihin valmistuminen ja taktiset toimenpiteet haastajien eliminoimiseksi. Hyötystrategiaan sisältyvät myös kilpailuetujen ja hyötyjen myyminen. (Roune ym. 2008, 54.)

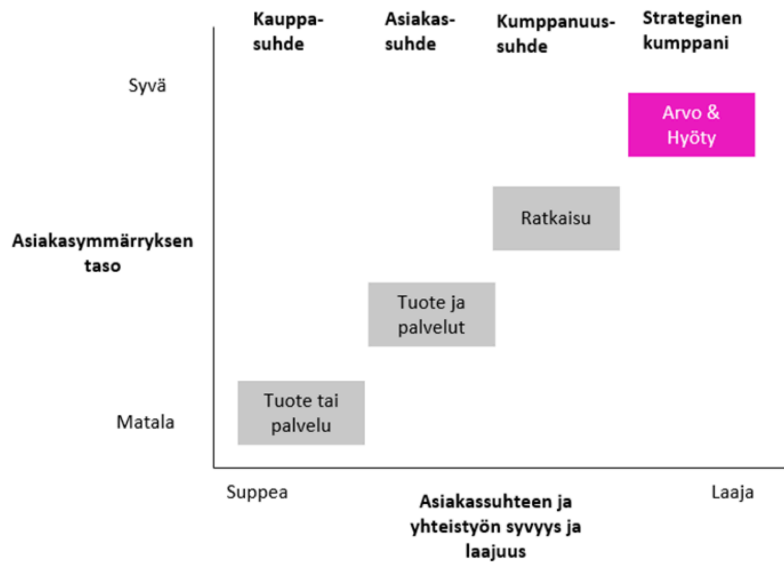


Kuvio 4. Myyntiprosessin eteneminen (Roune ym. 2008, 30).

Lopussa tapahtuu kaupan päättäminen ja annettujen lupausten sekä veloitteiden lunastaminen. Kaupan päättämiseen kuuluu, että tilaus tehdään, myyntiprojekti merkitään asiakastilauksena ja käydään läpi toimitusprojektin toteutus. Lopuksi asiakkaista pidetään huolta ja vahvistetaan asiakastyytyväisyys, joka muodostaa asiakkaiden hoitotoimenpiteitä, kuten huoltotoimenpiteitä, käyttäjätukea ja ratkaisun elinkaaripalveluja. (Roune ym. 2008, 54–55.)

2.5 B2B-toimintaympäristö

B2B-ratkaisuiden aikataulu on hyvin pitkäkestoinen alkaen asiakkaan tarpeesta päättyen kaupan solmimiseen. Yleensä hankkeissa on mukana monta henkilöä. Koska kustannukset ovat usein suuria, päätöksenteko kaupan solmimisen suhteen voi olla haastavaa. B2B-ratkaisuiden hyödyt ja varsinainen kokonaisuus hahmottuu projektien läpiviennin aikana paremmin. (Roune ym. 2008, 13–14.)



Kuvio 5. Ostamisen tasot (Laine 2015, 124).

”Ostoprosessin kuluessa ratkaisun tarpeen määrittely kehittyy ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat mm: kilpailevat toimittajien antamat virikkeet, vaihtoehtoiset ratkaisumallit, tarpeen tarkentuminen ja realisoituminen, investointibudjetin riittävyys ja luottamuksen kehittyminen organisaatioon osoittautuu usein määräväksi tekijäksi toimittajavalinnassa, kun ratkaisut ovat lähes identtiset.” (Roune ym. 2008, 13–14.)

Tämä arvo muuttuu rahalliseksi arvoksi asiakkaalle (Laine 2015, 138). Keskeisimmät muutokset asiakkaan ostotoiminnassa nykypäivänä ovat omatoimisuus ja aktiivisuus, ostokyvykyys ja tarpeet, odotukset ja vaatimukset sekä ostokäyttäytyminen. Laineen (2015) mielestä mitä syvempi asiakasymmärryksen taso meillä on ja mitä laajempi asiakassuhteen ja yhteistyön syvyys ja laajuus on (Ks. Kuvio 5.), sitä enemmän se tuottaa arvoa ja hyötyä asiakkaalle (Laine 2015,124).

3 Myynnin ulkoistaminen

3.1 Ulkoistamisen syyt

Nykyään markkinoilla on kova kilpailu yritysten välillä. Monet yritykset tekevät päätöksen ulkoistaa osan liiketoiminta-alueista. Idea perustuu siihen, että on parempi hankkia palveluna osaaminen, joka ei kuulu yrityksen omiin vahvuuksiin. Monet yritykset nyky-

päivänä ovat aloittaneet myynnin ulkoistamisen tai vähintään ovat aloittaneet vuokraamaan tukea myyntiin. Tästä nykyaikaisesta trendistä tiedetään vielä hyvin vähän, miksi yritykset haluavat ulkoistaa myynnin ja mitkä vaikutukset sillä on. (Rapp 2009, 411.)

Kustannusarvioita ja teorioita on kehitetty, mutta strategiset syyt ovat vielä tuntemattomia. Myynnin ulkoistuksen käyttäminen on yksi tehokkaimpia tapoja saada tuote tai palvelu markkinoille. (Rapp 2009, 411.)

Henkilöitä, joita on palkattu suoraan toimittajan puolesta, kutsutaan myyntiedustajiksi. Niitä myyjiä, jotka ovat itsenäisiä toimijoita tai toimivat itsenäisissä myyntialan yrityksissä kutsutaan toimittajan agenteiksi, toimittajan edustajaksi tai itsenäiseksi myyntiedustajiksi. Nousevat myyntikustannukset, muuttuvat markkinat, muutokset toiminnassa tai tuotteessa, sekä kasvu itsenäisissä myyntiedustajayrityksissä on johtanut monet yritykset miettimään uudelleen omaa asennettaan ulkoistusyrityksiä kohtaan. Monet yritykset ovat aiemmin arvioineet kuluttaja-analyysijä myynnin ulkoistuksesta. Nykyään arvioinnissa on huomioitu tarkemmin myynnin ulkoistamisen vaikutusta asiakkaisiin ja ulkoista myyntiedustamista keinona saada lisää edustusta omalle yritykselle ja kilpailukykyistä älykkyyttä. (Rapp 2009, 411.)

3.2 Hyödyt

Jos toimittajalla ei ole tarpeeksi tietoa markkinoista, kuten markkina- tai asiakas -analyysijä, voi se laajentaa liiketoiminta-alueitaan ulkoistuspalveluja tarjoaville yrityksille. Toisen osapuolen saaminen mukaan on tehokas tapa vahvistaa myyntiä, jos yrityksen omat vahvuudet ovat muualla. Ulkoistamisen markkinat ovat kasvaneet valtavasti viime vuosina. Yrityksen koosta riippumatta yritykset ulkoistavat myynnin ulkopuoliselle, joko kokonaan tai osittain. (Rapp 2009, 412.)

Monet yritykset testaavat myynnin ulkoistamista uusilla paikkakunnilla tai uusilla tuotteilla, jotta saavat parempaa näkyvyyttä. Ulkoistusta käytetään myös levittäytymällä uusille markkinoille, testaamalla uusia tuotteita, testaamalla uusia myynnin strategioita ja myös varmistamalla tehokas asiakkaiden palvelu eturintamalla. (Rapp 2009, 412.)

Suurin hyöty ulkoistamisessa on analyysi omista kuluista. Hyöty tulee siitä, että itsenäiset myyntiedustajat tekevät töitä komissiolla, jotka saadaan onnistuneista kaupoista.

Näin kustannukset ennen myynnin toteutumista vähenevät. Muita kuluja, jotka vähenevät ovat matkakustannukset, etupaketit työntekijöille ja hallintokustannukset. Yritys, joka käyttää myynnin ulkoistusta voi suurentaa tai vähentää nopeasti myyntikapasiteettia, joka voi olla hyvin tärkeää muuttuvilla markkinoilla. (Rapp 2009, 412.)



Kuvio 6. Myynnin ulkoistamisen SWOT (Seita Consulting 2018).

Itsenäisillä myyntiedustajilla on myös runsas määrä kokemusta ja heillä on näyttöä aiemmasta myyntionnistumisesta. He ovat myös yleensä saaneet mittavan koulutuksen myynnissä ja saaneet arvokasta kokemusta työskennellessään isojen ja kansainvälisten yritysten kanssa. Tämän lisäksi heillä on isot verkostot, mikä tuo yritykselle nopeammin kulutehokasta mahdollisuutta siirtää tuotteita ja palveluja markkinoiden sisällä. Itsenäiset myyntiedustajat erikoistuvat erilaisiin markkinasegmentteihin, tuotteisiin, markkinoihin ja teknologiatietoon. (Rapp 2009, 412.)

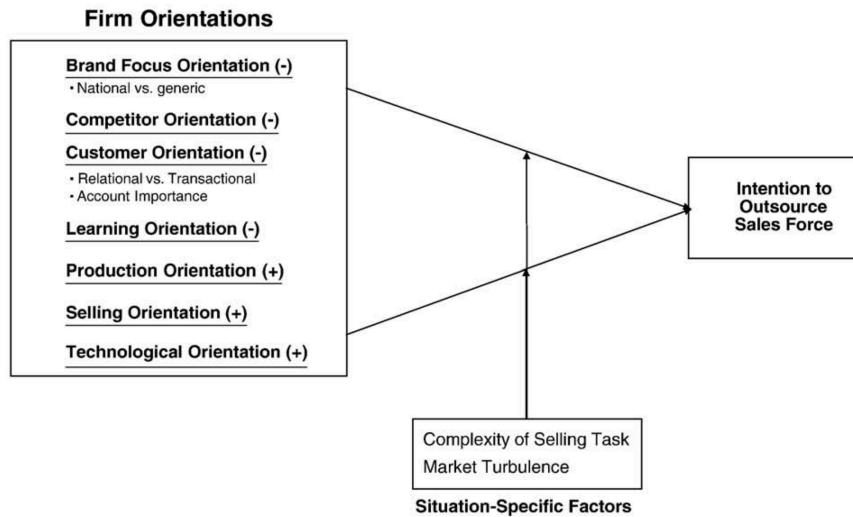
Myyntiedustajilla on mahdollisuus tehdä myyntiä laajasti eri markkinoiden välillä. Yritykset, jotka hyödyntävät ulkoistettuja myyntiedustajia, osaavat reagoida paremmin epävarmoihin aikoihin markkinoilla, sillä heillä on parempaa informaatiota ja lähempi yhteys markkinoihin ulkoisen asiantuntijan avulla. Ulkoisen myyntiedustajan palkkaaminen ei tuo vain lisämyyntiä, vaan myös informaatiota, joka nykypäivänä koetaan hyvin tärkeäksi markkinoilla. Informaatio tulee siitä, että ulkoinen myyntiedustaja on eri segmenteillä hyvin aktiivinen ja on paikalla erilaisissa tärkeissä tapahtumissa, jotka vaikuttavat markkinoihin. Monet lähteet kertovat, että nämä itsenäiset myyntiedustajat ovat paras informaation lähde. He ovat merkittävä tietolähde koskien markkinoita ja asiakkaita. Tämä perus-

tuu siihen, että ulkoisilla myyntiedustajilla on paljon suoraa ja epäsuoraa kosketusta kilpailijoihin, täten myös heidän asiakkaihinsa sekä kokonaiseen organisaatioihin. (Rapp 2009, 416.) Itsenäinen myyntiedustaja saa paljon tietoa vain kohtaamalla ja olemalla päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Näin myyntiedustaja saa tietoa itselleen, jopa tiedostamatta sitä. (Rapp 2009, 416.)

3.3 Ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät

Tuotteen monimutkainen myyntivaihe ja muutoksen määrä markkinoissa vaikuttavat yrityksiin sekä halukkuuteen ulkoistaa myynti. Aihe on kuitenkin vielä tuntematon ja aiheeseen liittyy monta tekijää, mitkä vaikuttavat ulkoistamiseen ja miksi ulkoistetaan. Päätöksenteko myynnin ulkoistamisesta rakentuu muutaman vaihtoehdon ympärille. Vaihtoehdot ovat vaihtokauppa kulujen ja hyötyjen välillä, varojen tarkkuus ja ympäristön epävarmuus. Myynnin ulkoistamiseen vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat suuren informaation tarve tuotteelle tai palvelulle, kohdeasiakas ja monimutkainen tarjous tuotteesta tai palvelusta. (Rapp 2009, 412.) Myynnin ulkoistamisen positiivisina tekijöinä voidaan pitää tehokkuuden parantumista, vaikuttavuutta myynnissä ja kuluihin perustuvaa analyysiä ulkoistamisen kannattavuudesta. Ulkoistuksen käyttöönottoon painavimpia ideoita on, että yrityksen on parempi palkata ulkopuolinen tekijä tekemään yritykselle tiettyä asiaa, missä yritys ei itse ole hyvä. Asian opetteleminen ja prosessien luominen sekä hahmotaminen tulee paljon kalliimmaksi. (Rapp 2009, 412.)

Myynnin ulkoistamiseen vaikuttavia rajoittavia tekijöitä ovat yrityksen strateginen orientoituminen, valmistajan ympäristö, yrityksen oma ympäristö, tuotteen luonteenlaatu ja markkinan rakenne (Rapp 2009, 412). Yrityksen suuntautumisella on suuri vaikutus myynnin ulkoistamiseen. Keskityn tähän näkökulmaan, sillä olemassa olevan kirjallisuuden mukaan tällä lähestymistavalla on ollut iso vaikutus yritysten käyttäytymiseen ja toiminnan ohjaamiseen ulkoistuksen hankinnassa. Ulkoistamisen vaikuttavia tekijöitä yrityksen sisällä on seitsemän. Yrityksen strateginen suuntautuminen suhteessa aikomuksen ulkoistaa myynti voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. (Ks. Kuvio 7.) Kuvioista näkyy, kuinka tutkimus suoritettiin siitä, miten yritysten liiketoiminnan suuntautuminen vaikutti ulkoistuksen hankintaan ja oliko ulkoistuksen käyttöönotto mahdollista yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Suorat rajaukset mahdollisista yleisistä negatiivisista vaikutuksista hankinnassa olivat tuotteen monimutkainen myyntivaihe ja markkinoiden epävarmuus. (Rapp 2009, 412.)



Kuvio 7. Yrityksen suuntautuminen suhteessa aikomukseen ulkoistaa myyntivoima (Rapp 2009, 412).

Yritykset, joiden edessä näkyy miinusmerkki (–), ovat negatiivisesti reagoineet yhtiöt, kun heitä on lähestytty ulkoistuspalvelulla. (Ks. kuvio 7.) Yritykset, jotka reagoivat positiivisesti ulkoistuksen lähestymiseen on merkitty plusmerkillä (+). Yritykset, joiden ydinliiketoiminta toimi brändi-, kilpailu-, asiakas- sekä opetusaloilla reagoivat negatiivisesti ulkoistuspalveluihin, kun heitä lähestyttiin. Yritykset, joiden yrityksen ydinliiketoiminta toimi tuotannossa, myynnissä ja teknologiassa reagoivat positiivisesti ulkoistuspalveluihin, kun heitä lähestyttiin.

4 Toimeksiantajan ja toimialan kuvaus

4.1 Toimeksiantajan tausta

Get Up Consulting Oy on perustettu 2014. Yrityksen kotipaikka on Helsinki ja toimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Toimitusjohtajana toimii Heli Orvokki Saario. Olen saanut toimeksiannoksi selvittää, miten liikkeenjohdon konsultointipalveluita pystytään tarjoamaan entistä tehokkaammin asiakkaille. Toimeksiantoon kuuluu selvitys siitä, miten voidaan tunnistaa yritysten ulkoistustarpeet ja reagoida niihin oikealla hetkellä. Yrityksen palveluihin kuuluu edistää asiakkaiden myynnin kehittämistä esimerkiksi myyntikoulutuksilla, valmennuksilla ja myyjien suorarekrytoinnilla. Yritys on myös erikoistunut kouluttamaan asiakkaitaan myyntiprosesseissa, myynnin johtamisessa, uusien asiakkaiden hankinnassa ja muissa myyntiin sekä liidien hankintaan liittyvissä teemoissa. Yritys toteuttaa

menekinedistämistä projekteina ja koulutuksina koko Suomen alueella. Yrityksen johon kuuluvat Sami Martikainen ja Heli Saario. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 174 000 €. (Saario 2019)

4.2 Asiakasprofiili

Nykypäivänä yrityksillä on kasvava tarve saada myyntiä. Vaikka tuote olisi kuinka hyvä niin yritysten silti pitää olla aktiivisia markkinoilla sekä löytää kohdeasiakkaansa erilaisilla kilpailevilla markkinoilla. Get Up Consulting Oy:llä on laajalta alalta potentiaalisia asiakkaita ympäri pääkaupunkiseutua sekä Suomea. Laaja vaihtelu alojen välillä ei toimeksiantajayrityksen toimintaan suoraan vaikuta, sillä kaikkien yritysten pitää kuitenkin tehdä myyntiä tavalla tai toisella. (Saario 2019)

Get Up Consulting Oy tarvitsee hyvin vähän tietoa kohdeyrityksen potentiaalisista asiakkaista saadakseen projekteja käyntiin, mutta Get Up Consulting Oy tarvitsee kuitenkin paljon tapaamisia alussa yrityksen myyntitiimin kanssa. Toimeksiantaja tarvitsee myös tietoa asiakkaansa tuotteista ja palveluista, jotta se osaa niitä myydä eteenpäin toivotuille asiakkaille kohdeyrityksensä puolesta. (Saario 2019)

4.3 Kohdemarkkinat

Mitä enemmän asiakkaita Get Up Consulting Oy saa konsulttiyrityksenä, sitä suuremaksi yritys kasvaa ja sitä helpommin yritys saa uusia asiakkaita. Uudet asiakkaat muodostuvat referensseiksi, joita voi hyödyntää uusien asiakkaiden saamiseksi. Referenssi tarkoittaa viittausta aiempien töiden tuloksiin nykyisten asiakkaiden kanssa pätevyyden osoittamiseksi. Get Up Consultingilla on kansainvälisiä yhteistyökumppaneita, kuten Visma sekä myös suomalaisia yrityksiä asiakkaina. Saario 2019)

Toimeksiantaja saa kohdeyrityksen kautta myös kansainvälisellä toteutettavia myyntiprojekteja ja rahoitusta uusien markkinoiden testaukseen sekä avaamiseen. Yritykset, jotka hakevat kohdemarkkinoiden laajentamista ja esimerkiksi markkinoiden alkutausta sopivat hyvin asiakkaita. (Saario 2019)

5 Haastattelu ja tulokset

5.1 Haastattelututkimuksen suunnittelu ja tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelut, jotka suoritettiin ja selvennetään kvalitatiivisen tutkimuksen rooli tässä työssä. Tiedonkeruumenetelmä esitellään, jonka jälkeen dataan pohjautuva analyysi avataan tarkemmin. Sen jälkeen suoritetaan näytteen valinta ja perusteet haastatteluohjeiden laadinnalle. Tutkimusvaiheessa analysoin informaation haastatteluista ja sen jälkeen rakensin yhteenvedon analyysistä. Tutkimuksen tuloksena esittelen, mitkä tekijät vaikuttavat B2B-yrityksien myynnin ulkoistamiseen sekä mitkä asiat ovat tärkeimpiä tekijöitä päätöksenteossa. Kattavien tutkimustuloksien saamiseksi, päätin valita kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän.



Kuva 1. Tutkimuskysymykset

Haastattelut suoritettiin puhelimitse haastatteleamalla osallistujia. Haastateltavat ovat suomalaisia asiantuntijoita, yritysten päättäjiä ja yrittäjiä. Näillä haastatteluilla pyrin vastamaan näihin tutkimuskysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat B2B-yrityksien myynnin ulkoistamiseen suomalaisissa yrityksissä? Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valinnassa? Minkälainen on myyntiprosessi B2B-maailmassa, kun ulkoistusta tehdään ostajan näkökulmasta? Haastatteluista varten laadittiin 10 avointa kysymystä ja haastateltavia on viisi. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

5.2 Haastattelut ja selvityksen tekeminen

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja löytämään näkökulmia käsillä olevaan ongelmaan. Haastatteluihin päädyttiin siksi, että halutaan tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. Tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia voidaan tarkistaa muilla keinoilla esimerkiksi tarkkailemalla. Tutkimuksessa tutkittiin intiimejä ja emotionaalisia asioita muun muassa suhtautumista ulkoistukseen. Näiden lisäksi kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä ja tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä. (Metsämuuronen 2008, 26–28.) Valitsin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritetty. (Metsämuuronen 2008, 37–41.) Kysymykset muotoiltiin suositeltavina kysymyksinä tämän kaltaiseen tutkimukseen, jotta vastaukset olisivat tarpeeksi informatiivisia. Kysymysalue määriteltiin tutkimusta varten teemaan liittyvänä. Vastaajia oli viisi eli otanta oli melko pieni, koska tutkimus oli laadullinen. Vastaukset olivat kuitenkin hyvin laajoja. (Metsämuuronen 2008, 37–41.)

Taulukko 1. Kartoitusta varten haastateltu yritys ja sen edustaja

Kyselyyn vastanneet yritykset	Edustaja
X	Liikkeenjohdon asiantuntija Atte Varsta
Koko & Kehitys Oy	Yrittäjä & Hankintaneuvoja Sanna Meronen-Vilenius
Anonyymi	Anonyymi
JM-Data Oy	Toimitusjohtaja, joka vastaa myynnistä Juha Munne
Innofactor Oy	Myynti- ja Kasvujohtaja Jyrki Vepsäläinen

Haastattelut suoritettiin puheluina, nauhoitettiin ja litteroitiin tämän jälkeen. Litteroinnissa puheluiden sisällöt koottiin yhteen ja tehtiin niistä aluksi analyysi, jonka jälkeen saaduista vastauksista tehtiin johtopäätökset. Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräys ja analysointi tehdään yhtäaikaaisesti. Aineiston analyysissä tehdään analyysi ja synteesi. Synteesi tarkoittaa tieteellisiä johtopäätöksiä. Analyysistä ja synteestistä tehdään abstrahointi eli tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2008, 47–48.) Ennen kuin varsinaista aineiston analysointia voidaan tehdä, on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Muistiinpanot ja haastattelut litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi. (Metsämuuronen 2008, 57–58.)

5.3 Tulokset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kappaleet on jaettu aiheiteemoittain, jotta asioita voidaan käsitellä kokonaisuuksina. Tulokset kirjoitettiin auki merkittävimpien tekijöiden perusteella. Tämän lisäksi kappaleista löytyy puhelinhaastatteluiden vastauksia sitaattien muodossa. Tulokset olivat hyvin laajoja ja niistä pystyttiin tekemään monia johtopäätöksiä.

Kappaleet asetettiin järjestykseen, jossa myynnin ulkoistusta käsitellään ilmiönä, sen hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä tulevaisuudennäkymiä. Tuloksissa kerrotaan haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

5.3.1 Ulkoistaminen Suomessa

Tutkimuksessa selvisi haastateltavien mukaan, että myynnin ulkoistaminen on laaja käsite Suomessa nykypäivänä. Myynnin ulkoistamiseen vaikuttavat yrityksen toimiala sekä suuruus. Myynnin ulkoistaminen on suurimmaksi osaksi kolmannen osapuolen tekemää myyntiä. Toiminnassa pyritään hankkimaan muu ulkopuolinen taho, joka myy palvelua tai ratkaisua loppuasiakkaalle. Prosessi lasketaan osaksi arvonmuodostusketjua ja on vaihtoehtoinen myynnin kustannus. Toiminta, joka ei ole yrityksen ydinliiketoimintaa tai osaamista on helpompi ulkoistaa toiselle osapuolelle, jolla on ydinosaamista valmiina.

Kylmäsoittaminen, tapaamisten sopiminen ja tapahtumien järjestäminen lasketaan myynnin ulkoistusprosessiksi sekä palveluihin. Ulkoistuspalvelu voi olla myös mes-suedustusta esimerkiksi kauppakeskuksissa sekä tilaisuuksissa. Se on moninaista soit-tamista yrityksille ja kohdeasiakkaiden tavoittelua, promootio- sekä tuotemyyntiä. Palve-luista liidin hankinta on yleisin ulkoistusmuoto, jossa käytetään erilaista teknologiaa ja myyntitekniikkaa uuden asiakkaan hankinnassa. Myös kaikkia myynnin osa-alueita voi-daan ulkoistaa. Ulkoistuksen yhteistyökumppanit koetaan yhteydenmuodostajaksi yrityk-sen ja loppuasiakkaan välillä. Markkinoilla koetaan, että myynnin ulkoistamisen ratkaisut ovat sen tyyliä palveluita, jotka on helppo ulkoistaa ulkopuolisille lisämyynnin saa-miseksi.

Perinteisesti Suomessa myynnistä ulkoistetaan alkuvaihe omasta myyntiprosessista ja ydinmyynti yleensä johdetaan yrityksen omasta toimesta. Teknisen ratkaisun myynti vaatii enemmän osaamista palveluiden ymmärtämisessä, joten sitä on hankalampi ul-koistaa. Asiakastiedon hankinta on yleisin myynnin ulkoistuksen kohde. Tavoitteena voi olla myös, että jalostetaan tietoa tutkimuksien avulla eri segmenteistä. Tutkimuksia voi-daan myös suorittaa liike- tai toimialakohtaisesti. Edellä mainitut lähestymistavat ovat keskeisimmät B2B-puolella.

Kysyttäessä aiemmista myynnin ulkoistuskokemuksista, haastateltavat kertoivat, että myynnin ulkoistusprosessissa tavataan asiakkaat ja käydään läpi mitä tuotetta myydään. Tapaamisissa määritellään tavoitteet, paljonko halutaan tapaamisia ja sen perusteella ulkoistusyritys tekee suunnitelman. Tämän jälkeen henkilöstö tulee kouluttaa ja ostavan asiakkaan täytyy toimittaa myyntipuhe ulkoistusyritykselle. Myyntipuheessa yritys tuo esille, mistä he haluavat potentiaalisten asiakkaiden kanssa keskusteltavan ja miten kiin-nostusta kannattaa herättää. Ostaessa palvelua tilaajat yleisemmin toimittavat ulkoistus-yritykselle kohderyhmä- ja asiakaslistauksen. Markkinointitapahtumiin on käytetty brän-dilähettiläitä, tapaamishankinta- sekä tapahtumapalveluita. Myynti on asiakkaiden hallinnan ytimessä ja asiakas on kaiken keskiössä. Haastatteluissa käy ilmi, että mark-kinoinnin ulkoistuspalveluita on runsaasti ja niissä yleensä puhutaan markkinointiauto-maatiosta ja asiakkaiden hallinnasta. Markkinoinnin ulkoistuksessa seurataan verkossa olevaa dataa. Sen mukaan tehdään toimenpiteitä sosiaalisen median kanavoissa, säh-köposteilla tai muissa yrityksen käyttämissä alustoissa. Markkinoinnin ulkoistuksella py-ritään herättämään mielenkiintoa ja pitämään asiakkaista kiinni. Myynnissä ulkoistuk-sessa tavoitteena on lisämyynti sekä suhteen syventäminen.

”Mitä isommasta ostosta ja laajemmasta asiakassuhteesta on kyse, niin sitä enemmän se vaatii henkilökohtaista ja kasvokaista vuorovaikutusta.”
(Haastateltava 1)

Haastatteluissa ilmeni kokemuksia, että palveluiden hyvällä tuotteistamisella myynnin ulkoistaminen olisi paljon helpompaa.

”Ensiksi pitäisi kuunnella asiakasta ja sen jälkeen rakentaa palvelu heille suoraan. Yleisellä tasolla palveluiden pitäisi olla hyvin tuotteistettu, jotta sen pystyisi oppimaan myös ulkopuolinen myyjä.” (Haastateltava 2)

Haastateltavien joukossa oli vaihtelevia kokemuksia myynnin ulkoistamisesta. Yhteistyöt ovat kaatuneet yleensä laadullisiin ongelmiin. Ulkopuolisen toimittamat kontaktit ovat siis olleet laadullisesti heikkoja eivätkä ole johtaneet mihinkään. Haastateltavien kokemusten perusteella ”kylmäbuukkaus”, tapaamisten sopiminen sekä tarvekartoituksen tekeminen kolmannen osapuolen osalta ovat useimmin käytettyjä myynnin ulkoistuksen muotoja.

”Meidän tapauksessamme hinnalla ei ole merkitystä, jos ulkoistuksen kautta löytyy asiakas, jonka luona käydään ja tehdään 4 tuntia hommia viikossa. Se tekee 300 euroa, jos se otetaan kuukaudessa, se on 1200 euroa, jos se otetaan vuoteen, niin se on 14 000 euroa. Kymmenessä vuodessa asiakasta on laskutettu siis 140 000 eurolla. Niin, onko sen asiakkaan hankinta maksanut 20, 50 vai 500 euroa, niin tuottoon nähden se on naurettavan pieni kustannus.” (Haastateltava 3)

”Meitä ei kontaktin hinta kiinnosta vaan se laatu, koska huonossa kontaktissa kaikki hukkaa aikaa, mutta hyvässä kontaktissa kaikki voittaa siinä.”
(Haastateltava 4)

”Nyt kampanjaomaisesti ostetaan markkinointi ja sisältö sekä soittoja ja pohjustuksia myynnille.” (Haastateltava 5)

Haastateltavat kertovat, että he käyttävät myynnin koulutuspalveluja ja myynnin kursseja, jotta nostettaisiin omien myyjien osaamista ja taitotasoa. Työkaluja hankitaan

myynnin tueksi esimerkiksi LinkedInin Sales Navigatorista ja Googlen palveluista. Pidempiaikaisia investointia kasvattavia toimenpiteitä vielä ostetaan, kuten toimialatutkimuksia valittujen asiakkaiden osalta. Kysyttäessä mihin tilanteeseen on haettu ratkaisua myynnin ulkoistamisella, haastateltavat kertovat, että myynnin ulkoistaminen on vaihtoehtoinen myynnin kustannus. Ratkaisulla voidaan ratkaista ajanpuutteeseen perustuva ongelma. Sitä voidaan myös hyödyntää, jos yrityksen sisältä löytyy osaamista, mutta henkilö pystyy tekemään tuottavampaakin työtä yritykselle.

”Olemme halunneet päästä tapaamaan B2B-yrityksiä. Esitysten materiaalin pohjalta ulkoistusyritys on tehnyt kylmäsoittoja. Seuraavaan vaiheeseen on menty itse mukaan.” (Haastateltava 1)

Haastateltavat kertovat, että ulkoistusta on hyödynnetty stressin välttämiseksi, jos myynti ei ole ollut omaa vahvaa osaamisaluetta. Haastatteluissa ilmenee myös yhtenäisyys siinä, että ulkoistusta on käytetty liidien eli potentiaalisten asiakkaiden tapaamista varten. Palvelua on käytetty myös erottumalla tai saamalla etua kilpailijoista ammattilaisten avulla.

Palveluiden käytön syyksi nousi myös resurssitilanne, jos yrityksen oma työvoima ei riitä hoitamaan kyseistä tehtävää itsenäisesti. Syiksi mainittiin myös se, kun yritykseen tulee lisää työntekijöitä, niin tarvitaan lisää tapaamisia työntekijöille. Ratkaisua on haettu myös sellaisissa tilanteissa, jossa ollaan tekemässä merkittävää myyntimallin tai myyntitavan muutosta, koska yrityksellä ei ole itsellä aikaa tai osaamista viedä isompaa myyntimuutosta läpi. Haastateltavat kertoivat hankkivansa tietoa ulkoistuksesta verkosta, suositusten avulla, muiden yritysten kokemuksia tiedustelemalla sekä verkostoitumalla eri tapahtumissa. Haastateltavat kertovat myös, että ystävät, kollegat, kokemukset kilpailuyrityksien tutuilta sekä kontaktit tuovat myös tietoa tästä aiheesta. Kysyttäessä, onko markkinoilla yleisesti tietoa tämän kaltaisista palveluista, haastateltavat kuvaavat tilannetta niin, että markkinoilla ei kuule yleisesti myynnin ulkoistamispalveluista.

”Ei riitä vain netti. Pitää päästä keskustelemaan yritysten edustajien kanssa kasvokkain ja tutustua sekä varmistaa, että kemiat sekä arvot sopivat yhteen.” (Haastateltava 2)

”Päivittäin joku tarjoaa. Useita soittoja viikossa. Sähköpostitse myös lähestytään. Ulkoistusyritys, joka tahtoo erottua kilpailijoista pitää osoittaa referensseillä toimivuudesta ja arvolupaukset pitäisi perustua onnistuneeseen palkkiomalliin. Eli siis, jonkinlainen laadun tae.” (Haastateltava 4)

Haastateltavat kertovat myös, että he hyvin vähän kiinnittävät huomiota mainoksissa tähän aihealueeseen. Haastatteluissa käy ilmi, että LinkedInissä ja Facebookissa on myynnin ulkoistamisen liittyviä mainoksia. Selvityksessä ilmenee kuitenkin, että markkinoilla on yleisesti paljon tietoa tämän kaltaisista ratkaisuista. Suurin osa näistä palveluista tulee esille, kun ulkoistuspalvelun edustajat lähestyvät yrityksiä omilla viesteillä ja myyvät omia palveluitaan yrityksille. Tietoperustassa mainitaan siitä, miten monet yritykset tekevät päätöksen ulkoistaa, jokin liiketoimintaprosessi. Idea perustuu siihen, että on parempi hankkia palveluna taito, joka ei kuulu yrityksen omiin vahvuuksiin.

5.3.2 Tarpeen syntyminen

Kysyttäessä mistä tarve syntyy ulkoistaa myynti, haastateltavat kertovat, että tarve syntyy tapaamisten puuttuessa, ja silloin, kun yrityksen palveluiden myyminen vaatii korkeatasoista myynnin osaamista. Haastateltavat kuvaavat, että kaikilla ei ole myyntitaitoa. Substanssiosaamista löytyy, mutta ei välttämättä myyntiin. Haastateltavat kertovat myös, että maailman ja kanavien nopea muuttuminen vaatii jatkuvaa markkinoiden seuraamista, jotta pärjää myynnissä mukana. Sen vuoksi ulkoistusyrityksen avulle on tarve. Tarvetta synnyttää myös se, jos ei ole varaa palkata omaa henkilöstöä tai kouluttaa heitä. Silloin on järkevämpää ulkoistaa myynti. Koetaan, että ulkoistusyrityksillä on vankka kokemus myynnistä ja valmiiksi koulutetut henkilöstöt. Tarvetta syntyy hiljaisina aikoina ja silloin kun on liian vähän liidejä, mistä saataisiin tilaus- ja tarjouskantaa aikaiseksi.

Alalla myyntiroolissa toimivat asiakasvastaavat tai myyntipäälliköt ovat hyvin kalliita ja asiantuntevia. Tarpeita syntyy myös pienelle myyntitiimille tai alkuvaiheen myyntiprosessin rutiinimaisuudelle. Jos yritys haluaa palkata lisää työntekijöitä, pitäisi tulla myös lisää uusia asiakkaita.

”Kustannussäästöt ja tehokkuus ajattelu. Ulkopuolinen toimija on tehokkaampi ylläpidossa ja tekee jo valmiiksi informaatiomarkkinointia. Ulkoistusyritys on keskittänyt osaamiseen uuden asiakkaan hankintaan ja on koneisto, toimintatavat sekä työkalut sitä varten. Kallista pitää itsellään, pal-

veluntarjoajat tekevät sitä samaan aikaan muillekin yrityksille. Heillä on valmiiksi tieto käytössä, minkä yritys pitäisi hankkia muutoin, ostaa esimerkiksi asiakaslistoja.” (Haastateltava 3)

Kysyttäessä vaikuttavatko ulkoiset tekijät yrityksen B2B-myyntin ulkoistamiseen nykyäänä, haastateltavat kertovat, että mitä huonommin taloudessa menee, sitä vähemmän yrityksellä on omia sisäisiä resursseja. Ulkoistuspalvelu ei toimi, jos on suuria kiinteitä kustannuksia. Jos palvelu perustuu onnistumiseen, eli onnistumisista laskutetaan, niin tilaajan näkökulmasta se houkuttelee.

Mitä paremmin taloudella ja yrityksillä menee, sitä enemmän yritykset palkkaavat omaa sisäistä myyntiosaamista. Vaikuttaviksi tekijöiksi nimettiin markkinoiden epävarmuus, markkinoiden äkkipikaiset muutokset, kiireellisyys, omat uskomukset, suhdanteet ja asiakkaiden muutos ostokäyttäytymisessä. Vaikuttavia tekijöitä on myös Suomen markkinatilanteet ja yleiset tekijät, jotka vaikuttavat koko taloustilanteeseen.

”Mikä on trendikästä kyseisellä hetkellä, mistä markkinasta kilpaillaan vai kuttaa.” (Haastateltava 3)

”Markkinoiden tapahtumat, outboundin myynnin aika on ohi. Keskittyminen sähköisiin kanaviin on vähentynyt, minkälaisia palveluita ostetaan. Inboundin kasvattaminen ja sähköisissä kanavissa olemista. Välillisesti vaikuttaa suoraan myyntiin.” (Haastateltava 2)

”Ulkoisista tekijöistä, asiakkaiden muutos ostokäyttäytymisessä vaikuttaa kaikkein eniten. Jos yritykset ei ole tekemässä ostopäätöksiä, niin päädyttään leikkaamaan myyntiresursseja.” (Haastateltava 5)

Kysyttäessä, minkä arvon myynnin ulkoistaminen tuottaa, haastateltavat kertoivat, että myynnin ulkoistaminen antaa pienille ja keskisuurille yrityksille mahdollisuuden parempaan näkyvyyteen palkkaamalla ammattilaisia kilpailun kovetessa. Arvoa muodostuu myynnin osaamisesta, turhan tekemisen välttämisestä ja resurssien hukkaamisen välttämisestä. Arvo muodostuu myös siinä, kun osaaminen saadaan keskitettyä eli omaan ydinliiketoimintaan pääsee keskittymään. Teoriassa mainitaan, että yrityksen suurimpia hyötyjä ulkoistamisesta on saada markkina- ja asiakasanalyysiä pätevilta myynnin yrityksiltä, jos toimittajalla ei ole tarvittavia taitoja tietojen hankkimiseen. Jos yrityksen omat

vahvuudet ovat muualla, toisen osapuolen saaminen mukaan on tehokas tapa vahvistaa myyntiä.

Tietoperustassa myös todetaan, että suurin hyöty ulkoistamisessa on kuluanalyysi. Hyöty tulee siitä, että itsenäiset myyntiedustajat tekevät töitä komissiolla, jotka saadaan onnistuneista kaupoista. Näin kustannukset ennen myynnin toteutumista vähenevät. Muita kuluja, jotka vähenevät ovat matkakustannukset, etupaketit työntekijöille ja hallintokustannukset.

Teoriassa tuodaan myös ilmi, että myynnin ulkoistamiseen vaikuttavia positiivisia tekijöitä ovat tehokkuuden parantuminen, myyntivoimiin vaikuttaminen ja kuluihin perustuva analyysi päätöksen tekoa varten kannattaako ulkoistaminen.

”Pääsee jakamaan tekemisen sitä parhaiten osaavalle. Myynnin ulkoistus ratkaisee vaikeat ja rutiininomaiset prosessit kiireaikoina. Arvoa muodostuu myös siinä, että ulkoistuspalvelu huolehtii tilauskannan tasaisesta kasvusta ja pysyvyydessä.” (Haastateltava 2)

”Pitää myyntiprosessin kokoaika toiminnassa. Rahaa ja jatkuvaa myyntiä. Pitkässä juoksussa se tuo lisää liikevoittoa. Herätetään kiinnostusta ja aikapulan ongelman ratkaiseminen.” (Haastateltava 5)

”Rekrytoimalla omaa henkilöstöä kasvaa myynnin kustannukset, kun taas ulkoistuksella saadaan pienempiä myynnin kustannuksia. Tehokkuus kasvaa. Saadaan koulutettu osaamista ja, jos tarvitaan, jotain tietoa ostetaan sitä joltain, jolla sitä valmiiksi on. Ulkoistusyrityksillä on myös hyvät menetelmät hankkia se. Heiltä löytyy valmiiksi laajat tietokannat kohdeasiakkaista sekä ymmärrys heidän toiminnastansa.” (Haastateltava 3)

5.3.3 Ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät

Tietoperustan osuudessa kerrotaan, että tuotteen monimutkainen myyntivaihe ja muutoksen määrä markkinoissa vaikuttaa yrityksiin sekä halukkuuteen ulkoistaa myynti. Kysyttäessä vaikuttaako palvelu, tuote tai ratkaisu myynnin ulkoistamiseen, haastateltavat kertoivat, että palveluiden tuotteistaminen on hyvin tärkeää. Palvelulla tai tuotteella pitää olla selkeä sisältö, jossa myydään selkeä kokonaisuus. Tuotteistuksessa tärkeät tiedot

pitää olla helposti ymmärrettävissä ja prosessi sekä kustannuslaskenta pitää olla helposti selitettävissä ja laskettavissa. Tuote tai palvelun pitää olla niin hyvin kuvattu, että ulkopuolisellekin se on helposti ymmärrettävissä. Bulkkitavaran eli volyymitavaran myyminen ja ostaminen on helppoa. Tämän kaltaisessa myyntitavassa ei tarvitse syvällistä ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta tai taustoista.

Kaikki haastateltavat kokivat, että palvelu, tuote ja ratkaisu vaikuttavat myynnin ulkoistamiseen. Jos tuote on uusi esimerkiksi innovaatio, joka ei ole tunnettu, sitä on vaikea ulkoistaa. Haastattelijat myös yhtyivät siinä, että kunnollinen myynti vaatii sitä, että pitää olla hyvä ja taitava myyjä. Myyjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi ihmistuntemus ja substanssiosaaminen. Substanssiosaamisessa puhutaan asiantuntijuudesta. Substanssiosaamisen merkitys korostui siinä, että ostettaessa uutta palvelua tai tuotetta se vaatii substanssitietämystä, että asiakkaaseen päin muodostuu luottamus. Haastateltavat korostivat, että mitä monimutkaisempaa, sitä vaikeampi ulkoistaa ja mitä tuotteistetumpaa sekä volyyymyyntiin perustuvampaa, sitä helpompi ulkoistaa. Mitä laajempaa kokonaisuutta myydään, mitä monimutkaisemmaksi se muuttuu ja mitä lähemmäksi mennään strategista myyntiä, sitä vähemmän todennäköisemmin ulkoistetaan. Tuotteistamalla palvelu paremmin, pystytään antamaan ulkoistuskumppanille isommat mahdollisuudet edistää myyntiä. Yritykset pitävät itsellään brändin yleensä ja tuotteen kautta tehdään myyntiä ulkoistuskumppaneilla.

”Ulkoistukseen positiivisesti vaikuttavat asiat. Mitä enemmän ja paremmin yrityksen tuotteet ovat tuotteistettu, sitä helpompi on tuotetta ostaa, myydä ja ulkoistaa. Ulkoistuksen kannalta ratkaisun pitää olla selkeä rajattu kokonaisuus. Ulkoistukseen negatiiviset vaikuttavat asiat. Mitä enemmän palveluun liittyy räätälöityjä osia ja osia mihin asiakas haluaa tai pystyy vaikuttamaan, niin sitä vaikeampaa sen ulkoistaminen on.” (Haastateltava 1)

”Annettiin myytäväksi vain it-tuki, jos asiakas kiinnostui sitten, alettiin laajentamaan myyntikeskustelua. Ulkoinen myyjä ei pysty myymään syvällisesti ratkaisua, vain yleisellä tasolla.” (Haastateltava 4)

Kysyttäessä vaikuttaako yrityksen toimialan suuntautuminen, haastateltavat kertovat, että suuntautuminen vaikuttaa ulkoistumahdollisuuksiin ja laatuun.

”Räätälöidyt ratkaisut ja varsinkin räätälöidyt digitaaliset ratkaisut vaativat suuren työpanoksen myyntivaiheessa, koska ovat asiakaskohtaisia ratkaisuja. Siksi niitä on lähes mahdoton ulkoistaa. Tuotemyynnissä helpompi ulkoistaa, bulkkimyynnissä ulkoistusyrityksen on helpompi sisäistää substanssiosaaminen.” (Haastateltava 4)

”IT-puolella suuntautuminen ei vaikuta. Ulkoistusyritykselle ei anneta toimialakohtaisia rajoituksia, enemmänkin alueellisia matkarajoituksia, joihin omat myyntiedustajat voivat matkustaa. Yrityksen koko on myös rajoittava tekijä, mutta henkilöstömäärällä ei ole merkitystä.” (Haastateltava 5)

”Kyllä varmaan osalta vaikuttaa, jos pyritään vahvaan asiakkaiden hankintaan, jossa haetaan enemmänkin kumppanuuksia ja pidempikestoisia asiakassuhteita yrityksen strategialla, niin sitten pyritään tekemään toimiala valintoja. Pyritään ostamaan sen kaltaisia palveluita, joiden avulla pyritään kasvattamaan sitä osaamista ja jalostamaan todennäköisyyksiä voittaa asiakkaita. Jos taas ollaan enemmän myymässä tuotetta, ostetaan enemmän ”bookkauspalveluja” ja voidaan ulkoistaa jopa pidemmälle. Ulkoistusmyyjä voi jopa viedä myynnin loppuun saakka. Todennäköisempää, että ulkoistetaan liidien hankintaa, ja niitä seuraavia vaiheita, mitä tuotteistetumpaa se myynti on. On se sitten tuotetta tai tuotteistettua palvelua.” (Haastateltava 2)

Haasteiksi haastateltavat kertovat myös, että ulkoistuspäätöksissä hintalapulla pitää olla suora korrelaatio myyntiin ja myyntitavoitteisiin. Tilaajalla itsellä on usein parempi asiantuntijuus asiakkaistaan, kuin ulkoistamisyrittäjällä. Haasteeksi muodostuu myös asiakkaiden kohderyhmien ja heidän tarpeensa ymmärtäminen sekä segmenttierojen löytäminen. Palveluntarjoajat ovat erilaisia, ja jotkut ulkoistusyritykset ovat rajanneet toimintansa tiettyyn toimialaan ja segmenttiin. Haasteina myös kuvattiin, että yritysten tarpeet ovat erilaisia tai yritysten kemiat eivät kohtaa. Joillekin yrityksille ei löydy osaamista myydä yrityksen kyseistä tuotetta tai palvelua.

Ulkoistusyritys ei aina tiedosta, mitä ollaan myymässä. B2B-myynti vaatii läheisen suhteen yrityksen ja loppuasiakkaan välillä. B2B-myynti vaatii suuren luottamuksen, jotta pystyy luopumaan ohjaimista vieraille tekijälle. Haasteeksi muodostuu myös se, että myydään henkilöosaamista tai organisaatio-osaamista eli palvelua.

Myyntiedustajan voi olla vaikeaa myydä palvelua yhtä laajasti ja monipuolisesti, kuin itse oman yrityksen työntekijän. Myyntiedustajille ydinosaamisen koulutus maksaa hyvin paljon ja vie ostavalta asiakas yritykseltä liikaa aikaa. Isoimpia haasteita koettiin olevan laaduntarkkailussa ja liidien tai myyntihankkeiden tarkkailemisessa, kun myynti ei ole omissa käsissä. Ulkoistuksen mittarit ovat hyvin kvantitatiivisia eli niissä mitataan enemmän määrä, kuin laatua. Myynnin ulkoistustilanteessa on hyvin hankala mitata laatua. Tämä näkyy esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun yritys saa huonon liidin, joka ei vie asioita eteenpäin, vaan samalla vie yrityksen kallista aikaa hukkaan. Haastatteluista kävi myös ilmi, että haasteena on saada ulkoistettu myyjä havaitsemaan aidosti asiakkaan tarve palvelulle eli, onko asiakas oikeasti kiinnostunut ja, onko myyntitilanne ajankohtainen nyt tai ehkä myöhemmin. Haasteena on siis oikean kumppanin valinta vastaamaan kyseisen yrityksen tarpeita ja ulkoistusyritys, jolla on tietty kohdennus asiakassegmentille tai toimialalle. Sekin mainittiin, että on haastavaa löytää yritys, jolla on riittävä ymmärrys kyseisestä toimialasta. Haastatteluissa mainittiin myös, että osaamisen ja taidon kerryttäminen on työlästä ja kallista varsinaisen myyntityön takia.

”Ulkopuolisen myyntiedustajan pitää päästä hyvin syvälle liiketoimintaan. Hän, joka myy sen tuotteen asiakkaalle on vastuussa tuotteesta loppuasiakkaalle. Se vaatii, että hänen pitää tarkkaan tietää mitä hän on myymässä. Yrityksen pitää asettaa selkeät tavoitteet ja tietää mitä halutaan saavuttaa. Tilaajan ammattitaidoista, että pystyy asettamaan tavoitetason, koska se on vaihtoehtoinen myynnin kustannus. Vastuu suhteessa asiakkaaseen ja kuluttajaan.” (Haastateltava 1)

”Sisämarkkinoiden kasvun muutos, eli siis Euroopan unioni muuttumassa kotimarkkinoiksi. Lainsäädäntö vaihtelee, joka tuo omia haasteita. Pitää tietää, missä vastuurajat menevät eri maissa. Pitää tunnistaa ostajan ostomaa, eli mistä asiakas tulee.” (Haastateltava 2)

”Haasteena on, että pienillä yrityksillä myynnin ulkoistamisen este on raha. Yleisesti kulut ja aika sekä osaamisenpuute. Yleinen haaste myös, että ei ymmärretä mitä myynnin ulkoistaminen on ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Ei ymmärretä investoinnin vaikutuksia. Pelko laittaa rahaa, kun ei ole investoinneista varmuutta.” (Haastateltava 3)

”Ei löydy sopivaa kumppania, jotka pystyisivät edustavasti yritystä ja tuoteta tuomaan esille. Ajatellaan, jos tehdään itse, niin on sentään omannäköistä. Substanssi puoli eli laatu puoli. Asiantuntijuus on vaikea ulkoistaa. Haasteita löytyy myös tekniseltä puolelta, kuten kalenterien jakamiset reaaliajassa verkossa. Buukkaajat tekevät urakkapalkalla työtä, joten tapaamisten laadut olivat huonoja, niitä oli väkisin sovittu rahan takia. Välillä joutui mennä paikkoihin mihin tuntui, ettei ollut edes tervetullut.” (Haastateltava 3)

”Olimme ulkoistaneet ”bookkaamisen” eli tapaamisten sopimisen ulkoistuspalvelulle. Siitä tulee x määrä liidejä, joka viikko tai kuukausi, eli he pyrkivät saavuttamaan tavoitteet vain. Siitä syntyy turhia myyntikontakteja, joita yritys lähtee hoitamaan.” (Haastateltava 5)

5.3.4 Ulkoistuspalveluiden hyödyntäminen

Kysyttäessä mitä hyötyjä myynnin ulkoistaminen tuo, haastateltavat kertoivat, että ulkoistuksessa piilee suuri riski, mutta suuri tuottomahdollisuus. Puhelimitse tiedustelu on paras tapa saada ajankohtaista tietoa asiakkaan nykyisestä tilanteesta. Tämä voi muun muassa tarkoittaa sopimuksen tilanteen tarkistamista, jotta ulkopuolinen myyjä voi oikeaan aikaan pyrkiä myyntiin sopimuksen aikataulun mukaan. Myynnin ulkoistaminen ratkaisee osaamisen puutteen ja vapauttaa resurssien käyttöönoton, kuten henkilökunnan kouluttamisen. Oma henkilöstö esimerkiksi pääsee tekemään sitä, mitä he tekevät yrityksen kannalta tuottavammin. Ulkoistuksessa aineelliset hyödyt ovat seurausta aineettomista hyödyistä. Ulkoistamisyritys osaa siis tehdä tarkan segmentoinnin ja antaa yrityksille mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen ydinosaamisen keskittymiseen. Tämän lisäksi ulkoistus voi vähentää stressiä ja organisaation hyvinvointi kohenee. Epämiellyttävän tehtävän välttäminen vähentää stressiä ja jatkuva datan analysointi sekä kehittäminen kohentaa organisaation motivaatiota sekä hyvinvointia. Hyötynä myös nousi esille taustatyö ja jatkuva tieto markkinoiden kehityksestä. Hyötyä tulee myös myynnin kasvattamisesta sekä kehittämisestä.



Kuva 2. Ulkoistamisen hyödyt (Concur Consulting 2020).

Myynnin ulkoistamisen onnistuessa, se tuottaa parempaa ja isompaa myyntiä. Hyötyä tulee ajassa, arvossa sekä laadussa. Jos kokematon edustaja lähtee soittamaan uusia asiakkaita lopputulos ei olisi yhtä hyvä, kuin ulkopuolisen koulutettujen myyntiedustajien lopputulos. Hyödyksi mainittiin myös se, että maine kasvaa ja markkinat tulevat tietoisuuteen, mitä palveluita yritykseltä saa. Vaikka yritys ei ole saanut myyntiä yhteydenotosta, niin vuoden päästä uudessa yhteydessä onkin saatu myyntiä aikaiseksi. Tunnetuus koettiin hyvin suureksi hyödyksi.

Tämän lisäksi olisi hyvä tietää, milloin asioita tapahtuu markkinoilla, jotta päästäisiin tarjoamaan oikeaan aikaan yrityksen omia palveluita. Laadukkaammalla myyntityöllä pystytään nostamaan onnistumisprosenttia osaamisella. Hyödyksi nousi, että pystytään saamaan uusia asiakkaita ja kiihdyttämään myyntityötä. Hyötyä tulee myös siitä, että saadaan myynti kaikin puolin liikkumaan ja kasvamaan. Yritykset ulkoistavat myös säästöyistä tai, että saadaan myyntiä kasvamaan.

Tietoperustassa kerrotaan, että asian opetteleminen ja prosessien luominen sekä hahmottaminen tulee paljon kalliimmaksi, kuin ulkoistaminen. Myynnin ulkoistamiseen vaikuttavia rajoittavia tekijöitä ovat yrityksen strateginen orientoituminen, valmistajan ympäristö, yrityksen oma ympäristö, tuotteen luonteenlaatu ja markkinan rakenne. Kysyttäessä haastateltavilta minkälaisen ulkoistuspalvelun pitäisi olla, että siitä saisi parhaimman hyödyn. Haastateltavat toteavat jälleen, että yrityksen palveluiden hyvällä tuotteistamisella myynnin ulkoistaminen olisi paljon helpompaa. Haastatteluissa korostui se, että yleisellä tasolla palveluiden pitäisi olla hyvin tuotteistettu, jotta sen pystyisi oppimaan

myös ulkopuolinen myyjä helposti ja nopeasti. Myynnin ulkoistamisessa pitäisi olla selkeä näkemys ja tavoite siitä mitä halutaan saavuttaa. Saavutuksella on hintalappu ja yritysasiakkaan pitää ymmärtää, onko saavutettu hyöty hintalapun arvoinen. Ulkoistuspalvelun pitää tuottaa siis arvoa ja samalla pitää laatu korkealla samanaikaisesti.

Ulkoistuspalveluiden toivotaan omaavan ammattitaitoisia soittajia, jotka osaavat tuoda esille selkeästi mitä myydään ja miten sekä osaavat myös olla ystävällisiä ja hoitaa asiakaspalvelun samalla. Edustajien myös pitäisi osata hylätä ei-potentiaalisia asiakkaita eivätkä saisi aiheuttaa ajan tuhlausta tilaaja-asiakkaalle.

”Ensiksi pitäisi kuunnella asiakasta ja sen jälkeen rakentaa palvelu heille suoraan.” (Haastateltava 1)

”Tehokas, joustava ja ammattitaitoinen. Myyjillä pitää olla empatia- ja kuuntelu taitoja sekä monipuolista puhetaitoa.” (Haastateltava 2)

”Osaaminen on henkilösidonnaista. Yhteistyö kaatuu usein substanssi puoleen. Ulkoistuskumppanilla pitää olla myyntitaidot ja myytävän asian sekä asiakkaan tarpeen ymmärtämiseen soveltuva osaaminen.” (Haastateltava 4)

”Optimaalinen, ulkoistusyritys pystyy osoittamaan, että he tuntevat tietyt toimialat tai asiakassegmentin. Asiantuntemus on hyvin tärkeä. Palvelun pitäisi olla mahdollisimman läpinäkyvää ja joustavaa. Tilaaja asiakkaan pitäisi nähdä mitä siellä tapahtuu taustalla. Asiakkaalle pitäisi osoittaa, miten he vievät yrityksen myyntitarinaa eteenpäin ja tilaaja asiakkaan pitäisi saada asiakkaan kokemus ja palaute sekä, miten asiakkaat kokevat ulkoistuskumppanin lähestymisen. Jos asiakkaat kokevat häiritänä tai ettei tuo lisäarvoa, sellainen yhteistyö loppuu hyvin nopeasti.” (Haastateltava 1)

Kysyttäessä, mikä on paras kohderyhmä ja kenelle myynnin ulkoistamispalveluita kannattaa tarjota, haastateltavat kertoivat, että monimutkaisten palveluiden tai prosessien ulkoistus on hankalaa. Yksinkertaiset ja selkeät tuoteratkaisut ovat helppo ulkoistaa. Mitä enemmän palvelu on räätälöitävissä, sitä enemmän ulkoistetaan vain tapaamisten sopimista sekä kohtaamisia ja mitä paremmin tuote on yksinkertaistettu kokonaisuus, niin

sitä tehokkaammin ulkoistusyritys saa eväät parempaan ja uskottavampaan myyntikoh-
taamisiin.

”Ei vaikuta toimialaa vaan enemmänkin, kun yritys lähtee kasvamaan pa-
rista henkilöstä ylöspäin ja nopeasti, niin silloin myynnin ulkoistamistarvetta
on. Kasvun tullessa myynnin kasvattaminen monesti unohtuu yrityksiltä ja
innostutaan tekemään sitä omaa ydin liiketoimintaa vain.” (Haastateltava
5)

”Yritykset, jotka myyvät suurella volyymillä. Määrä korvaa laadun tyylinen
asiakas.” (Haastateltava 3)

”Alalla on hommia ja kasvua. Kun olimme pieni yritys ei ollut aikaa itsellä
tehdä sitä. Kasvava firma, joka on pieni, jolla ei ole omaa myyntiorganisaat-
iota vielä. Ulkoistuspalvelulla myyntiorganisaation korvaaminen olisi teho-
kasta.” (Haastateltava 4)

”Joilla on selkeä tuotetarjoama, joilla on valitut toimialat. Mitä selkeämpi
tarjonnan kohdentaminen on, sitä todennäköisemmin pystyy kohdenta-
maan palvelun. Me tarjotaan tämän tyylistä ulkoistuspalvelua, tähän teidän
toimialaanne ja näin me pystymme auttamaan teitä myymään noita tuot-
teita.” (Haastateltava 2)

”Todennäköisyys ostamiselle on liidien generointipalvelussa, jos puhutaan
myynnin sparrauksesta. Palvelulla on tarkoitus nostaa asiakkaan myynnin
kyvykkyyttä. Nostaa arvoa ja helpompi perustella sitä, mitä monimutkai-
sempaa mahdollisen asiakkaan myynti on. Mitä korkeampi ratkaisuiden
monimutkaisuus on ja mitä isompi markkina tai business, niin ulkopuoliset
myyntikumppanit auttavat avaamaan ovia uuden asiakkaan hankinnassa.”
(Haastateltava 1)

5.3.5 Yhteistyömahdollisuudet

Kysyttäessä, mitkä asiat ovat tärkeitä tekijöitä valittaessa yhteistyökumppania, haasta-
teltavat kertoivat, että henkilökohtaisella kasvotusten tehdyllä keskusteluyhteydellä,
asiakassuhteen kiinnipitokyvyllä, taidoilla ja hinnanmuodostusstrategialla on iso merkitys

yhteistyön aloittamisen kannalta. Luotettavuuskuvaan vaikuttaa myös yrityksen tekemät lupaukset. Esimerkiksi sitomalla oma onnistuminen palkkioon herättää suurta luottamusta yritystä kohtaan. Haastatteluissa ilmenee, että mitä lähemmäs päästään komissiotyylisiä palkintamallia, niin sitä helpompaa päätöksenteko ulkoistamisesta tehdä.

Referenssit pitää olla myös kunnossa, arvolupauksia pitää olla ja aikataulut vaikuttavat myös. Turvallisuudentunne korostui myös keskusteluissa, että pitäisi olla jonkinlainen ”tyytyväisyystakuu” esimerkiksi. Haastatteluissa korostui myös se, että yrityksiä pitää olla luotettavia ja pitäisi olla referenssejä, joiden avulla pystytään todentamaan ulkoistusyrityksen tuloksellisuus.

”Tarkistan yleensä kaupparekisteristä yrityksen tilinpäätöstiedot sekä vastuuhenkilöt. Tärkeitä tekijöitä ovat kokemus, näytöt tuloksista ja se, että pystyy osoittamaan tuloksellisuuden esimerkiksi referensseillä.” (Haastateltava 1)

Kysyttäessä, miten ulkoistamisyritys saa ostavan asiakkaan luottamuksen, haastateltavat kertoivat, että ratkaisevat tekijät ovat siinä, miten hyvin yritykset ovat sisäistäneet tilaaja-asiakkaan tekemisen, osaamisen ja tuotteet ja miten on ymmärretty, mitkä ovat yrityksen arvot ja mikä heidän brändinsä on sekä, mitä he myyvät. Luottamuksen herättämisessä referenssit, uuden näkökulman tuominen myyntiin ja turvallisuudentunne nousivat tärkeiksi tekijöiksi. Referensseissä toivottiin yrityksiä, jotka suosittelevat palveluntarjoajaa. Turvallisuudentunteen korostuminen johtui siitä, että yritys uskaltaisi lähteä mukaan yhteistyöhön, koska kolmannen osapuolen perehdyttäminen vie myös paljon aikaa yritykseltä. Aikaa vievät materiaalin tekeminen, yhteydenpitotapojen sopiminen ja kalenterien jakaminen. Luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös henkilökohtainen kontakti ja että toimintamalli hinnoittelussa on kunnossa ja houkutteleva. Haastateltavat kertoivat, miten tärkeää se on, että luottamuksen saatua sitä ei saisi menettää. Luottamukseen positiivisesti vaikuttavat asiat olivat avoimuus ja se, että sovituihin asioihin pidetään kiinni.

”Myyntinäytöksellä, jotta näkee, miten kemiat kohtaavat ja millainen substanssiymmärrys ulkoistusyrityksellä on.” (Haastateltava 4)

”Aidosti kuuntelee ja, jos ei ymmärrä niin kysyy eikä vain lakaise maton alle. Avointa ja rehellistä keskustelua. Ennen myyntiä kuuntelee tarkkaan ja yksityiskohtaisesti tarpeita.” (Haastateltava 1)

”Rohkeilla arvolupauksilla, jos pystyy toteuttamaan lupaukset. Esimerkiksi Vain arvosta joutuu maksamaan.” (Haastateltava 4)

”Myyntitilanne ratkaisee. Luottamusta herättävä olemus ja siisti pukeutuminen. Luottamusta voidaan herättää myös tuloksien kautta ja esittelemällä työn laatu. Luottamukseen voi myös vaikuttaa näyttämällä konkreettisesti kasvattaako palvelu myyntiä ja saako yritys uusia asiakkaita.” (Haastateltava 5)

Kysyttäessä, mitkä asiat ovat esteenä yhteistyön aloittamiselle, haastateltavat kertovat, että hinnoittelu, tuntihinta ja kiinteä hinta suhteessa onnistumismalliin ovat merkittävimpiä tekijöitä. Esteenä koettiin myös keskustelu yritysten välillä esimerkiksi, jos yrityksellä on huono maine tai vastuuhenkilöt esimerkiksi protestilistalla. Esteenä koettiin myös se, että yhteistyökeskustelussa ilmenee negatiivisia kokemuksia markkinoilla, omasta verkostosta tai ylipäätään yrityksestä. Esteenä koettiin myös se, että yritysten kesellä on arvostiriidat, yrityksen tai myyntiedustajan arvot vaikuttavat negatiivisesti kuvaan, ja se miten ulkoistusyritys edustaa yrityksen brändiä.

Yhteistyön esteeksi voi muodostua myös substanssiosaamisen puuttuminen eli palveluntarjoaja ei tiedä yhtään esimerkiksi, mihin on soittamassa. Lähestyttäessä yritystä ja etukäteen tutustuminen siihen yritykseen, mihin ollaan soittamassa, ja mitä ollaan tarjoamassa, on hyvin tärkeää. Esteeksi saattaa muodostua yrityksen ikä, kasvuvauhti sekä tuloksetekokyky. Ulkoistusyrityksen pitää olla sellainen, joka on ollut pitkään markkinoilla, on luotettava sekä ei ole kokenut minkäänlaisia talousongelmia.

5.3.6 Suhtautuminen ulkoistuspalveluihin ja tulevaisuudennäkymät

Kysyttäessä, mikä on suhtautuminen myynnin ulkoistamispalveluiden suhteen, haastateltavat kertoivat, että suhtautumiseen vaikuttavat yrityksen maine ja toimiala. Toiset yritykset haluavat ulkoistaa myynnin ja toiset haluavat pitää myynnin omassa käsissä. Suhtautumiseen vaikutti myös yrityksen koko ja kassatilanne. Haastateltavat toteavat, että

alkuinvestoinnit voivat olla suuria, mutta pitkällä tähtäimellä kokonaisuudessa ulkoistaminen tulee yleensä halvemmaksi yritykselle. Suhtautumiseen vaikuttaa myös se, että isoilla yrityksillä on suuria sisäisiä myyntiorganisaatioita. Yleisesti haastateltavien joukoissa oli positiivinen ja opportunistinen suhtautuminen myynnin ulkoistusta kohtaan. Suhtautumiseen vaikuttaa yrityksen omat suunnitelmat ja budjetointi. Ulkoistuspalveluita ostetaan tarpeeseen. Yrityksen myyntijohtajan vastuulla on ottaako yritys ulkoistuspalvelut käyttöön vai ei, joillain yrityksillä vastuun kantaa myös kokonaan tai osittain toimitusjohtaja. Markkinoinnin puolella vastuu on markkinoinnin vastuuhenkilöllä tai henkilöillä.

”Ulkoistuspalveluilla on oma paikkansa. On huonoja ja hyviä palveluita. Sopimukset kuitenkin pitää tehdä tarkkaan, että selkeytetään mitä kummaltakin osapuolelta edellytetään. Sopimukseen on myös kirjattava lopputulemat, kun pelisäännöt on sovittu puolin ja toisin, niin yhteistyö sujuu paljon paremmin.” (Haastateltava 1)

Kysyttäessä, mitkä tekijät tukevat päätöksen syntyä sitoutua myynnin ulkoistamisratkaisuihin, haastateltavat kertovat, että yrityksen on helpompi tehdä ostopäätös, jos hinnoittelu perustuu onnistumiseen. Mitä enemmän kiinteitä kuluja palveluun kuuluu, sitä haastavampaa yritysasiakkaan on ostaa myynnin ulkoistusta.

Haastatteluissa korostuu se, että substanssiosaaminen on hyvin tärkeää ja pelkkä myyntiosaaminen ei riitä. Ulkoistusyrityksen pitää ymmärtää syvemmillä tuotteen vaikutuksia. Tyrkyttävä ja röyhkeä käytös koettiin negatiivisessa valossa. Ymmärrys, osaaminen sekä tietotaito koettiin positiivisessa valossa. Suurimmaksi tukevaksi tekijäksi nimettiin ulkopuolisen suositukset sekä se, että henkilökohtaisella tasolla tunne siitä, että ulkoistusyritys pystyy osoittamaan tuntevansa toimialan ja että ihmiset yrityksen taustalla ovat luotettavia ja heidän kanssaan on helppo toimia. Haastatteluissa selvisi myös, että loppujen lopuksi sitoutuminen on yrityksen ihmisistä kiinni. Puhutaan tunne- ja kemia tasosta.

”Tyytyväinen asiakas sanoo toiselle asiakkaalle, että kyllä he hoitavat työn hyvin on parasta, miten ikinä pystyy vakuuttamaan asiakkaisiin. WOM eli Word of Mouth on paras tapa saada asiakkaan luottamus.” (Haastateltava 4)

Kysyttäessä tulevaisuudesta, että tuleeko myynnin ulkoistaminen muuttumaan tulevaisuudessa B2B-puolella, haastateltavat kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että myynnin ulkoistaminen ja siihen liittyvät palvelut tulevat lisääntymään. Haastateltavat olivat myös samaa mieltä siitä, että palvelut ja prosessit tulevat digitalisoitumaan sekä sähköistymään. Markkinointiautomaatiopalvelut lisääntyvät ja asiakkuudenhallinta sähköistyy.

Markkinointikanavat ja siihen liittyvät myynnin aktivoinnit integroituvat yhteen näkymään. Samassa näkymässä näkyy dataa, joka kertoo asiakkaan ostokäyttäytymisen ja sen pohjalta digimarkkinoinnissa luomaan automaattista vuorovaikutusta verkossa asiakkaan kanssa, joka johtaa myynti toimenpiteisiin verkkokanavissa tai sitten puhelimitse soittamalla. Kasvotusten tapahtuva myynti tulee vähenemään merkittävästi tulevaisuudessa.

”Asiakkaan käyttäytyminen verkossa luo automaattisesti sopivan lähestymistavan ja reagoinnin myynnin näkökulmasta asiakkaaseen päin. Perinteiset yrityksen siilot, kuten asiakkuudenhallinta, myynti ja markkinointi ovat olleet omia toimintoja. Niistä tulee yksi holistinen kokonaisuus, jossa kasvatetaan asiakkuuden arvoa erilaisilla toimenpiteillä.” (Haastateltava 3)

”Kasvaa räjähdysmäisesti ja nopeasti. Murros tulee tapahtumaan myynnin ulkoistuksessa. Digitalisoituu ja myynnin luonne on muuttunut. Monet asiakkaat ovat hyvin perehtyneet vaihtoehtoihin markkinoilla. Kokopelikenttä on muuttunut globaaliksi. Myynti menee enemmän yhteistyökumppaneiden hakemiseksi.” (Haastateltava 2)

”Se tulee kasvamaan. Koko aika mennään enemmän digitaalisissa tapamisissa. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset vähentymässä. Myynnin ulkoistaminen siirtyy enemmän koko ajan virtuaaliseen maailmaan. Myynti muuttuu, joka päivä.” (Haastateltava 1)

”Markkinointi ajatellaan vieläkin, että se on omatoimintonsa erillään myynnistä. Jos markkinointibudjetti kasvaa sen pitäisi näkyä välittömästi myyntitavoitteissa. Markkinointi on myynnin tukifunktio, jolla pitää olla vaikutus myyntibudjettiin. Jos Markkinoinnin budjettia vähennetään sen pitäisi näkyä myynnin budjetissa ja päinvastoin.” (Haastateltava 5)

”Muutos on tapahtunut, B2B-myynti on siirtynyt digitaalisiin kanaviin, tehdään ja luodaan yritys brändiä, kohdataan kanavissa. LinkedIn, Facebook ja Google. Lisääntyy jatkossakin. Ensikontakti ja asiakkaiden houkuttelu digitaaliseen ympäristöön. Vähentää outboundin ulkoistusta.” (Haastateltava 1)

6 Päätelmä

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat myynnin ulkoistamisen käyttöönottoon ja mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valinnassa suomalaisissa B2B-yrityksissä. Opinnäytetyön teorian sekä selvitysten tulosten mukaan myynnin ulkoistus vaikuttaa vahvasti yritysten toimintaan ja sillä on vaikutusta myynnin lisäävänä tekijänä, jos se on toteutettu oikein. Myynnin ulkoistuksella on mahdollisuus selvittää tilaaja-asiakkaiden tarpeita tehokkaasti ja mahdollisuus kerätä tärkeää informaatiota tilaaja-asiakkaalle tulevaisuuden myyntiä varten. Myynnin ulkoistuksen palveluiden käyttäminen mahdollistaa myös asiakkaiden ymmärryksen ja oman myynnin kehittämisen, sekä tarjoaa uusia menetelmiä ja näkökulmia markkinoinnin ja myynnin kanaviin. Myynnin ulkoistamisessa tavoitteiden asettaminen ja sopimuksien tarkka laatiminen on hyvin oleellista, jotta ulkoistuksesta saadaan paras hyöty. Keskeisimmät tutkimustulokset olivat teorian kanssa yhdenmukaiset, sillä ulkoistus tulee korostumaan ja sen tärkeys yritysmaailmassa tulee lisääntymään.

Johtopäätökset muodostuvat tietoperustan ja toimeksiannon pohjalta valmistettuihin kysymyksiin ja niistä saatujen vastausten pohjalta. Vastauksiin on vaikuttanut yritysten ja haastateltavien lukumäärä ja niiden koko ja toimiala. Tutkimuksen otanta on suppea, mutta vastaajat ovat olleet ulkoistuksen näkökulmasta merkittävässä roolissa antamaan tietoa ilmiöstä, joten tieto on luotettavaa ja antaa hyvän kuvan siitä, mitkä ovat myynnin ulkoistuksen tarpeet, haasteet ja edellytykset suomalaisissa pk-seudun yrityksissä ja B2B-ympäristössä. Myynnin ulkoistuksen aiheuttamat muutokset ovat suuria ja etenevät kovaa vauhtia, mistä seuraa oletus, että ammattikirjallisuus vanhenee nopeasti. Näin ollen voidaan todeta, että tieto löytyy parhaiten Internetistä, mikäli hakee tietoa uusimmista myynnin ulkoistuksen ratkaisuista omaan myyntiin tai markkinointiin.

Tämän takia myös tässä opinnäytetyössä on käytetty paljon sähköisiä julkaisuja. Tutkimusongelman selvittäminen toteutettiin haastattelemalla viiden erikokoisen suomalaisen toimijan B2B-liiketoimintaa harjoittavan yrityksen johtoa tai myyntijohtajaa sekä asiantuntijoita. Kaikki haastattelut toteutettiin siten, että yritysten edustajat vastasivat haastattelukysymyksiin puhelinhaastatteluissa. Tämä mahdollisti myös sujuvamman ja laajemman keskustelun, sillä tarkentavien kysymysten esittäminen oli mahdollista. Vain yksi haastateltavista yrityksestä ja sen edustaja halusivat pysyä anonyymina opinnäytetyössä.

Haastattelun yritykset ja edustajat olivat päättäjiä ja runsaan kokemuksen omaavia asiantuntijoita myynnin alalla, joka vaikuttaa tuloksien luotettavuuteen. Tulosten mukaan kaikki haastateltavat yritykset ja osallistujat käyttivät usein myynnin ulkoistamista sekä olivat erilaisissa kosketuksissa eri näkökulmista myynnin ulkoistamispalveluihin. Haastateltavien joukoissa oli osallistujia, joilla oli kokemusta sekä myynnin ulkoistuksen ostajina ja myyjinä. Kaikilla yrityksillä oli yksi tai useampi kokemus myynnin ulkoistuksesta, minkä voidaan katsoa tuovan lisämyyntiä ja kasvua yrityksen liiketoiminnalle. Puolet vastaajista olivat asiantuntijoina vastaamassa ja toinen puoli oli keskisuurien yritysten myyntijohtoon kuuluvaa edustajistoa. Yllättävää oli se, että haastatteluista yrityksistä kaikki suhtautuivat positiivisesti tai neutraalisti sekä opportunistisesti myynnin ulkoistusta kohtaan. Kenelläkään vastaajista ei ollut negatiivista suhtautumista. Negatiivisia kokemuksia oli kyllä.

Eniten myynnin ulkoistuspalveluja tarvitsevat yritykset olivat nopeasti kasvaneet yritykset, joilta ei löytynyt omaa myyntiorganisaatiota tai myyntiosaamista. Myynnin ulkoistuksesta tekee tehokkaan se, että tavoitteet ja sopimukset on laadittu tarkkaan sekä yksityiskohtaisesti. Myynnin ulkoistamispalvelut olivat houkuttelevampia, kuin palkintamalli, joka perustui onnistumiseen ja oli komissioperusteinen. Osa vastaajista kertoi myös, että suurimmiksi haasteiksi ulkoistuspalveluiden käytössä oli aika, raha ja resurssien puute. Tämä perusteella voidaan todeta, että nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi yrityksen halukkuuteen ulkoistaa. Komissioperusteinen palkintamalli on houkuttelevampi, jotta yritykset sitoutuisivat palveluun matalammalla kynnyksellä.

Kaikki haastattelun osallistujat pitivät myyntiä relevanttina nykypäivänä, jotta yritys kasvaisi ja menestyisi. Kaikki haastateltavat olivat myös samaa mieltä siitä, että ulkoistuspalvelut tulevat kasvamaan ja digitalisoitumaan. Tutkimus osoitti, että myynnin ulkoistus on yrityksillä keskeinen ja tärkeä asia, mutta oikean ja luotettavan yhteistyökumppanin

löytäminen on hyvin vaikeaa. Jotta yhteistyö toimisi, ulkoistusyrityksellä pitäisi olla substanssiosaamista eli asiantuntijuutta juuri kyseiselle toimialalle ja palveluille. Ulkoistuksen tarjoaminen yrityksille, joilla on volyyminmyyntiliiketoimintaa, olisi parasta, koska substanssiosaamisen merkitys sen kaltaisessa myynnissä on merkityksetön.

Seurauksena syntyy päätelmä, ettei ulkoistusyritys voi viedä myyntiä pidemmälle ilman substanssiosaamista, joka on aikaa sekä rahaa vievä prosessi siirtää kolmannelle osapuolelle. Näin ollen ulkoistusyrityksen pitäisi tehdä itse strateginen päätös ryhtyä tekemään kaikille toimialoille myynnin alkupäästä ulkoistuspalveluita tai valita toimiala, jossa yritys kerryttää substanssiosaamistaan. Toimialan kohdentaminen mahdollistaa sen, että yritys pystyy viemään myyntiä pidemmälle yritysasiakkailleen. Myynnin ulkoistus ei ole vielä syrjäyttänyt tai heikentänyt yrityksen omaa myyntipuolta, mutta siitä saa lisäkasvua sekä lisämyyntiä. Myynnin ulkoistuspalvelut voivat myös korvata myyntitiimin ja myyntiorganisaation puuttumisen yritykseltä. Myynnin ulkoistuksessa henkilökohtaisella osaamisella ja luottamusta herättävillä todennettavilla referensseillä oli suurin mahdollisuus saada yhteistyö alkamaan yrityksen kanssa.

Tutkimuksen tulosten laajentamista koskemaan laajemmin pieniä B2B-yrityksiä voi luotettavasti tehdä. Tähän on syynä se, että selvitykseen haastattelut yritykset ja edustajat olivat eri yritysten kokoluokista ja heillä oli runsaasti kokemusta myynnin ulkoistuksesta kaikista yritysten kokoluokista. Kuitenkin tulosten perusteella voidaan todeta, että myös pienet ja suuret yritykset käyttävät myynnin ulkoistuspalveluita esimerkiksi oman myyntipuolen puuttumisen vuoksi tai uusien markkinoiden tai tuotteiden testaamiseen. Lisäksi pienissä yrityksissä myynnin ulkoistuspalvelut luovat joustavuutta ja kustannussäästöjä, jotka ovat pienille yrityksille hyvin tärkeitä kasvuvaiheessa. Myynnin ulkoistamispalveluiden suhteen on usein esitetty negatiivisia mielikuvia, mutta haastateltavien joukossa esiintyi mielipiteitä, jotka eivät pitäneet tätä seikkaa todennäköisenä.

Toisaalta ulkoistusyritysten markkinointi omista palveluista tehdään yrityksen omalla yhteydenotolla, josta negatiivinen mielikuva syntyy ulkoistusyrityksiä kohtaan. Yllättävää tutkimuksessa oli, että haastateltavat eivät tuoneet esiin tietosuojaan liittyviä uhkia liiketoiminnan näkökulmasta, sillä ulkoistusyritys voi saada kuitenkin hyvinkin paljon herkkää tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja toimintavasta, mutta samalla myös ulkoistus luo potentiaalista kasvua yritykselle ja lisämyyntiä. Ulkoistuspalveluiden sähköistyessä, monille yrityksille se luo mahdollisuuden saada parempaa näkyvyyttä ja kilpailukykyä suurilla toimijoita vastaan. Myynnin ulkoistusta ja eri asioiden ulkoistamista tapahtuu, joka päivä.

Ulkoistuksessa pyritään ulkoistamaan jokin asia, mikä ei ole itselle ydinosamasta, jotta pystyy keskittymään siihen mitä itse osaa parhaiten. Näin osaamisen kerryttämiseen menevä aika ja raha voidaan vain kustannuksena maksaa palvelusta.

6.2 Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tuloksia voi yleistää, koska ulkoistusprosessit toimivat samankaltaisesti monissa tapauksissa, kuten työssä on käyty läpi. Haastateltavat ovat kuitenkin olleet yrityspäittäjiä, jotka ovat kertoneet omista kokemuksistaan laajamittaisesti yritysmaailmassa. Haastatteluista saatuja tietoja voidaan pitää uskottavina, koska vastaukset ovat tulleet päättäjiltä yrityksien eri tasoilta. Yrityspäittäjät kokivat aiheen ajankohtaiseksi ja olivat valmiita keskustelemaan aiheesta avoimesti. Vastauksista voi siis päätellä, että ne ovat luotettavia ja niistä on ollut mielekästä tehdä johtopäätöksiä. Näiden syiden takia koen, että tutkimusmenetelmä oli luotettava ja siitä saadut tulokset ovat uskottavia. Yhteenvetona voidaan todeta, että myynnin ulkoistaminen on merkittävä apu yrityksille, joilta puuttuu kyseistä osaamista. Resurssien, kuten ajan ja rahan puute suorittaa myyntiä itsenäisesti luo tarpeen ulkoistuspalveluille.

Ulkoistamisyrityksen valinta yhteistyökumppaniksi määrittyy yrityksen herättämästä luottamuksesta ja todennettavista tuloksen teoista. Luottamus herätetään myös luomalla arvolutupauksia ja palkintamalleja, jotka perustuvat onnistumiseen. Aiemmat kokemukset ulkoistuksesta luovat yksilöille, joskus negatiivisen mielikuvan ulkoistuspalveluista, mutta yleensä suhtautuminen palveluita kohtaan on positiivinen ja neutraali sekä opportunistinen. Ulkoistusyritykset saavat parhaiten palvelut vastaamaan ostavien asiakkaiden tarpeisiin luomalla merkittävän substanssiosaamisen ja houkuttelevan palkintamallin. Palkintamallin pitää perustua onnistumismalliin sekä palvelut tuotteistettu selkeiksi kokonaisuuksiksi.

Opinnäytetyössä käsiteltävä myynnin ulkoistaminen on aiheena ajankohtainen ja se muuttuu sekä kehittyy nopeasti. Jatkotutkimukseksi olisi kiinnostavaa selvittää, miten ulkoistuspalvelut voitaisiin sähköistää sekä, miten tämänkaltaista palvelua voitaisiin myydä esimerkiksi internetissä. Tästä olisi mielenkiintoista tehdä jatkoselvitys. Selvityksen avulla saataisiin tietoa siitä, miten yritykset, jotka ovat toimineet alalla pitkään ja tottuneet ulkoistuspalveluihin perinteisellä tavalla, reagoisivat digitaaliseen palveluun sekä käyttäisivätkö he sitä ja, miten he käyttäisivät.

Koen, että opinnäytetyön merkittävänä onnistumisena voidaan pitää kattavien tutkimustulosten saamista. Haastateltavat kertoivat laajasti omista kokemuksistaan liittyen myynnin ulkoistamiseen. Tämä tuki vahvasti työn tietoperustaa, jota käsitelin tämän opinnäytetyön aiheena. Työn aikataulutuksen kanssa tuli kuitenkin ongelmia, koska aikataulu oli hyvin rajallinen. Koen myös kokeneeni ongelmia kieliopillisissa asioissa työtä tehdessä. Työtä oli kuitenkin mielekästä kirjoittaa ja opin hyvin paljon uusia asioita. Olisin voinut käyttää enemmän aikaani kieliopillisten asioiden harjoitteluun, mutta aikataulu oli hyvin rajallinen myös siinä mielessä.

6.3 Kehittämisehdotus

Kehittämisehdotukseksi Get Up Consulting Oy:lle suosittelen, että he rajaavat osaamisensa tiettyyn segmenttiin. Toimeksiantaja tekee suurimmaksi osaksi töitä IT-alalla, joten suosittelen siirtymään kokonaan tähän segmenttiin ja panostamaan tämän substanssi-osaamisen hankkimiseen sekä kehittämiseen. Näin pitkällä juoksulla toimeksiantaja pystyy kehittämään itsensä kilpailijoiden edelle ja tuottamaan sellaista segmenttikohtaista palvelua, jota markkinoilla ei ole verrattuna kilpailijoihin. Tuloksista ilmeni, että teknisten ratkaisuiden myynti vaatii enemmän osaamista. Toimeksiantajalla on jo entuudestaan kokemusta tästä alasta, joten siihen sen pitäisi keskittyä jatkossakin.

Tämänkaltainen lähestymistapa edistää luottamusta ja yhteistyön syntymistä uusien asiakkaiden kanssa. Uudet asiakkaat tuloksien mukaan arvostavat suuresti sitä, että yritys on kerryttänyt tietynlaista substanssiosaamista kyseiseltä alalta. Tästä syystä yritykset ovat valmiita yhteistyöhön ja maksamaan substanssiosaamisesta. Toimeksiantaja voisi laajentaa myös palvelunsa koskemaan ulkoistustapahtumien järjestämistä myös, jolloin se saisi lisänäkyvyyttä itselleen sekä asiakkailleen. Kehittämisehdotukseksi mainitsen myös sen, että palvelut ja ratkaisut pitäisi pystyä tuotteistamaan. Hyödyllistä olisi myös tarjota ulkoistuspalveluna asiakkaiden ratkaisuiden tuotteistamista. Ulkoistuspalvelut myös pitäisi muuttaa selkeiksi ja rajatuiksi kokonaisuuksiksi. Räätelöidyt osat pitäisi poistaa ja asiakkaille ei saisi antaa mahdollisuutta vaikuttaa liikaa palveluun, koska se hankaloittaa ulkoistuksen käyttöönottoa. Toimeksiantajan pitäisi olla hyvin avoin ja läpinäkyvä toiminnassaan kohdattaessa sekä toimiessa asiakkaiden kanssa.

Kehittämisehdotuksena yrityksen pitäisi välttää sopimasta huonoja tapaamisia asiakkaille, koska yhteistyö saattaa päättyä sekä siitä voi seurata huono maine yritykselle.

Kun toimeksiantaja lähestyy uusia asiakkaita, pitäisi tuoda enemmän esille ulkoistuspalvelun tuottomahdollisuuksia kustannuksiin nähden. Asiakkaan hankinnassa toimeksiantajan pitäisi korostaa, että ulkoistus antaa paremman näkyvyyden yrityksille kilpailun kohteessa. Ulkoistuspalvelun hintalapulla pitää olla suora korrelaatio myyntiin ja myyntivoitteisiin.

Suurin tarve ulkoistuspalveluille löytyy yrityksistä, joilla on ajan, rahan tai resurssien suhteen pulaa. Nopeasti kasvavat yritykset, organisaation sisäiset muutokset sekä myyntimuutokset luovat tarvetta ulkoistuspalveluille. Ulkoistustarvetta luo myös yritysten asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos. Kehittämisehdotukseksi mainitsen myös, että toimeksiantajan pitäisi alkaa tehdä mainoksia sekä brändätä rohkeasti omaa yritystä ulkoistuspalvelun edustajana. Toimeksiantajan pitäisi myös tuoda rohkeasti esille, mitä kaikkea ulkoistuspalveluilla voidaan saavuttaa. Ulkoistuspalvelu toimii myynnin edistäjänä sekä samalla tietoisuuden lisääjänä eli yrityksen mainostajana. Yrityksille myös kannattaa tuoda esille toimiala- tai asiakassegmentti osaaminen. Yrityksien kanssa asioidessa olisi myös hyvä tuoda yrityksille säännöllisesti asiakkaiden kokemuksia ja palautetta.

Asiakkaiden sitouttamisessa yrityksen pitäisi antaa asiakkaille laatutakuu ja rakentaa palkkiomalli, joka perustuu onnistumiseen. Tyytyväisyystakuun lisääminen palveluihin luo myös turvallisuuden tunnetta. Malli houkuttelee enemmän yhteistyön aloittamiseen. Kehittämisehdotukseksi myös mainitsen, että toimeksiantajan pitäisi pyrkiä luomaan uusille asiakkaille kustannuslaskenta ulkoistuksesta, joka on helposti selitettävissä ja laskehtavissa. Toimeksiantajan pitäisi myös kouluttaa myyjille tärkeimmät ominaisuudet eli ihmistuntemuksen sekä substanssiosaamisen. Nämä taidot tarjoavat toimeksiantajalle paremmat mahdollisuudet antaa työntekijöille työkalut, jotta he pystyvät helpompaan lähestymiseen uusien asiakkaiden hankinnassa. Referenssit, jotka osoittavat todennettavan tuloksellisuuden ja suorat suositukset edellisiltä yhteistyökumppaneilta on suositeltavaa ottaa käyttöön. Toimeksiantajan myös pitäisi siirtää palveluja ja ratkaisuja virtuaaliseksi tulevaisuutta ajattelen. Myynnin edistämiseksi toimeksiantajan kannattaa siirtää huomionsa volyymimyyntiliiketoimintaan, sillä tämänkaltaisen liiketoiminnan ratkaisuiden myymisessä ei tarvita syvällistä osaamista. Tuloksien mukaan toinen hyvä kohde-ryhmä on pienet kasvavat yritykset, joilla ei ole omaa myyntiorganisaatiota.

Lähteet

- Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Vainun blogi B2B-myyntiin ammattilaisille. Päivitetty: 21.10.2019. <http://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>. Luettu 4.3.2020.
- Concur Consulting 2020. Benefits of outsourcing sales. <http://www.concurconsulting.ie/benefits-of-outsourcing/>. Luettu 22.4.2020.
- Digital Marketing 2019. How To Create A Sales Funnel. Päivitetty 19.11.2019. <http://www.bestdigitaland.com/how-to-create-sales-funnel/>. Luettu: 18.04.2020.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hänti, S & Kairisto-Mertanen, L & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö Asiakkaana organisaatio. Edita, Helsinki.
- Kahila, A. 2020. Asiakasnäkökulma B2B-myyntiin. Myyntihenkilökunnan osaaminen ja lisäarvon tuottokyky toimialoittain vertailtuna. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261489/Kahila_Anna-Maaret.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Luettu 23.2.2020.
- KvaliMOTV 2013. 6.3.1 Avoin haastattelu. http://www.fsd.tuni.fi/metodologiaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu 29.2.2020.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntiin uusi aika. Talentum Pro, Helsinki.
- Meronen-Vilenius, S. 2020. Yrittäjä & Hankintaneuvoja. Koko & Kehitys Oy. Helsinki. Haastattelu 12.1.2020.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky, Jyväskylä. Luettu 9.3.2020.
- Miller, C. 2020. A Simple and Power Purpose of Sales. SalesSense. Päivitetty 26.4.2020. <http://salessense.co.uk/purpose-of-sales>. Luettu 26.4.2020.
- Munne, J. 2020. Toimitusjohtajan & myyntijohtajan rooli. JM-Data Oy. Helsinki. Haastattelu 17.1.2020.
- Nykänen, M. 2017. Arvon yhteisluonnin resurssit tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. <http://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/25380/Nykanen.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Luettu 20.4.2020.
- Rapp, A. 2009. "Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force", Industrial Marketing Management, nro Vol. 38, No. 4, s. 411. Päivitetty 3.4.2009. <http://booksc.xyz/ireader/3622428>. Luettu 12.2.2020.
- Roune, T & Joki-Korpelo, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin business-to-business ratkaisumyynni. Gummerus, Helsinki.
- Saario, H. 2019. Toimitusjohtaja. Getupconsulting Oy. Helsinki. Haastattelu 8.5.2019.

Seita Consulting 2018. Miksi ulkoistaisit yrityksesi myyntiä ja myyntiprosessia. [Http://www.seitaconsulting.fi/btob-myyntin-ulkoistus/](http://www.seitaconsulting.fi/btob-myyntin-ulkoistus/). Luettu 22.4.2020.

Sivula, J. 2018. Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. [Http://nova-vara.com/myyntiprosessin-kehittaminen](http://nova-vara.com/myyntiprosessin-kehittaminen). Luettu 14.10.2019.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Talentum, Helsinki.

Varsta, A. 2020. Liikkeenjohdon asiantuntija. Helsinki. Haastattelu 14.1.2020.

Vepsäläinen, J. 2020. Myynti- ja kasvujohtaja. Innofactor Oy. Helsinki. Haastattelu 22.1.2020.

Haastattelulomake

Esittely:

Alla olevat haastattelukysymykset liittyvät Metropolia ammattikorkeakoulussa suorittamaani tradenomiopintojen opinnäytetyöhön. Sen tarkoituksena on kartoittaa myynnin ulkoistamiseen vaikuttavia syitä keskisuurissa suomalaisissa B2B-liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä.

Haastateltavat yritykset on valittu satunnaisesti. Haastattelujen tavoitteena on selvittää myynnin ulkoistuksen käyttöaste kohdeyrityksissä, miten he ulkoistavat myynnin ja miksi he sen ulkoistavat. Tavoitteena on myös selvittää myynnin ulkoistamisen B2B-myyntiprosessi ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Tarkoitus on myös selvittää, miksi yritykset ovat päätyneet ulkoistamiseen ja mitkä kriteerit yhteistyökumppanin valinnassa ovat olleet tärkeimpiä.

Opinnäytetyön ja aiheen esittely.

Ilmoitan haastateltavalle, että haastattelu kestää 30-60 minuuttia.

Ilmoitan haastateltavalle, että haastattelu tullaan ääninauhoittamaan.

Taustatiedot:

Haastattelukysymykset

1. Mitä myynnin ulkoistaminen on Suomessa?
2. Mitä teille tulee ensimmäisenä mieleen myynnin ulkoistamispalveluista?
3. Mitkä ovat aiemmat kokemukset myynnin ulkoistamisesta?
4. Vaikuttaako tuote tai ratkaisu myynnin ulkoistamiseen?
5. Miten ja miksi käyttäisitte myynnin ulkoistamista?
6. Mikä linjaus yrityksellänne on myynnin ulkoistamisen palveluiden suhteen?
7. Minkälainen ulkoistuspalvelun pitäisi olla, että palvelusta saisi parhaimman hyödyn?
8. Miten hakisitte tietoa myynnin ulkoistamisesta?
9. Mitkä asiat ovat ratkaisevia tekijöitä teille valittaessa myynnin ulkoistamiseen yhteistyökumppania?
10. Vaikuttavatko ulkoiset tekijät teidän yrityksenne B2B-myyntin ulkoistamiseen nykypäivänä?

Lisäkysymys: Miten arvioisitte myynnin ulkoistamisen ja erityisesti digitaalisen myynnin ulkoistamisen muuttuvan tulevaisuudessa B2B-puolella?

Kiitos haastattelusta!