



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palveluiden kehittäminen asiantuntijayrityksessä

Tikkanen, Niklas

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palveluiden kehittäminen asiantuntijayrityksessä

Tikkanen, Niklas
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2012

Tikkanen, Niklas

Palveluiden kehittäminen asiantuntijayrityksessä

Vuosi	2012	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Asiantuntijapalveluja tarjoavissa yrityksissä on tyypillistä, että markkinointiosaaminen on nähty organisaatiossa täysin toissijaisena asiana. Suomessa on paljon pieniä asiantuntijapalveluja tarjoavia konsultointiyrityksiä, joiden toiminnan kannattavuus perustuu erityisosaamiseen sekä oman ydinliiketoiminnan vahvaan hallintaan. Erityisosaamisen vahvasta hallinnasta huolimatta näiden yritysten markkinointitoimintaan ja tuotteistamistyön suunnitteluun ei käytätä tarpeeksi resursseja.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on valmennuspalveluja tarjoava asiantuntijayritys. Työn tarkoitus on selvittää toimintatapoja kohdeyrityksen markkinointitoimien tehostamiseen, sekä kohdeyrityksen palveluiden parempaan tuotteistamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamista, markkinointia ja digitaalista markkinointia.

Työhön liittyvänä tutkimuksena toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus ja sopivimmaksi haastattelumuodoksi muodostui teemahaastattelu. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa kohdeyritystä tuotteistukseen ja markkinointiin liittyvässä suunnittelutyössä tarjoamalla teorian ja teemahaastattelun pohjalta laadittuja ehdotuksia yrityksen palveluiden kehittämiseen.

Tärkeimpinä työssä esille tulleet tuotteistamisen kehitysehdotuksina voidaan pitää palveluiden luokittelua pääryhmiin, palveluiden räätälöintiasteen vähentämistä sekä hinnoitteluperusteiden muuttamista. Markkinointitoimien kehitysehdotuksissa nousivat esille kysyntäpohjaisen ja tarjontapohjaisen myynnin suhde sekä markkinointityön säännöllisyys. Tutkimukseen liittyvänä jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa kohdeyritykselle konkreettinen tuotteistus- ja markkinointisuunnitelma.

Tikkanen, Niklas

Services development in an expert company

Year	2012	Pages	49
------	------	-------	----

Marketing know-how has typically been regarded as an issue of secondary importance in service-oriented expert companies. In Finland there are many small service-oriented consulting firms whose profitability is based on specialist know-how and strong management of their core business area. In spite of this strong management, however, not enough resources are allocated to the companies' marketing activity or productization.

This thesis was commissioned by a training company. The purpose of the thesis was to investigate courses of action for accelerating marketing activity and better productization of the company's services. The theoretical framework of the study is based on a discussion of expert companies, productization, marketing and digital marketing.

The empirical data in this thesis was collected by using qualitative research methods with a themed interview used as the interview method. The purpose of the thesis is to help the company with its productization and marketing work by providing suggestions for developing the company's services based on insights derived from the theoretical base and themed interview.

The most significant recommendations presented for the improvement of productization included categorization of the services into main groups, reduction of the customized part of the service and revision of the pricing bases. Recommendations related to marketing include boosting the supply-based sales and regular marketing activities. The follow-up research could be implemented as a concrete productization and marketing plan.

Keywords expert service, consulting firm, productization, marketing

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tavoitteet ja tarkoitus	7
1.3	Tutkimuksen ongelmat	8
1.4	Työn rajaus	8
2	Teoreettinen viitekehys	10
2.1	Asiantuntijapalvelusta liiketoimintaa	10
2.2	Asiantuntijapalveluliiketoimintasuhteen rakentaminen	11
2.3	Tavallisimmat haasteet asiantuntijapalveluliiketoiminnassa	12
2.4	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen	13
2.4.1	Tuotteistamisen hyöty yritykselle ja asiakkaalle	14
2.4.2	Tuotteistamisen asteet	16
2.4.3	Tuotteistusprosessi	17
2.4.4	Palvelun paketointi	18
2.4.5	Palvelun räätälöinti	19
2.4.6	Hinnoittelu	20
2.5	Asiantuntijapalvelujen markkinointi	22
2.5.1	Markkinointistrategia	22
2.5.2	Tarpeellisuus- ja haluttavuusmarkkinointi	23
2.5.3	Asiantuntijapalvelun myynti	24
2.5.4	Suhdemarkkinointi ja verkostoituminen	26
2.6	Asiantuntijapalvelujen digitaalinen markkinointi	27
2.6.1	Sosiaalinen media	28
2.6.2	Verkkomainonta	29
2.6.3	Hakukonemarkkinointi	30
2.6.4	Sähköpostimarkkinointi	31
3	Empiirinen tutkimus	31
3.1	Kohdeyrityksen esittely	31
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	32
3.3	Tiedonkeräysmenetelmä	34
3.4	Tutkimuksen kulku	35
4	Tulokset ja kehitysehdotukset	36
4.1	Tuotteistamisehdotukset	36
4.1.1	Tuotteistetun palvelun markkinointi	37
4.1.2	Internet -sivujen päivitys ja palvelujen perusjako	37
4.1.3	C-valmennusten lisääminen	38
4.1.4	Räätälöintiasteen vähentäminen	38

4.1.5	Kohti tuotekohtaisempaa hinnoittelua	39
4.2	Markkinointiehdotukset	40
4.2.1	Referenssien käyttö laadun esille tuomisessa	40
4.2.2	Verkostojen hyödyntäminen markkinoinnin suunnittelussa	40
4.2.3	Markkinointitoiminnan rajalliset mahdollisuudet	41
4.2.4	Kysyntäpohjaisen myynnin lisääminen	41
4.2.5	Tarjontapohjaisen myynnin lisääminen	43
4.2.6	Markkinointityön säännöllisyys	43
4.3	Alueelliset kehityspalvelut PK- yrityksille	44
4.4	Yhteenveto työn tuloksista	45
4.5	Jatkotutkimusehdotukset	46
	Lähteet	47
	Liitteet	47

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa on paljon pieniä asiantuntijapalveluja tarjoavia konsultointiyrityksiä, joiden toiminnan kannattavuus perustuu erityisosaamiseen sekä oman ydinliiketoiminnan vahvaan hallintaan. Erityisosaamisen vahvasta hallinnasta huolimatta näiden yritysten markkinointitoimintaan ja tuotteistamistyön suunnitteluun ei käytätä tarpeeksi resursseja.

Asiantuntijapalveluja tarjoavissa yrityksissä on tyypillistä, että markkinointiosaaminen on nähty organisaatiossa täysin toissijaisena asiana. Markkinointiosaamista ei ole ollut ollenkaan, tai se on ollut huomattavasti heikompaa kuin organisaation varsinainen erityisosaaminen. Tästä johtuen vain harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on markkinointistrategia sekä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma. Vaikka suunnittelutyötä olisi tehty, sitä harvoin sovelletaan käytännön markkinoinnissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14)

Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardointia eli koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä paremmin hallittavaan muotoon. Sen voidaan ajatella olevan myös kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30)

Tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastytyväisyyden kautta voidaan selvästi havaita yhteys yrityksen parempaan tulokseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25)

Tutkimuksen tekeminen aiheesta on tarpeellista, koska asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ja markkinointiosaamisen kehittäminen jäävät usein liian vähälle huomiolle asiantuntija- ja konsulttipalveluja tarjoavissa yrityksissä. Tämä pätee erityisesti pieniin yrityksiin, joilla ei ole aikaa ja resursseja tuotteistus- ja markkinointitoimien toteuttamiseen.

1.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Työn tarkoitus on selvittää toimintatapoja tähän työhön liittyvän kohdeyrityksen markkinointitoimien tehostamiseksi sekä kohdeyrityksen palveluiden muuttamiseksi paremmin ymmärrettävään muotoon kohdeyritykselle ja sen asiakkaille.

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan asiantuntijapalveluiden markkinointia ja -tuotteistamista. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetään monesti sanoja asiantuntijapalvelu ja konsultointi. Tekstissä niillä tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa. Työn tavoitteena on auttaa kohdeyritystä tuotteistukseen ja markkinointiin liittyvässä suunnittelutyössä tarjoamalla teorian ja

teemahaastattelun pohjalta laadittuja ehdotuksia yrityksen palveluiden kehittämiseen. Tuotteistamista hyödyntämällä kohdeyrityksen palveluista pyritään saamaan houkuttelevampia asiakkaille sekä tekemään palveluista helpommin markkinoitavia ja asiakkaille kaupattavia. Kohdeyritykselle jää enemmän aikaa palveluidensa suunnitteluun ja toteutukseen, kun yrityksen palveluiden myynti- ja markkinointitoimia saadaan tehostettua ja tuotteistamisastetta parannettua. Toisaalta tuotteistamistyöllä pyritään myös helpottamaan markkinointityötä. Tämän takia kohdeyrityksen palveluiden kehittämiskohteiksi on valittu sekä tuotteistus- että markkinointityön kehittäminen.

1.3 Tutkimuksen ongelmat

Kohdeyrityksessä koetaan, että yritys joutuu käyttämään liian paljon aikaa ja resursseja markkinointitoimiin, mutta tällä markkinointityöllä ei ole päästy haluttuihin tuloksiin. Markkinointityöllä on tarkoitus hankkia yritykselle uusia asiakkaita, mutta sille ei tahdo löytyä aikaa. Tämä ongelma on melko tavallinen asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä, jossa henkilöstöllä on vahvaa osaamista omaan ydinliiketoiminta-alueeseensa ja siihen luonnollisesti myös halutaan käyttää suurin osa yrityksen resursseista. Työn tutkimuksen pääongelma on näin ollen määritelty seuraavaan muotoon: Mitä keinoja kohdeyritys voisi käyttää palveluidensa kehittämiseksi tuotteistuksen ja markkinoinnin osalta?

Tämän pääongelman ensimmäinen osaongelma on kohdeyrityksen suunnitelmallisen tuotteistustyön puuttuminen. Tällä tarkoitetaan, miten saada kohdeyrityksen palvelut paremmin asiakkaille tarjottavaan muotoon sekä miten saada palvelut paremmin ymmärrettävään muotoon sekä kohdeyritykselle että sen asiakkaille. Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma on määritelty seuraavaan muotoon: Mitä huomioida yrityksen tuotteistamista suunniteltaessa?

Pääongelman toinen osaongelma on suunnitelmallisen markkinointityön puuttuminen. Ongelman asettamisella pyritään selvittämään, mitä tehdä, jotta markkinointi olisi tehokasta, säästäisi aikaa ydinliiketoiminnan suorittamiseen ja tuottaisi pitkäkestoisia tuloksia. Tutkimuksen toinen alaongelma on määritelty seuraavaan muotoon: Mitä huomioida yrityksen markkinointitoimia suunniteltaessa?

1.4 Työn rajaus

Työ koostuu kahdesta eri osasta, teoreettisesta viitekehyksestä sekä empiirisestä osasta kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelun muodossa. Teoreettinen viitekehys selvittää ensin asiantuntijapalveluiden tyypillisiä piirteitä, minkä jälkeen asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja markkinointia on käsitelty tarkemmin. Digitaalisesta markkinoinnista päätettiin rakentaa oma lukunsa, sillä kohdeyritys ilmaisi avoimesti mielenkiintonsa digitaalista markki-

nointia kohtaan. Teoriaosuudessa päätettiin käsitellä tarkemmin asiantuntijapalveluiden markkinointia ja tuotteistamista, koska yrityksen toiminnasta löytyi selviä kehittämisalueita tuotteistuksen ja markkinoinnin osalta ja aiheeseen liittyvä teoria puhui vahvasti tuotteistuksen ja markkinoinnin puolesta asiantuntijapalvelujen kehittämiseen liittyvässä toiminnassa.

Empiiren osan alussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys käymällä läpi kohdeyrityksen tausta ja perustiedot yrityksen tarjoamista palveluista. Työhön liittyvänä tutkimuksena toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta käydään läpi kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvia ominaispiirteitä sekä perustellaan sitä, miksi työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta ja haastattelutavaksi valittua teemahaastattelua. Kohdassa tutkimuksen kulku esitellään tarkemmin haastattelun kulkua ja sitä mitä haastattelussa haluttiin saada selville.

Tutkimus toteutettiin suorittamalla kolme teemahaastattelua kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa ja jokainen teemahaastattelu sisälsi kolme haastattelukysymystä. Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin kysyä haastateltavalta tiettyjä asioita ja asiakokonaisuuksia, mutta saada vapaamuotoisia vastauksia kysymyksiin.

Teemahaastattelun muodossa toteutettava tutkimus rajattiin kolmeen haastattelukertaan ja neljään aihealueeseen, asiakkaisiin, markkinointitoimiin, valmennusohjelmiin sekä verkoston käyttöön. Aihealueet osoittautuivat kohdeyritykselle keskeisiksi aiheiksi yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Tämä kävi ilmi tapaamisessa, jossa opinnäytetyön tekijä ja yrityksen yhteyshenkilö kävivät läpi yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä asioita ja asioiden tämänhetkistä tilannetta. Osa haastattelukysymyksistä ei suoranaisesti liittynyt tuotteistamiseen tai markkinointiin, mutta myös näillä kysymyksillä saatiin esille tutkimusongelmaan liittyviä vastauksia. Teemahaastattelun vapaamuotoisesta vastaustavasta johtuen osa vastauksista ei suoranaisesti vastannut kysymykseen, mutta vastauksilla saatiin silti arvokasta tietoa tutkimukseen.

Viimeisessä luvussa esitetään tutkimustulokset teoriaa ja tutkimustuloksia hyödyntäen laadituina tuotteistus- ja markkinointiehdotuksina. Ehdotukset sisältävät keinoja tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Kehitysehdotukset on listattu otsikkotasolla työn neljännessä luvussa ja sisällysluettelossa. Kuhunkin kehitysehdotukseen on viitattu otsikoiden alapuolella olevalla teemahaastattelukysymyksellä. Yhteenveto kehitysehdotuksista sekä jatkotutkimusehdotukset, jotka nousivat esille työn suunnittelun ja kirjoittamisen yhteydessä, on niin ikään tuotu esille työn viimeisessä luvussa.

Kohdeyrityksen omasta pyynnöstä johtuen yrityksen ja yrityksen edustajan nimi sekä tarkemmat tiedot yrityksen tarjoamista palveluista eivät ole työssä esillä. Yrityksen tarjoamat va-

mennukset on luokiteltu kirjainten mukaan eikä niistä puhuta niiden oikeilla nimillä. Työn liitteenä olevista teemahaastatteluista on esitetty ainoastaan kysymykset, koska vastaukset sisälsivät yksityiskohtaisia tietoja yrityksen tarjoamista palveluista.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Asiantuntijapalvelusta liiketoimintaa

"Konsulttibuumi" alkoi Suomessa, kun laman myötä oli paljon irtisanottuja henkilöitä etsimässä itselleen työtä. Irtisanottujen joukossa oli paljon korkeasti koulutettuja ja liiketoimintakemusta omaavia henkilöitä. Oman konsulttipalvelun perustaminen tarjosi tällä työttömäksi jääneelle suurelle joukolle mahdollisuuden hyödyntää osaamista ja kokemusta, jota he olivat onnistuneet hankkimaan opiskelu- ja työuransa aikana. (Rope 2006, 10.)

Asiantuntijapalveluyritykset ovat lähes täysin riippuvaisia tuottamiensa palvelujen laadusta. Toinen merkittävä tekijä asiantuntijapalvelujen kannattavuudelle on asiakkaalta toiselle asiakkaalle liikkuva tieto. (Winer 2007, 433,434) Maine ja positiivisen mielikuvan luominen asiakkaalle ovat tärkeitä tekijöitä asiantuntijayritykselle, kun halutaan päästä asiakkaiden tietoisuuteen. Voittaakseen asiakkaat itselleen asiantuntijayrityksen tulee saada omat saavutuksensa näkyviksi asiakkaille. (Winer 2007, 435.) Näissä asioissa onnistuminen vähentää merkittävästi asiantuntijapalveluliiketoimintaan kuuluvaa liiketoiminnan epävarmuutta. (Winer 2007, 433,434).

Asiantuntijapalveluille on tulevaisuudessa muodostumassa yhä suuremmat markkinat ja niiden tarjonta kasvaa. Yritykset haluavat keskittyä ydinosaamiseensa ja ostaa ydinliiketoiminnan ulkopuoliset palvelut muilta alihankkijoilta. Alihankkijoilta ostaminen tarjoaa mahdollisuuden laajemman asiantuntijaverkoston käyttämiseen ja usein edullisemman hinnan. Myös henkilöstön vaihtaminen on helpompaa kuin oman yrityksen henkilöstön vaihtaminen. (Sipilä 1992, 30,31.)

Kun tarjontaa tulee jatkuvasti lisää ja yleiset koulutustasot nousevat yhteiskunnassa, asiantuntijat menettävät arvostustaan. Asiantuntija-alat myös ammattimaistuvat ja kilpailu muuttuu kovemmaksi ja ammattimaisemmaksi. Kilpailun kiristyminen pakottaa asiantuntijoita käyttämään enemmän aikaa markkinointityöhön ja tekee markkinointityöstä entistä kalliimpaa. (Sipilä 1992, 32.) Asiakkaan omalla osallisuudella on merkitystä projektissa onnistumisen suhteen. Tästä käytetään nimitystä asiakasohjaus. Parhaimmillaan asiakas on mukana projektissa antamalla tietoja, innostamalla, osallistumalla ja auttamalla. (Sipilä 1992, 27.)

Suomessa tehdään eniten kehityspalveluja pienyrityksille välitysorganisaatioiden kautta. Tähän on syynä se, että kulut palveluita ostaneelle yritykselle jäävät pienemmäksi, kun välittäjäorganisaatiot kuten TE-keskukset tai Euroopan sosiaalirahasto maksavat osan hankkeen rahoituksesta. On paljon välitys ja subventio-organisaatioita jotka tarjoavat tällaisia palveluja pienyrityksille. Konsultin tulisi pitää hyvät välit näihin organisaatioihin pystyäkseen toimimaan kannattavasti pienyritysten asiakaskentässä. (Rope 2006, 151)

Julkinen sektori on kokonaisuudessaan yksi suurimpia konsulttiliiketoiminnan asiakasryhmiä. (Rope 2006, 151)

2.2 Asiantuntijapalveluliiketoimintasuhteen rakentaminen

Toimivan konsultoinnin rakentaminen, yhteistyö konsultin ja asiakkaan kanssa, vaatii yhteistyötä ja työntekoa sekä konsultin että asiakkaan puolelta. Konsultointiprosessi saattaa kokonaisuudessaan epäonnistua pienen yksittäisen asian johdosta. Tämän lisäksi menestyksellinen konsultointi vaatii monen yksittäisen asian samanaikaista huomioimista yhteistyön aikana. (Rope 2006, 66)

Mikäli asiakas ei luota konsulttiin, joudutaan tilanteeseen, jossa konsultti joutuu jatkuvasti myymään itseään asiakkaalle. Asiasisältöön keskittymisestä tulee tällöin vaikeaa konsultille ja epäusko konsultin toimintaa kohtaan leviää helposti toimeksiantajayrityksen sisällä. Asiakas voi välttää tilanteen palkkaamalla konsultin ainoastaan luottaessaan konsulttiin ja tämän tekemään työhön. (Rope 2006, 66)

Ammattitaitoisuus tulisi käydä ilmi konsultin taustasta, meriiteistä ja saavutuksista. Konsultin on niin ikään näytettävä ammattitaitonsa prosessoidessaan asiakkaaltansa saamaansa projektiä. Asiakkaan on koettava saavansa konsultin myötä lisää asiantuntemusta projektiinsa, joka olisi muuten hoidettu asiakkaan toimesta heidän omilla resursseillaan. (Rope 2006, 66-67)

Liikesalaisuuksien pitäminen on tärkeää vastuuntuntoiselle konsultille. Konsultin ei välttämättä tarvitse salata työskentelevänsä asiakkaalle, mutta työn sisällön tulisi aina jäädä vain konsultin ja asiakkaan tietoisuuteen. Asiakkaat saattavat edellyttää vaitiolosopimukseen sitoutumista yhteistyöhön suostumukseksi. (Rope 2006, 67-68)

Konsultin ja asiakassuhteen syveneminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan, jossa ensimmäinen on esikaupan tekemisen vaihe. Tällöin pyritään käynnistämään myynti luomalla kiinnostus- ja uskottavuusperusta asiakassuhteelle. Tärkeintä on lähteä liikkeelle tarpeeksi hitaasta. Ensimmäinen asiakkaalle kaupattava projekti voi olla koeprojekti, jonka kokeileminen tulisi olla asiakkaalle tarpeeksi pieni askel, jotta pystyttäisiin välttämään asiakkaan kieläytyminen. (Rope 2006, 149)

Toinen vaihe eli konsulttisuhteen rakentamisvaihe koostuu kahdesta asiasta. Koeprojektin toteuttamisvaihe, jossa halutaan saada asiakas luottamaan yhteistyön toimivuuteen konsultin kanssa. Sen lisäksi aloitetaan suuremman projektin kauppaaminen ja toteuttaminen, kun on saatu merkkejä luottamuksen rakentumisesta ja asiakkaan uskotaan myöntyvän varsinaisen projektin aloittamiseen. (Rope 2006, 149)

Kolmatta vaihetta Rope kutsuu luottokonsulttiaseman työstövaiheeksi. Olennaista vaiheessa on syvenevän yhteistyösuhteen rakentuminen ja strategisen konsulttisuhteen ylläpito, tulevaisuuden katsominen ja asiakkaan tyytyväisenä pitäminen. (Rope 2006, 149)

2.3 Tavallisimmat haasteet asiantuntijapalveluliiketoiminnassa

Asiantuntija-aloilla esiintyy usein varsin samanlaisia ongelmia. Yhtenä näistä on kysyntään ja tarjontaan liittyvä ongelma, jossa on joko liian vähän tai liikaa kontakteja ja toimeksiantoja. Näiden tasapainottaminen tuntuu olevan vaikeaa. (Sipilä 1992, 25)

Lyhyen ja pitkän tähtäimen samanaikainen huomioiminen tuntuu niin ikään olevan haasteellista. Silloin kun asiakkaita on, täytyy keskittyä heihin, eikä aikaa jää tulevaisuuden suunnitteluun ja uusasiakkaiden kontaktoimiseen. (Sipilä 1992, 25) Oman toiminnan suunnittelu jää usein liian vähäiseksi silloin kun asiakkaita on ja töitä riittää. (Sipilä 1992, 25) Ongelmia liittyy myös asiakassuhteiden rakenteeseen. Jos erikoistuu liikaa, joutuu rajaamaan toimintansa liikaa tiettyihin aloihin ja yrityksiin. (Sipilä 1992, 25)

Toimeksiantajan avoimuus on avainasemassa yhteistyön onnistumiseksi. Rope kuvaa tämän tapahtuvan usein kuin itsestään, sillä asiakkaalla on usein tarve kärjistää omaa ongelmaansa vakuuttaakseen konsultin tarpeellisuuden. Realistisen ja todellisen kuvan saaminen asiakkaan ongelmasta on kuitenkin edellytys onnistuneelle konsultoinnille, joten konsultin on kaikin tavoin pyrittävä selvittämään ongelman todellinen luonne ja vakavuus asiakasyrityksessä. (Rope 2006, 68)

Asiakassegmentistä riippumatta asiakkailla on usein epärealistisia odotuksia konsultointia ostettaessa. Tällaisiin kuuluu mm. asiakkaan halu lykätä välttämättömien ja suurempien kokonaisratkaisujen tekemistä yhä pidemmälle ja yrittää korjata ongelma näennäisellä pienellä korjauksella. Niin ikään harhakuva organisaation muuttamisesta nopeasti tai pieniä asioita muutamalla on varsin epärealistinen. (Rope 2006, 98)

Koepalat eli pienet askeleet uusien asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä konsulttisuhteen onnistumisen kannalta. Asiakkaat eivät usein halua aloittaa konsulttitoimintaa uuden liikekumppa-

nin kanssa ottamalla suuria askeleita, vaan he haluavat edetä hyvin pienin askelin ja varmistua ensin konsultin ammattitaidosta. Liian nopeasti edettäessä asiakkaat tulevat helposti epäluuloisiksi ja saattavat antaa kielteisen vastauksen konsultin ehdottaessa yhteistyön syventämistä. Tästä käytetään tästä nimitystä tipuaskel-politiikka, jossa edetään asiakkaan ehdoilla pienin askelin ja pyritään välttämään epämurkavan olon tuottamista asiakkaille. (Rope 2006, 148)

2.4 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Tuotteistus tarkoittaa palvelutarjonnan rakentamista konkreettiseen malliin, jonka sisällön asiakas tietää, vaikka joutuu ostamaan abstraktia palvelua. Päämääränä on että asiakas saa esitettävästä palvelusta selvän käsityksen tuotteen peruselementeistä, joita ovat 1. tavoite/tehtävä 2. kohderyhmä 3. sisältö 4. työprosessin vaiheet 5. edellytykset konsulttityön toteutukselle 6. kuluva aika 7. palvelun hinta. (Rope 2006, 92)

Konsulttityö olisi hyvä vaiheistaa keskeisiin perusvaiheisiin, joissa asiakkaalle esitellään konkreettisesti miten palvelu tulee etenemään. Asiakas saa tuotteesta ymmärrettävän kuvan, kun vaiheet, etenemismalli, sisältökohdat ja aikataulutus ovat konkreettisesti kuvattuina. (Rope 2006, 93)

Tuotteistetun palvelun markkinointi on helpompaa kuin heikosti suunnitellun asiakasprojektin. Tuotteistettu palvelu on asiakkaalle myytävä kokonaisuus, joka on syntynyt konseptoinnin tuloksena. Konseptoinnilla taas tarkoitetaan kuvausta palvelun muodosta, sekä toiminnoista mitä palvelu sisältää. Myös kuvaus tavoitelluista asiakkaista sekä asiakaslupaus liittyvät konseptointiin. Tällöin on mahdollista esittää asiakkaalle myynnin yhteydessä palvelun tuotantokoneistoa, joka saattaa lisätä asiakkaan mielenkiintoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30)

Tuotteistamista ei pidä sekoittaa palvelun muuttamiseksi tavaraksi, vaan sillä pyritään edelleen kehittämään jo olemassa olevaa palvelutuotetta sekä ymmärtämään sitä entistä paremmin. Tuotteistaminen liittyy markkinoinnin suunnitteluun, mutta sitä voidaan myös suunnitella ja toteuttaa erikseen. Tuotteistaminen voidaan kuitenkin nähdä osaksi markkinoinnin suunnittelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31)

Jos konsulttiyritykseltä puuttuu tuoteajattelu, joudutaan tilanteeseen, jossa jokaisen palvelun tuottaminen joudutaan aina aloittamaan alusta. Konsulttiyritykset joutuvat jatkuvasti miettimään kuinka standardoituja tai räätälöityjä töitä heidän tulisi kyseiselle asiakkaalle tehdä. Räätälöinti tuo palvelun tuottamiseen hitautta ja kalliita kustannuksia. Kehitystoimin-

nassa oleellista on se, että pystyy kehittämään uutta ja analysoimaan asioita siten että pystyy opettamaan muut toistamaan saman asian. Tämä on tuoteajattelua. (Sipilä 1992, 99)

Tuotteistamiseen liittyy useita ajattelutapoja, kuten hyväksyvä asenne tuotteistamista kohtaan. Hyväksyvällä asenteella tarkoitetaan, että asiantuntijapalvelutkin voidaan nähdä tuotteina ja tuotteistaminen johtaa aina parempaan lopputulokseen. Asiakkaalle tarjottavat ulkoiset tuotteet on pystyttävä määrittelemään ja asettamaan oman liiketoiminnan kannalta tärkeysjärjestykseen. Myös sisäiset välituotteet on pyrittävä tuotteistamaan sekä kuvaamaan käytetyt menetelmät. Asiakkaan ostopäätöstä pyritään helpottamaan kehittämällä aineellisia elementtejä tarjottaviin palveluihin. Näin palvelu saadaan konkreettisemmaksi sekä asiakkaalle helpommin ymmärrettävään muotoon. (Sipilä 1992, 101)

On olemassa selkeitä tunnusmerkkejä siitä, milloin palvelu on hyvin tuotteistettu. Parhaimpana mittarina hyvin tuotteistetusta palvelusta voidaan pitää palvelun monistetavuutta. Edellytyksenä monistettavuudelle on palvelun tuottamisesta laadittu dokumentointi, johon on taltioidu palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme sekä vastualueet. Kaikki edellä mainitut tulisi dokumentoida yksityiskohtaisesti sekä tallentaa kirjalliseen tai sähköiseen muotoon. (Torkkeli ym. 2005, 31)

Huonosti tuotteistetusta palvelusta palvelun tuottajan on vaikea sanoa nopeasti ja selkeästi mitä palvelu maksaa. Toinen merkki huonosta tuotteistamisesta on siinä, että palvelun sisältö pystytään määrittämään vasta asiakkaan ja myyjän keskustellessa palvelun sisällöstä. Vastuunjako on usein epäselvä tuotteistamattomissa palveluissa, jolloin ei tiedetä kenen vastuulla on vaikkapa palvelun kehittäminen tai hinnoittelu. Kohdeasiakasjoukon epämääräisyys tai sen määrittämisen vaikeus kertoo niin ikään palvelun alhaisesta tuotteistamisesta. (Torkkeli ym. 2005, 31)

Tuotteistustyön on oltava luonteeltaan kehitystyötä ja se on nähtävä kehitysprosessina. Tuotteistusprosessia ei voida ajatella osaamissisällön paketoitina, sillä tällöin jää helposti huomioimatta kaupalliset elementit, johon tuotteistustyöllä tähdätään. On ajateltava sisällön kaupallista vetovoimakkyisyyttä valittuun asiakassegmenttiin. (Rope 2006, 97)

2.4.1 Tuotteistamisen hyöty yritykselle ja asiakkaalle

Tuotteistamisesta on asiantuntijapalveluille monia etuja ja se avaa uusia mahdollisuuksia asiantuntijapalveluliiketoimintaan. Tuotteistamisella saadaan aikaiseksi pitkäjänteistä toimintaa sekä vältyttyä tilanteelta, jossa asiakkaiden mielipide muuttaa jatkuvasti liiketoiminnan suuntaa. Pitkän aikavälin tavoitteita pystytään saavuttamaan paremmin tuotteistuksen seurauksena. (Torkkeli ym. 2005, 22)

Liiketoiminnan tehokkuutta pystytään parantamaan tuotteistuksen avulla, sillä se pakottaa analysoimaan ja järjestämään toimintaprosesseja. Tuotteistus avaa mahdollisuuden luopumaan aikapohjaisesta hinnoittelusta ja tarjoaa siten mahdollisuuden paremman katteen tuotavien hinnoittelumenetelmien käyttämiseen. Kustannusten ja kannattavuuden analysointi helpottuu tuotteistuksen tarjotessa paremman vertailumahdollisuuden muiden konsulttien vastaaviin palveluihin. (Torkkeli ym. 2005, 22)

Palveluiden myyminen asiakkaille on helpompaa palvelun hinnan ja hinnan muodostavien tekijöiden ollessa helposti asiakkaan ymmärrettävissä. Tuotteistamisen myötä palvelun tunnistettavuus asiakkaiden keskuudessa paranee ja vain tuotteistetuista palveluista voi aikanaan syntyä laajasti asiakkaiden tietoisuuteen levinneitä merkkituotteita. Palvelun tulisi sopia hyvin yrityskuvaan ja pyrkiä edistämään entistä parempaa yrityskuvaa. (Torkkeli ym. 2005, 22)

Tuotteistamisella on monia asiakkaalle koituvia hyötyjä. Asiakas kokee vähemmän riskiä palvelua ostaessaan hahmottaessaan tuotteistamisen avulla paremmin esiin tuotua palvelun sisältöä. Asiakkaan on helpompi suorittaa vertailua tuotteistetuista palveluista muihin palveluntarjoajiin. (Torkkeli ym. 2005, 22) Toimeksiantoon saadaan tuotteistuksen myötä paremmin ennalta selville laatu ja tulos, joka helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. (Torkkeli ym. 2005, 22)

Määrittelemällä liiketoiminnan sisältöelementit tarkasti, voidaan luoda perusta tuotteen taisele laadulle. Tällöin voidaan toteuttaa myös laatu järjestelmän luominen. Voidaan synnyttää perusta tuotekustannusten selvittämiseksi kun tiedetään, mitä tuote sisältää ja miten se tehdään. Voidaan luoda perusta katteellisimmille hinnoittelutekniikoiden käytölle. (Rope 2006, 101)

Eräs ongelmista on, että erityisesti nimikonsulteilta halutaan ostaa ja ns. rivikonsulttien työhön ei luoteta. Tuntemattomampi konsultti voi parantaa näkyvyyttään tuotteistuksen avulla, jolloin konsulttipalvelu saadaan helpommin kaupattavaan markkinoinnilliseen muotoon. (Rope 2006, 101)

Tuotteistustyö on konsultoinnissa aina kannattavaa. Konsultoinnissa on kuitenkin paljon tilanteita, joissa tuotesisältöä joudutaan soveltamaan. Tuotteistuksen avulla saadaan aikaiseksi sellaista, jota on helppo lähteä soveltamaan. (Rope 2006, 103,104)

2.4.2 Tuotteistamisen asteet

Vaiheistettu tuotteistus alkaa tuotteiden valinnalla, jossa valitaan tuotteistamiseen sopivat palvelut. Asiantuntijaorganisaatioissa on usein suuri määrä tuotteistamiseen sopivia mahdollisuuksia, joista on valittava sopivimmat ja tärkeimmät tuotteistuskohdeet. Tuotteistustyössä keskitytään olemassa oleviin liiketoiminnan alueisiin. Ideointi ja uuden suunnittelu jätetään tämän takia pois tuotteistusprosessista. (Torkkeli ym. 2005, 27)

Seuraavassa vaiheessa eli tuotekonseptin analysointivaiheessa joudutaan arvioimaan palvelun suhdetta asiakkaan kokemaan arvoon ja tarpeisiin sekä arvioimaan millaiset omat vahvuudet ovat palvelun tuottamisessa. Olennaista on selvittää tuotteen liiketoimintapotentiaali. Liiketoimintapotentiaalia arvioitaessa voidaan kysyä: Onko tuotteella mahdollisuutta synnyttää pysyviä asiakassuhteita? Pystytäänkö tuotetta hallitsemaan tehokkaasti ja pysyykö palveluorganisaatio toimintakykyisenä? Onko tuotteella mahdollista erottua kilpailijoista? (Torkkeli ym. 2005, 27)

Palvelupaketin laadintavaiheessa palvelun sisältö konkretisoituu. Sisältötuotteet voivat olla prosessin, määriteltyjen asiakaskohtaamisten ja informaation muodostamia kokonaisuuksia tai koostua osista eli moduuleista. Viimeisessä vaiheessa, palvelun implementointivaiheessa, kehitetään prosessit joilla pystytään konkretisoimaan palvelun käyttöönotto. (Torkkeli ym. 2005, 27)

Vaikka tuotteistamista ei olisi vielä tehty ollenkaan, palveluun kuuluu tavallisesti jo jonkinlainen runko-osa. Tuotteistustyössä palvelun osat eli moduulit, jotka muodostavat palvelukokonaisuuden, on myös räätälöitävä. Moduulien tuotteistamisen jälkeen räätälöinti asiakkaalle on suurimmaksi osaksi tarpeetonta, sillä moduuleista voidaan yhdistellä sopiva kokonaisuus asiakkaan tarpeisiin. Asiakas kokee että hänelle yhdistelty moduulien kokonaisuus on räätälöity juuri hänen tarpeisiinsa, vaikka suurin osa työstä palvelun tuottajalle on rutiininomaista toimintaa. (Torkkeli ym. 2005, 23)

Tuotteistus voidaan jakaa sen syvyyden mukaan sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun sekä monistettavaan palveluun. Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisessa tarkoitetaan toimintatapojen ja työmenetelmien systematisointia. Tuotteistamisen ensimmäisenä versiona voidaan pitää palvelun tuotetukea, jossa on tuotemoduulein tuettuja palveluja. Varsinaisissa tuotteistetuissa palveluissa rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on jo tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Monistettavat asiantuntijapalvelut ovat palveluja, jotka voidaan teollisuusmaisesti monistaa ja toimittaa asiakkaalle jakelutien kautta. (Torkkeli ym. 2005, 24)

Tuotteistettu palvelu koostuu yrityksen tarjoamasta palvelupaketista sekä palvelun tuotteistamisprosessista. Palvelupaketissa on olennaista määrittää sisältö, palveluprosessin lopputulos ja hinta. (Torkkeli ym. 2005, 24)

2.4.3 Tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosessin lähtökohtia analysoitaessa on lähdettävä liikkeelle yrityksen omasta toimintaympäristöstä, näistä tärkeimpinä yrityskulttuuri, arvot ja päämäärät. Asiakastarve on yrityskulttuurin ohella olennaisen tärkeä lähtökohta, koska palvelun tuottaminen ilman markkinakysyntää on hyödytöntä. Asiakastarpeiden määrittelyssä tulisi kiinnittää erityistä huomiota palvelutuotteesta asiakkaalle koituvaan hyötyyn ja lisäarvoon. Puutteellisesti suoritettu asiakastarpeiden määrittely johtaa lähes poikkeuksetta epäonnistuneen tuotteen syntyyn. (Torkkeli ym. 2005, 28)

Palvelutuotteen rakentamisvaiheessa tulee tietoisesti valita juuri ne palvelut, jotka halutaan kehittää palvelutuotteeksi. Kaikkien palveluiden tuotteistaminen ei ole kannattavaa. Palvelutuotetta määritettäessä tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, minkälaiselle asiakkaalle palvelua ollaan tekemässä. Näin asiakkaat saadaan segmentoitua erilaisille palvelutuotteille. (Torkkeli ym. 2005, 29)

Palvelutuote tulisi testata asiakkaan kanssa ennen varsinaista lanseerausta, mikäli se on mahdollista. Virheitä voidaan vielä tässä vaiheessa korjata ennen varsinaisen markkinoinnin aloittamista. Mahdollisuuksien mukaan asiakkaalta olisi hyvä kysyä ainakin palvelutuotteen kokonaisuuden sopivuutta. Palvelutuotteen seuranta, arviointi ja kehittäminen korostuvat entisestään, jos palvelun testaaminen asiakkaalla ei ole mahdollista toteuttaa sen hankaluuden vuoksi. (Torkkeli ym. 2005, 30)

Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu tulisi olla esillä jo palvelutuotteen suunnitteluvaiheessa. Markkinointisuunnitelma kuuluu osaksi tuotteistamistyötä, sillä tuotteistaminen helpottaa niin palvelun konkretisointia kuin markkinointiakin. Palvelutuotteen markkinoinnin suunnitteluvaiheessa viestinnän tulisi olla ammattitaitoista, selkeää ja havainnollista, jotta se takaisi palvelun menestymisen. Markkinoinnin suunnittelun yhteydessä olisi huomioitava yrityksen brändimielikuva ja kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten brändiä voidaan tukea palvelutuotteella ja markkinoinnin avulla. (Torkkeli ym. 2005, 30)

Tuotteistusprosessin viimeinen vaihe on palvelutuotteen kehityksen seurantavaihe. Seurantavaiheessa tarkkaillaan palvelutuotteen kannattavuutta ja kulurakennetta ja tehdään korjauksia tarpeen mukaan. Kilpailuympäristön ja asiakkaan tarpeiden muuttuessa palvelutuotteita

tulee kehittää jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden muuttuneita tarpeita sekä poistaa elinkaarensa päähän tulleita palvelutuotteita. (Torkkeli ym. 2005, 31)

2.4.4 Palvelun paketointi

Palvelujen suunnittelussa voidaan käyttää ydinpalveluiden ja tukipalveluiden määritelmiä. Näiden kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Ydinpalvelu on palvelu jonka asiakas haluaa. Tukipalvelut voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Edellytystukipalvelut ovat edellytyksenä sille, että ydinpalvelua yleensä voidaan käyttää. Lisäpalvelut ovat asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja. Lisäarvotukipalvelut taas lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle. (Sipilä 1992, 103)

Toisilla on tapana hienostella ja mystifioida konsulttiprosessinsa asiakkaalle mahdollisimman hämärän näköiseksi. Usein asiakkaan kannalta yksinkertaisempi ja helpommin ymmärrettävissä oleva esittely on houkuttelevampi ja helpommin luottamusta herättävä. Tuotesisällöstä voidaan käyttää nimitystä tarjontapaketti ja se sisältää myös paketin hinnan. Tarjontapaketin elementtejä ovat asianimi, konkretisoitu sisältö ja hinta. (Rope 2006, 94)

Keskeistä tuotepakettien esittämisessä on sisällön konkretisointi. Asiakkaan tulee saada selville mihin tarpeeseen konsultointia ostetaan, mitä osioita paketti sisältää ja miten konsultointi on tarkoitus tehdä. Tapoja konsulttituotteen konkretisointiin on kolme. (Rope 2006, 96)

Prosessituote kuvaa tuotteen etenemistä vaiheittain etenevänä prosessina. Prosessimalli on yleensä paras tapa esittää konsultoinnin etenemistä ja prosessimalli voidaan tehdä kaikista konsulttituotteista. Asiakas saa prosessimallissa kuvan konsultoinnin sisällöstä ja etenemisestä. Prosessimallissa asiakas saa parhaan kuvan työvaiheiden ajallisesta liittymisestä toisiinsa, jonka takia prosessimalli on suosittu ja käytetty konsulttoijien keskuudessa. (Rope 2006, 96)

Menetelmätuotteessa korostetaan konsultoinnin menetelmän kuvaamista ja nostetaan sitä esille tuotekuvauksessa. Yleinen menettelytapa on, että tuote kuvataan ensin prosessimallilla, jonka jälkeen sisältö täydennetään menetelmää esille tuomalla. Menetelmätuotteen etuna on parhaimmillaan sen erottuminen kilpailijoistaan. (Rope 2006, 96)

Moduulituotteisto on erilaisten tuotteiden järjestelmä, joka rakentuu yhteensopivaksi toimintakokonaisuudeksi. Moduulien avulla asiakas saa tuotteista kokonaisuuden. (Rope 2006, 96)

2.4.5 Palvelun räätälöinti

Kun päätetään myydä hyvin räätälöityä palvelua, tarvitaan asiantuntijan korkeampaa osaamista. Konsulttiyrityksen kasvu merkitsee siirtymistä tuotekeskeisempään ja standardumpaan tuotestrategiaan. Asiantuntijaorganisaatio ja asiakas näkevät palvelun eri suunnasta. Asiantuntijaorganisaatio näkee palvelun mielellään pakettina, jossa on mahdollisimman suuri standardoitu osa ja lisäksi moduuliosia ja räätälöity osa. Asiakas näkee palvelun räätälöidyn osan kannalta ja siten räätälöity osa näyttää asiakkaalle helposti suuremmalta kuin mitä se todellisuudessa on. (Sipilä 1992, 105)

Asiakkaat tuntevat usein omien tarpeidensa olevat ainutlaatuisia muihin verrattuna, vaikka todellisuudessa ne ovat asiantuntijaorganisaatioille melko samantyyliisiä. Tällöin asiakas kokee helposti melko standardimallillakin tuotetun palvelun räätälöidyksi. Jos asiakaslähtöisyyttä halutaan lisätä, on otettava lähtökohdaksi palvelun suunnittelussa miten asiakas kokee palvelun. Hinta-laatu suhde sekä tunne palvelun räätälöinnistä ovat asiakkaalle usein tärkeimpiä. (Sipilä 1992, 105)

Konsulttipalveluiden vakioinnista tai räätälöinnistä puhuttaessa tuotteistus voidaan ajatella tuote-elementtien vakioimiseksi eli sisällön toiminnalliseksi määrittelemiseksi. Palveluilla, joita kutsutaan tässä tapauksessa konseptoiduiksi tuotteiksi, on erilaisia vakiointitasoja. Konseptoitu tuote voidaan luokitella sen vakiointitason perusteella neljään luokkaan. (Rope 2006, 94)

Uniikeissa eli vakioimattomissa tuotteissa pyritään ainutkertaiseen konsultointiprosessiin. Tarkoituksena on silloin, että samanlaista konsultointia ei tulla tulevaisuudessa tekemään. Räätälöidyn tuotteen vakioitu osa koostuu vain perusosioista, esimerkiksi työprosessissa luetelluista työvaiheista. Itse tuote suunnitellaan ja toteutetaan kuitenkin tapauskohtaisesti asiakkaan tilanne huomioiden ja asiakkaan toiveita kuunnellen. (Rope 2006, 94)

Sovelletussa tuotteessa siirrytään tuotteen vakioinnissa siihen vaiheeseen, että suurin osa tuotteesta on vakioitua osuutta. Sovelletussa tuotteessa sovellettua on ainoastaan asiakaskohdainen sovellettavuus, suurimman osan tuotteesta pysyessä vakioidussa muodossaan. Pakettituote on nimensä mukaisesti kuin hyllyssä oleva paketti, jossa kaikki tuotteen osat ovat vakioituja. Koulutuskonsultoinnissa pakettituote on sarjatuotantona suoritettavaa koulutusta, joka säilyy aina samanlaisena asiakaskunnasta riippumatta. (Rope 2006, 94-95)

Jotta yritys voi sanoa sillä olevan tuotteistettu konsulttituote, täytyy vakioinnissa päästä vähintään tasoon 3. sovellettu tuote. Tällöin konsultoinnin sisältöelementit voidaan kertoa asiakkaalle ja ratkaisu soveltaa tapauskohtaisesti. (Rope 2006, 95)

2.4.6 Hinnoittelu

Asiantuntija- ja ammattilaispalveluiden palkkioiden määrät vaihtelevat paljon ja erojen syiden selvittäminen on hankalaa. Taiteilijoille ja urheilijoille maksetaan huippukorkeita palkkioita, koska he ovat suoraan markkinoiden armoilla ja yleisö maksaa heille palkkiot. (Sipilä 1992, 139)

Hinta on korvaus tehdystä tuotteesta ja asiantuntijapalveluissa tehdystä työstä. Uusien palveluiden kehittäminen rahoitetaan jo tehdyistä töistä saadulla hinnalla. Alalle tulevan yrityksen tulisi hinnoitella asiantuntijapalvelunsa alle vakiintuneiden palveluntarjoajien tason helpottaakseen myyntinsä käynnistämistä. Hinnoittelu ei ole asiantuntijapalveluissa yhtä merkittävää kuin tavarakaupassa ja useimmat asiantuntijat väittävät etteivät ole havainneet yhteyttä myynnin ja hinnoittelun välillä. Oikea hinnoittelu on kuitenkin asiantuntijayritykselle strateginen asia kuten muillekin yrityksille, sillä hinnalla on aina merkitystä koko yrityksen kannattavuuden kannalta. (Sipilä 1992, 140-141)

Kannattavuus ei kuitenkaan ole ainoa asia, johon hinnan asettamisella voidaan pyrkiä. Hinnalla voidaan ohjata asiakkaiden käyttäytymistä oikeaa suuntaan ja valita haluttuja asiakkaita omiksi asiakkaisiksi. Yrityksen kehittymiseen voidaan vaikuttaa hinnoittelemalla kehittävimmit työprojektit alhaisemmin ja rutiininomaiset korkeammin hinnoin. Tällöin kehittävien töiden kysyntä kasvaa ja yritys parantaa osaamistasoaan näissä työprojekteissa saadessaan enemmän kokemusta töiden suorittamisesta. (Sipilä 1992, 141)

Vaikka hinta on merkittävä sekä myyjälle että asiakkaalle, se ei saisi olla läsnä enää myöhemmissä vaiheissa, vaan hinta tulisi sopia työn alkamisvaiheessa ja keskittyä työn sisältöön ja loppuun saattamiseen hinnasta sopimisen jälkeen. Jos mahdollista, hinnasta tulisi olla sopimassa joku muu kuin työn tekevä asiantuntija. Työn tekijä saattaa katsoa omaa työprojektiään liian henkilökohtaisesti eikä oikeaan hintaan tällöin päästä. (Sipilä 1992, 142)

Hinta on palveluyrityksissä asiakasohjauksen väline, jolla voidaan tasata asiakkaiden muodostamia ruuhkia ja luoda kysyntää hiljaisempina aikoina. Kun asiantuntija hankkii tiedot eri aikoihin kohdistuvasta kysynnästä, asiakasvirroista, ruuhkahuippujen ajankohdasta ja kysynnän jakautumisesta eri aikajaksoille, voidaan luoda kysyntäajankohtaan perustava hinnoittelujärjestelmä. Hinnoittelujärjestelmän avulla asiantuntija näkee milloin palvelun tuottamisesta kannattaa pyytää korkeampi hinta sekä milloin tinkiä hinnasta kysynnän aikaansaamiseksi. (Sipilä 1992, 143)

Hintatason avulla voidaan luoda mielikuvia organisaatiosta ja sen tuottamista palveluista. Kuten palvelua yleensäkin ja erityisesti asiantuntijapalvelua on vaikea hinnoitella. Tällöin voidaan tuotteen kustannuksia pitää merkinä palvelun laadusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55)

Asiakas maksaa mielellään konkreettisesta työstä, mitä on usein harvoin näkyvillä asiantuntijapalveluissa. Vertailuhinnan muodostaminen on vaikeaa, koska organisaatiot tarjoavat toisistaan poikkeavia palveluvaihtoehtoja omine hintatasoineen. Palvelun tarjoajan tulisia hallita erilaiset hinnoittelutavat ja käyttää niitä joustavasti ja luovasti hinnoittelun toteuttamisessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55)

Ongelmana konsultoinnin hinnoittelussa on se, että asiakas näkee konsulttityöstä vain pienen osan ja saattaa tulkita toiminnan tämän perusteella varsin kalliiksi. Suuri osa työstä koostuu selvityksistä, aineistojen käsittelystä, aineistojen laadinnasta, yhteyksistä eri tahoille jne. Konsultointi ei ole aikasuoritustyötä vaan hyödyn tuottamista asiakkaalle. Hyöty jonka asiakas saa vastineeksi maksamalleen hinnalle voi olla osaamista, kehittyneempiä menetelmiä, tehokkaampaa organisointia, kustannussäästöjä, uusia toimintamalleja tai uusia tuotteita. (Rope 2006, 114, 115)

Aikaa on helppo käyttää hinnoitteluperusteena, kun muunlaista hyväksyttävää hinnoitteluperustetta ei ole tuotteelle löydettävissä. Oleellista hinnoittelussa olisi laskuttaa asiakkaalle aikaansaadusta hyödystä vastaava hinta, jos se suinkin on mahdollista. Tuotteistuksen tekemisen jälkeen konsulttityö tulisi myydä tuotteena, eikä ajan mukaan laskutettavana palveluna. Tämän hinnan tulisi olla samanlainen markkinoille asetettava hinta kuin yleisestikin tuotteille asetetaan. (Rope 2006, 115)

Hinnoittelutekniikan rakentamisella tarkoitetaan, että yritys määrittelee sen rakenteen, jonka perusteella palvelutuotteelle asetetaan hinta. Rope jakaa hinnoittelutekniikat neljään perusmalliin, (Rope 2006, 115)

Kokonais- eli pakettihinnoittelussa projekti tai valmennus myydään kiinteään perushintaan. Perushintaan sisältyy kaikki osat ja tehtävät hankkeeseen liittyen. Hinnoittelumuoto on selkeä sekä asiakkaalle että konsultille. Pakettihinnoittelua voidaan käyttää vain kohtuullisen pienissä ja selkeissä tuotteissa, kuten maksimissaan päivän mittaiset esitykset. Pakettihinnoittelun käyttäminen suuremmissa projekteissa aiheuttaa usein suuria vaikeuksia. Pakettihinta ei yleensä anna parasta tulosta konsultille. (Rope 2006, 115)

Täysin pilkotussa hinnoittelussa valitaan aikahinnoittelun tai toimenpidehinnoittelun väliltä. Seurauksena määräytyy lopullinen hinnoittelu. Pilkotulla hinnoittelulla tarkoitetaan erilaisiin

työvaiheisiin ja työsuorituksiin perustuvaa hinnoittelua. Hinnoittelu antaa mahdollisuuden purkaa kokonaishinta perusteltavin syin pienempiin osakokonaisuuksiin. Mitä pienempiin elementteihin työ ja hinnoitteluosuudet saadaan jaettua, sitä suurempi kokonaishinta on mahdollista pyytää. (Rope 2006, 115)

Yhdistelmähinnoittelussa tuotteen ydinosa hinnoitellaan kokonaisena ja siihen liittyvät lisäosat hinnoitellaan erikseen. Yhdistelmähinnoittelussa tuotteeseen liitetään erilaisia lisäelementtejä ydinosan hinnan päälle. Nämä lisäelementit ovat usein ydintuotteen päälle tulevia pakollisia ulkopuolisia kuluja, kuten matkakustannukset. Lisäelementeistä ei tulisi pyrkiä ottamaan katetta, sillä asiakas kokee tämän helposti rahastukseksi eikä voiton tavoittelu lisäelementeissä vaikuta ratkaisevasti konsulttitoiminnan katteellisuuteen. (Rope 2006, 115)

Tulosperusteisessa hinnoittelussa hinta määräytyy konsulttityön tuloksen mukaan. Tulosperusteisuutta käytetään harvoin konsultoinnin kauppaamisessa. Syy selittyy sillä, että konsultoinnissa tehdään osaamispalveluita, joiden toteutukseen konsultti ei voi vaikuttaa. Konsulttityön vaikutusten siirtäminen asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin on vaikeaa. Suora palvelun hinnoittelu on selkeämpää ja toimivampaa sekä konsultille että asiakkaalle, mistä johtuen sitä useimmiten myös käytetään konsulttipalveluiden hinnoittelussa. (Rope 2006, 115)

2.5 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

On useita syitä miksi asiantuntija-aloilla tarvitaan markkinointia. Ala ja alalla toimivat organisaatiot ovat kasvaneet paljon, minkä vuoksi tarvitaan enemmän suunnitelmallisuutta laajentuvien markkinointiponnistusten hallitsemiseksi. Kilpailun kiristytessä ja vapautuessa asiantuntija-alojen markkinointi kasvaa kuin lähes itsestään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14)

Asiantuntijapalvelujen luonteeseen kuuluu vahvasti omaperäisyys ja suhdemarkkinoinnin tarve. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14) Tunnettavuus, suosittelu ja erilaisten yhteysverkkojen hyödyntäminen ovat avainasemassa uusia asiakkaita hankittaessa. Olisi suotavaa päästä tilanteeseen, jossa palveluilla olisi ylikysyntää. Tällöin olisi mahdollista karsia kannattamattomia asiakkaita ja valikoida tilalle kannattavia asiakkaita tai yrityksen kehityksen kannalta kiinnostavia asiakkaita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25)

2.5.1 Markkinointistrategia

Liiketoimintastrategia on suunnitelma, joka koostuu olennaisista päätöksistä toiminnan kannattavuuden ja menestyksen kannalta. Markkinointistrategia kuuluu yhtenä osana liiketoimintastrategiaan. Sen tarkoituksena on täsmentää liiketoimintastrategiaa juuri markkinointiin liittyvältä osalta. Oleellista markkinointistrategiassa on hahmottaa paras yhdistelmä mark-

kinointikeinoja, joiden avulla voidaan vaikuttaa kohdemarkkinoihin kilpailijoita paremmin. (Sipilä 1992, 86,87)

Asiantuntija-aloilla on havaittavissa kahtiajakoa markkinointiin suhtautumisessa. Uusien yritysten on pakko käyttää aktiivisia markkinointikeinoja kiinnittääkseen asiakkaiden huomion. Tämä taas saattaa aiheuttaa vanhemmille alalla jo pitempään toimineille yrityksille kiukkua, heidän itsensä toimiessaan omasta mielestään eettisesti oikein ja luottamuksellisista asiakassuhteista kiinni pitäen. (Sipilä 1992, 87)

2.5.2 Tarpeellisuus- ja haluttavuusmarkkinointi

Asiantuntijapalveluiden kauppaamisen periaatteet lähtevät liikkeelle samoista asioista kuin konkreettisesti nähtävien ja hahmotettavien tavaratuotteiden kauppaamisessa käytetään. Kaupan syntymisen kannalta on oleellista asiakkaan kokemaa tarve eli halu saada kyseistä palvelua, sekä halu saada asiakas valitsemaan juuri oma palvelu muiden joukosta. Näistä markkinointikeinoista voidaan käyttää nimitystä tarpeelliseksi kokemisen markkinointi sekä oman osaamisen haluttavuusmarkkinointi. (Rope 2006, 133)

Konsulttiliiketoiminnan tarpeellisuusmarkkinointiin liittyy kaksi keskeistä ongelmaa. Toinen näistä on ns. ongelmatarpeisiin liittyvä konsultoinnin kauppaaminen ja toinen halutarpeiden markkinointi. Ensimmäiseen ei varsinaisesti liity markkinointia, koska ongelmatarpeet ovat asiakkaan kannalta akuutteja ja välttämättömiä hoitaa. Halutarpeiden markkinoinnilla tarkoitetaan, että asiakas ei koe näitä konsulttipalveluja välttämättömiksi liiketoiminnan kannalta ja konsultin tulisivin tehdä asiakkaalle selväksi palvelujen hyödyllisyys. (Rope 2006, 135)

Asiakkaan halutarpeiden luominen tapahtuu kahdella tavalla. Halutarpeita voidaan herätellä myynnillisesti vaikkapa myyntimateriaalin avulla painottamalla hyötyjä joita konsultoinnilla saadaan aikaan asiakkaan liiketoiminnalle. Toinen tapa on muotiaallon synnyttäminen markkinoille, jonka seurauksena yritys kokee kyseisen kehittämisen osa-alueen merkittäväksi. Julkaisut alalla kuten kirjat ja ammattiartikkelit ovat tapoja saada kehittämisalue kohderyhmien yleiseen tietoisuuteen. (Rope 2006, 136)

Oman osaamisen haluttavuusmarkkinointia ei pidä tässä yhteydessä sekoittaa halutarpeiden markkinointiin. Oman osaamisen haluttavuusmarkkinointiin kuuluu kaksi osaa, imagomarkkinointi ja aktiivinen myyntimarkkinointi. Jos imagomarkkinointi on tehty hyvin, myynti asiakaille on helpompaa. Aktiivisesta myynnistä on kuitenkin myös hyötyä, sillä imagomarkkinointi harvoin yksin riittää herättämään asiakkaiden kiinnostuksen. (Rope 2006, 137)

2.5.3 Asiantuntijapalvelun myynti

Asiantuntijaorganisaatiolla on useita strategisia perusratkaisuvaihtoehtoja myynnin kasvattamiseksi. Asiantuntijaorganisaation myynnin kasvattamismahdollisuudet luokitellaan neljän eri vaihtoehdon mukaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25)

Markkinapenetraatiolla tarkoitetaan, että kasvatetaan olemassa olevien tuotteiden myyntiä jo olemassa olevilla markkinoilla. Onnistuakseen markkinapenetraatiossa yrityksellä on oltava jokin kilpailukykyinen kilpailukeino. Epäkypsillä markkinoilla markkinapenetraatio on usein helppo ja vähiten riskiä sisältävä vaihtoehto. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25)

Markkinoiden kehittäminen tarkoittaa yleensä maantieteellistä laajentumista eli uusille alueille siirtymistä. Useimmiten asiantuntijapalveluiden tarjoaja etsii tutun kohdesegmentin uusilta markkinoilta tai suorittaa laajentumisen uusille alueille kumppanien mukana. Markkinoiden kehittäminen on usein riskialttiimpaa kuin markkinapenetraation käyttäminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26)

Palvelun kehittämällä organisaatio kehittää uuden tai parannellun palvelun nykyisille markkinoille. Tällä voidaan tarkoittaa myös nykyisen palvelun entistä selvempää tuotteistamista. Palvelun kehittämiseen liittyy riski, sillä kehittäminen voi johtaa asiakkaiden mielestä aikaisempaa kehnompaan tuotteeseen. Palvelun kehittämiseen tulisi lähteä mukaan vain siinä tapauksessa, että markkinapenetraatiota ja markkinoiden kehittämistä on jo kokeiltu. (Lehtinen ym. 2005, 26)

Diversifointiin liittyy suurin riski, sillä sen avulla tarjotaan asiakkaille uusia tuotteita uusilla markkinoilla. Strategisesti diversifointia voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona silloin, kun halutaan välttää riippuvuutta nykyisestä liiketoiminnasta. Myös palveluinnovaation käyttöönottoa, jossa palvelua uudistetaan perusteellisesti, voidaan pitää diversifointina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27)

Konsulttiliiketoiminnan myynnissä voidaan erottaa aktiivinen kysyntäpohjainen myynti ja aktiivinen tarjontamyynti. Kysyntäpohjaisesta myynnistä puhutaan silloin, kun asiakas itse ottaa yhteyttä konsulttiin. Hän saattaa löytää konsultin nimen ja yhteystiedot esim. internetin avulla tai kuulla konsultista suosittelijoiden kautta. Yhteydenoton jälkeen on konsultin kannalta merkittävää että hän osoittaa aktiivisesti kiinnostuksensa asiakkaaseen (Rope 2006, 138,139)

Tarjontamyyynnissä on oleellista että palvelut on tuotteistettu packageiksi joita voidaan esitellä ja kaupata sekä esittää tuotepakettien sisältöä asiakkaalle. Packageissa tärkeää on nimemään se että ne voidaan konkreettisesti nähdä ja hahmottaa niiden sisältämää palvelu-

tarjontaa. Klassisia esimerkkejä tällaisista paketeista ovat mm. kehitystuotteet, analyysituotteet, suunnittelutuotteet sekä tuloksellisuuden arviointituotteet. (Rope 2006, 143)

Konsulttiliiketoiminnan aktiivisessa tarjontamyynnissä voidaan erotella kaksi perussuuntaa, myynnin käynnistäminen mainoksen lähettämällä sekä myynnin käynnistäminen puhelinsoitolla. Jos konsultti on asiakkaalle ennestään tuntematon, olisi hyvä lähteä liikkeelle mainoksen lähettämällä. Näin voidaan pohjustaa myöhempää puhelimella tehtävää yhteydenottoa. Puhelimella käynnistetty myynti toimii silloin paremmin, kun konsultti on ennestään tunnettu. Konsultin olisi hyvä tehdä soitto henkilökohtaisesti asiakkailleen uskottavuuden ja toimivuuden vuoksi. (Rope 2006, 145, 146)

Asiantuntijaorganisaatioiden uusasiakashankintaan erikoistunut markkinointi- ja valmennusyritys suoritti tutkimuksen maaliskuussa 2009 jossa kartoitettiin suomalaisten asiantuntijaorganisaatioiden myyntitoimintoja. Tutkimukseen vastanneet yritykset ovat b-to-b sektorilla toimivia suomalaisia asiantuntijayrityksiä. Tutkimuksen suorittanut yritys päätyi tutkimuksessaan johtopäätökseen, jonka mukaan tärkeimmät myyntikanavat asiantuntijaorganisaatioille ovat henkilökohtainen myyntityö, omat www-sivut sekä itse järjestetyt tapahtumat ja tilaisuudet. Näiden kolmen edellä mainitun lisäksi sähköpostimarkkinointi oli listattu kasvaviin trendeihin asiantuntijaorganisaatioiden myyntitavoissa. Laskeviin trendeihin oli tässä tutkimuksessa listattu messut, asiakaslehdet, viestintätoimiston palvelut sekä hakemistot. (Axession Finland Oy 2009.)

Tutkimuksen suorittaneen yrityksen julkaisusta käy ilmi, että henkilökohtainen myyntityö on olennaisin tapa hankkia asiakkaita kaikessa b-to-b myynnissä. Yrityksen toimitusjohtaja painottaa henkilökohtaisten kontaktien merkitystä. " Mitä enemmän henkilökohtaisia kontakteja on, sitä paremmin kauppa käy ". (Tuisku, T. 2008) Tutkimuksesta käy ilmi, että henkilökohtaisen myyntityön merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa yhä edelleen. Toinen kasvava trendi on sähköisten kanavien käyttö myyntityössä sekä myynnin ulkoistaminen. (Tuisku, 2008)

Tutkimuksessa kysyttiin osallistuneilta yrityksiltä miten he arvioivat henkilökohtaisen myyntityönsä muuttuvan seuraavan vuoden aikana. Yli 80 % vastanneista arvioi henkilökohtaisen myyntinsä lisääntyvän hieman tai merkittävästi seuraavan vuoden aikana. (Axession Finland Oy 2009)

Noin 63 % vastanneista ilmoitti käyttävänsä ulkopuolista apua myynnin kehittämiseen. Eniten käytetyiksi ulkopuolisen myyntituen palveluiksi vastanneet ilmoittivat mainostoimistot, myynninvalmennuspalvelut, viestintätoimistot ja suoramarkkinointiyritykset. Yli puolet arvioi ulkopuolisen myyntituen käyttämisen pysyvän ennallaan seuraavan vuoden aikana, noin neljäsosa

arvioi myyntituen määrän lisääntyvän hieman ja reilu 13 % arvioi myyntituen vähenevän hieman. (Axession Finland Oy 2009)

Toinen vastaavanlainen tutkimus teetettiin myöhemmin vuoden 2009 aikana. Tutkimuksessa huomattiin, että painoarvo hakusanamainonnalla, osoitteellisella suoramarkkinoinnilla, messuilla ja näyttelyillä sekä asiakaslehdillä ja viestintätoimiston palveluilla oli pysymässä jokseenkin samanlaisena. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset eivät suunnitelleet lisäävänsä resursseja näihin myyntitapoihin. (Axession Finland Oy 2009)

2.5.4 Suhdemarkkinointi ja verkostoituminen

Suhdemarkkinoinnilla viitataan strategiaan, jonka avulla herätetään, ylläpidetään ja laajennetaan asiakassuhteita. Keskeisinä tavoitteina on asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen ja syventäminen. Verkostoitumisella on merkittävä asema suhdemarkkinoinnin onnistumiseksi. Suhdemarkkinoinnilla ja verkostoitumisella on erityisen merkittävä painoarvo juuri asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. (Lehtinen 2008, 7)

Suhdemarkkinoinnissa tai asiakassuhdemarkkinoinnissa on keskeistä rakentaa ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Asiakassuhteiden lisäksi on tärkeää verkostoitua myös toimittajiin, toimittajaorganisaatioihin, kilpailijoihin, tiedotusvälineisiin, tutkimuslaitoksiin, julkisiin organisaatioihin ynnä muihin omalle toiminnalle tärkeisiin sidosryhmiin. Verkostoitumisen avulla asiantuntijaorganisaatioilla on mahdollisuus hyödyntää täysmittaisesti omaa ja ulkopuolelta hankittavaa innovaatio- ja markkinointitoimintojaan. (Lehtinen ym. 2005, 89) Suhdemarkkinointia tulisi soveltaa asiantuntijapalveluyrityksen koko toiminnassa aina strategiselta tasolta operatiivisiin toimintoihin asti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 88-89)

Onnistuneeseen suhdemarkkinointistrategiaan vaaditaan tiettyjä lähtökohtia. Markkinointisegmentointi tulisi määritellä siten, että tiedetään minkälaisiin asiakassuhteisiin pyritään. Palvelun kehittäminen tulee olla jatkuvasti työn alla ja suunnittelun tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin. Nykyisiä asiakkaita tulee seurata asiakassuhdetutkimusten avulla sekä päivittää asiakastietokantoja säännöllisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 89-90)

Osaava ja vuorovaikutuskykyinen henkilökunta on avainasemassa organisaation suhdemarkkinoinnin onnistumisen kannalta. Organisaation arvontuottamiskyky asiakkailleen on henkilöstön osaamisen varassa. Suhdemarkkinoinnissa on pohjimmiltaan kyse ihmistenvälisestä vuorovaikutuksesta, jolloin vuorovaikutuskyvyt korostuvat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 91)

On tärkeää huomata ero markkinoinnin suunnittelussa, uusien asiakkaiden hankinnassa ja vanhojen asiakassuhteiden ylläpidossa. Suhdemarkkinointityötä tulisi kuitenkin soveltaa koko

markkinointityössä asiantuntijaaloilla. Ainakin keskeisten asiakkaiden kanssa tulisi pyrkiä pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15)

Ihmiset tekevät kaiken markkinoinnin, joten vain ihmistä ymmärtämällä voidaan tehdä menestyksellistä markkinointia. Markkinoijan tulisi pyrkiä muodostamaan mahdollisimman hyvät suhteet kaikkiin menestykseen vaikuttaviin sidosryhmiin. Suhdetasojen syventymistä voidaan kuvata erilaisten tasojen kautta. Ensimmäisenä tulevat tietotasot sen jälkeen asennetasot ja viimeisenä toimintatasot. Suhdemarkkinointi onkin enimmäkseen henkilökohtaisten suhteiden luomista. (Rope 2005, 356,357)

Myyjän ja ostajan suhde koostuu vuorovaikutteisesta suhteesta, johon ei liity pelkästään tuotteeseen ja palveluun liittyviä asioita vaan välttämättä myös sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä toimintatapoja. Tämä vuorovaikutussuhde sisältää erityyppisiä keskinäisiä riippuvuuksia, jotka ovat vain epäsuorasti liittyviä yksittäisiin ostotapahtumiin. (Halinen, A. 1997. 2) Sitoutuminen liikesuhteeseen on tärkeää pitkäaikaisen liikesuhteen kehittymisen kannalta. On pystyttävä suuntaamaan katse tulevaisuuteen ja ajattelemaan miten kehittää pysyvä ja kestävä liikesuhde. (Halinen 1997, 4)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa on kannattavaa pyrkiä kokonaisvaltaiseen näkökulmaan markkinointikampanjaa suunniteltaessa. Markkinointikampanjan suunnittelu tulisi aloittaa tavoitteiden määrittelystä, jotta kampanjalla saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden määrittely tulisi olla tehtynä ennen markkinointikampanjan toteuttamista. (Azevedo 2008, 98)

2.6 Asiantuntijapalvelujen digitaalinen markkinointi

Digitaalisen markkinoinnin nopeasti muuttuva ympäristö asettaa haasteita yritysten markkinoinnin suunnittelussa. (Koodiviidakko Oy 2011) Tänä päivänä asiantuntijapalvelujen tuottajalla on paljon erityyppisiä mahdollisuuksia markkinoida palveluitaan. Mikäli yritys haluaa menestyä, sen on osattava hankkia asiakkaita ja pitää heistä kiinni. (Hewlett-Packard Development Company 2009) Digitaalinen markkinointiviestintä on tehokkainta silloin kun sillä pyritään bränditietoisuuden lisääntymiseen, brändi-imagon tai brändiasenteiden muuttamiseen, uskollisuuden kasvattamiseen asiakkuusmarkkinoinnissa tai kokeilun aikaansaamiseen. (Karjaluo 2010, 128,129)

"Digitaalinen markkinointiviestintä tarkoittaa uusien markkinointiviestinnän digitaalisten muotojen ja medioiden, kuten internetin, mobiilimedian ja muiden interaktiivisten eli vuorovaikutteisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnässä." (Karjaluo 2010, 13)

Digitaalinen markkinointiviestintä on markkinointiviestinnän uusi muoto, jossa kohderyhmät pyritään tavoittamaan entistä tehokkaammin. Parhaiten digitaalinen markkinointiviestintä

toimii jo olemassa olevien asiakassuhteiden yhteydessä. Tärkein syy yrityksille olla mukana internet- ja mobiilimediassa on kohderyhmien siirtyminen käyttämään näitä välineitä. (Karjaluo 2010, 14)

Internethaku on markkinoijille yksi tärkeimmistä modernin markkinoinnin keinoista. Markkinoijien tulisi varmistaa, että oma yritys ilmestyy hakukoneen ensimmäiselle sivulle, sillä useimmat internetin käyttäjät eivät listaa hakukoneen toisen sivun hakuja, vaan löytävät etsimänsä jo ensimmäiseltä sivulta. (Sheehan 2010, 36/37)

Hakumarkkinointi voidaan jakaa kahteen perusryhmään, luonnolliseen hakuun ja maksettuun hakuun. Luonnollinen haku tai orgaaninen haku tarkoittaa hakukoneiden ilmaista toimintaa, esimerkiksi Googlen toimintaa. (Sheehan 2010, 37) Maksetun haun tulokset listataan luonnollisten tulosten viereen. Google käyttää niiden listauksesta nimitystä sponsoroidut linkit. (Sheehan 2010, 38)

Tunnetuimpia digitaalisen markkinoinnin muotoja ovat sähköinen suoramarkkinointi ja internetmainonta, johon kuuluu myös yrityksen verkkosivut, kampanjasivustot, verkkomainonta ja hakukoneoptimointi. Vähemmän tunnettuja on olemassa vielä enemmän. Näihin kuuluvat mm. viraalimarkkinointi, mainospelit, mobiilimarkkinointi, sosiaalinen media, interaktiivinen televisio, verkkoseminaarit ja -kilpailut. (Karjaluo 2010, 14)

2.6.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median tarjoamien keinojen avulla asiantuntijat voivat tavoittaa kymmeniä tuhansia potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden hankkimiseen voidaan käyttää osallistuvaa toimintatapaa. Näiden keinojen käyttäminen on asiantuntijoille täysin ilmaista. Sosiaalisen median sivuille kirjautuminen vie aikaa vain muutaman minuutin, mutta sivujen käyttäminen tuloksellisesti vaatii enemmän vaivannäköä ja panostusta sivujen sisältöön. (Meyerson 2010, 30)

Sosiaalisen median markkinoinnin taktiikoissa ja strategioissa on kannattavaa tutustua peruseriaatteisiin, joilla voidaan saavuttaa tuloksia sosiaalisen median markkinoinnin parissa. (Meyerson 2010, 30) Online markkinoijille on tavallista unohtaa peruseriaatteen ja keskittyä sen sijaan omien taktiikoidensa kehittämiseen. He ymmärtävät miten markkinointia tehdään, mutta eivät ymmärrä miksi. Kun heidän taktiikkansa ei tuota toivottua tulosta he eivät osaa sopeutua tilanteeseen, koska eivät ole perehtyneet peruseriaatteisiin. (Meyerson 2010, 31) Onnistuakseen markkinoinnissa sosiaalisen median avulla omat markkinointitoimet on sopeutettava vastaamaan sosiaalisen median luonnetta. On useita huomioon otettavia asioita, jotka parantavat selvästi onnistumismahdollisuuksia sosiaalisessa mediassa markkinoitaessa. Markkinoijan tulisi keksiä muita puheenaiheita, kuin oma yritys ja yrityksen tuotteet. Sosiaali-

sessä mediassa on tärkeää lähteä liikkeelle antamalla ensin jotain toisille ja pyytämällä vasta sen jälkeen jotain toisilta itselle. Sosiaalisen median luonnetta kuvaa myös hyvin sanonta: "Olet mitä julkaiset - ja mitä muut sinusta puhuvat". (Markkinointi 2.0 Consulting 2011)

Sosiaaliseen mediaan verkostoituneilla sivuilla kuten Facebook ja LinkedIn voidaan mainostaa samalla tavoin kuin hakukoneilla. Yritykset voivat käyttää sivustoja etsiäkseen tietoja ja olla lakseen vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Sivustoista on hyötyä näkyvyyden lisäämiseksi. (Hewlett-Packard Development Company 2009)

2.6.2 Verkkomainonta

"Verkkomainonta on kaupallisten viestien eli mainosten esittämistä standardoiduissa muodoissa ostetuilla mainospaikoilla verkkosivustoilla". (Karjaluo 2010, 139) Verkkomainonnassa on olemassa monenlaisia muotoja. Bannerimainos eli graafinen kuva tai animoitu sovellus on kaikkein tunnetuin verkkomainonnan muoto. Bannereiden lisäksi verkkomainonnassa käytetään tekstilinkkimainoksia, pop-up-mainoksia, sivun päälle tulevia leijuvia mainoksia, laajenevia mainoksia, kulmamainoksia, popundereita sekä välisivun mainoksia. (Karjaluo 2010, 139)

Kun mainokset yhdistetään avainsanoihin, voidaan varmistaa, että asiakas löytää yrityksen etsiessään kyseistä palvelua verkossa. Palvelun kustannustehokkuuden takaa myös se, että toimeksiantajayritys maksaa vain silloin kun asiakas päättää klikata mainosta ja siirtyä palveluun. (Hewlett-Packard Development Company 2009)

Internetin digitaalisuudesta johtuen siellä voidaan helposti mitata sivuille kirjautumisen määrää, sivuilla oleilun ajan määrää sekä sivujen määrää joilla vierailtu. Näillä keinoilla voidaan mitata sijoitetun pääoman tuottoa. (ROI, Return On Investment) ROI:llä voidaan mitata tuoton määrää rahallisesti tai tuottoon johtavien toimenpiteiden määrää, joita verrataan sivujen rakentamiseen ja ylläpitoon liittyviin kuluihin. Sijoitetun pääoman tuoton laskeminen on verkkomarkkinoiden käyttäjien keskuudessa todella yleistä, sillä tieto on helposti saatavilla ja laskettavissa. (Sheehan 2010, 60)

Hyvinä puolina verkossa mainostamisessa ovat kohdennettavuus, vuorovaikutusmahdollisuudet, näytettävyyden, monipuolisuus ja mitattavuus. Heikkoina puolina taas ovat informaation nopea vanheneminen sekä erottumisen vaikeus. Heikkona puolena on myös se että käyttäjät eivät yleensä pidä verkkomainonnasta. (Karjaluo 2010, 128)

2.6.3 Hakukonemarkkinointi

"On arvioitu, että lähes puolet kaikesta verkkomainonnan tuloista on peräisin hakukonemarkkinoinnista. Hakukonemarkkinoinnin osuus verkkomainonnasta tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa". (Karjaluo 2010, 133)

Hakukonemarkkinoinnin avulla yritykset pyrkivät parempaan näkyvyyden parantamiseen ja helpompaan löydettävyyteen internetissä. Hakukonemarkkinointi voidaan jakaa hakukoneoptimointiin ja hakusanamainontaan. Yritysten tulisi panostaa sekä hakukoneoptimointiin että hakusanamainontaan löydettävyytensä parantamiseksi. (Karjaluo 2010, 133)

Hakukoneoptimoinnissa (SEO Search Engine Optimization) asiakkaille tarkoitetun sivuston näkyvyyttä parannetaan hakukoneiden tuloksissa. Tällä internetmainonnan muodolla pyritään saavuttamaan pitkäkestoisia, kustannustehokkaita ja laaja-alaisia vaikutuksia. (Koulutus- ja konsultointipalvelu KK Mediat 2009) Hakukoneoptimointi tarjoaa selkeitä hyötyjä yrityksille. Eräs tärkeä hyötynäkökohta on, että internetin käyttäjät luottavat enemmän saamiinsa hakukoneiden tuloksiin kuin maksettuihin linkkeihin. Hakukoneissa näkyminen on yrityksille ilmaista. (Karjaluo 2010, 134)

Hakusanamainonnalla tarkoitetaan teksti- ja kuvamainontapalveluita joita hakukoneet tarjoavat. Hakusanalistoissa suurimman budjetin mainos listataan ensimmäiseksi ja pienin budjetti hakusanalistan viimeiselle sijalle. Googlessa hakusanamainokset listataan myös sivun oikeaan reunaan sponsorit linkin alle. (Karjaluo 2010, 135)

Googlen AdWords- hakusanamainontapalvelulla yritys voi saada mainoksensa näkyviin pienellä budjetilla. Yritys maksaa vain käyttäjien napsauttaessa yrityksen mainosta. Palvelussa mainokset näkyvät oikealla hakutuloksen vieressä ja käyttäjät voivat mainosta napsauttaessaan siirtyä suoraan yrityksen kotisivuille ja olla yhteydessä yritykseen. Palvelun valitsevan yrityksen tulee valita omaan toimintaansa kuuluvia avainsanoja, joilla hakukoneen käyttäjät voivat löytää yrityksen. (Google AdWords 2011)

Internetin käyttäjien keskuudessa hakusanamainontaan suhtaudutaan positiivisemmin kuin muuhun internet- mainontaan. Kun käyttäjä hakee hakukoneessa tuotetta tai palvelua osuu hakutulos hänen näkökulmastaan juuri oikeaan tarpeeseen. Erityisesti PK-yritysten keskuudessa hakusanamainonta voi olla ratkaisevassa asemassa yrityksen liiketoiminnan kannalta. PK-yritykset hakevatkin hakusanamainonnalla usein suoraa myyntiä. Hakusanamainontaa voidaan käyttää kaikilla toimialoilla. (Karjaluo 2010, 136,137)

Hakukoneita käytetään kaikkein useimmin yrityksiä etsittäessä. Kotisivujen tulee löytyä avainsanojen avulla joilla asiakas etsii palvelua. Tämä varmistetaan rekisteröimällä kotisivut ja avainsanat hakukoneisiin. Linkki kotisivuille voidaan laittaa erityyppisten verkostoitumissivujen yhteyteen. (Hewlett-Packard Development Company 2009)

2.6.4 Sähköpostimarkkinointi

Sähköpostimarkkinointia voidaan käyttää sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden hankkimiseen. Jotta ei toivotuilta sähköpostiviesteiltä välttyttäisiin, on sähköpostimarkkinointiin oltava kohdennettua luvanvaraista markkinointia.

Sähköpostimarkkinointi on digitaalisen markkinoinnin nopeimmin kasvava muoto. Hyvin suunniteltuna tämä markkinointikeino tavoittaa kohderyhmän ja on tehokas kustannuksiltaan. (Koodiviidakko Oy 2011)

Sähköpostimarkkinoinnin avulla suunnitellut kampanjat ovat yrityksille edullisesti toteutettavia. Kuluttajat ovat kuitenkin hyvin suvaitsemattomia sähköpostiviestejä kohtaan, jotka heidän mielestään ovat roskapostia. Nykyään ovat suosittuja kampanjat, joissa kysytään kuluttajalta lupaa jatkaa sähköpostimainosten lähettämistä. (Sheehan 2010, 84)

3 Empiirinen tutkimus

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Yrityksen liikeidea sai alkunsa yrityksen edustajan taustasta hänen toimiessaan kouluttajana ja kirjallisuuden asiantuntijana ulkomailla 1990-luvulla. Suomeen palattuaan hän perusti valmennuspalveluihin erikoistuneen yrityksen, joka nykyään toteuttaa valmennusta kolmessa eri päämuodossa. Näistä valmennuspalveluista käytetään tässä työssä nimityksiä A-valmennus, B-valmennus ja C-valmennus.

Yrityksen edustajalla on vuosien kokemus työskentelystä ulkomailla kirjallisuuden, kulttuurin ja yritysten henkilöstön koulutuksen parissa. Hänen työkokemuksensa ulkomailta antoi laajan osaamispohjan henkilöstön kansainvälisestä koulutuksesta. Ulkomailla työskentelynsä aikana hänen erityisosaamisalueekseen muodostui toimivan vuorovaikutuksen saavuttaminen monikulttuurisessa työyhteisössä.

Yrityksen asiakaskuntaan kuuluu sekä yrityksiä että yksityishenkilöitä. Valmennusta toteutetaan luentojen, ryhmäkonsultoinnin ja henkilökohtaisten tapaamisten avulla. Yrityksen liiketoiminta-ajatuksena on räätälöidä valmennuspalvelu asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakas voi valita koulutuksensa myös valmiiden palvelupakettien joukosta.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat muuttaneet kauppatieteellisen tutkimuksen suuntaa. 1980-luvulta lähtien liiketaloustieteisiin on tullut käsitteistöjä yhteiskuntatieteistä ja humanistisista tieteistä. Liiketaloustieteilijöiltä odotetaan yhä enemmän laadullisten menetelmien hallintaa liiketaloustieteellisen tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Johdamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvien ilmiöiden tarkastelu vaatii laadullisten tutkimusmenetelmien hallintaa perinteisten tilastometodien sijaan. (Koskinen ym. 2005, 14-15)

Liiketaloustieteelliseen tutkimukseen liittyy olennaisesti kirjallisten aineistojen hyödyntäminen. Kirjallisia aineistoja käytetään usein valmistelevina aineistoina, joiden avulla voidaan täydentää haastatteluaineistoja. On mahdollista, että kirjalliset lähteet nousevat haastatteluaineiston sijasta varsinaiseksi tutkimuskohteeksi. Tutkittaessa monimutkaisten asioiden yksityiskohtia, kirjalliset lähteet ovat usein ainoa keino selvittää tarkemmin näitä asioita. Tällaisia saattavat olla mm. yritysten toimintaprosessit ja niitä ohjaavat periaatteet. (Koskinen ym. 2005, 130-131)

Perinteiset tutkimustrategiat voidaan jakaa kolmeen erityyppiseen tutkimusstrategiaan. Kokeellinen eksperimentaalinen tutkimus sekä kvantitatiivinen surveytutkimus ovat jo pidempään käytettyjä tutkimusnimikkeitä. Kolmas tutkimusmuoto, tapaustutkimus eli case study on vaihdellut nimeään useampaan otteeseen tutkimuksen tekijöiden keskuudessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134)

Kokeellisen tutkimusta suoritettaessa, mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Tyypillisesti kokeellisessa tutkimuksessa valitaan populaatiosta jokin näyte, jota analysoidaan olosuhteita muunnellen. Tutkimuksessa ilmenneet muutokset mitataan ja esitetään numeerisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 134)

Survey tutkimuksessa kerätään tarvittava tieto standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tästä ihmisjoukosta valitaan tutkimukseen sopiva otos. Aineisto kerätään tavallisimmin käyttämällä kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä kerätyn aineiston avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 134)

Tapaustutkimuksella eli case studylla kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäistapauksesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Yksittäistapausta tutkitaan osana ympäristöään

luonnollisessa tilassa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Aineistoa kerätään havainnoin, haastatteluin sekä dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 134)

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on vaikea erotella toisistaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 136) Tutkimusta suunniteltaessa tulisi miettiä, minkälainen menettely tuo parhaiten selvyyden käsiteltävään ongelmaan. Tutkimuksen tekijän tulisi valita lähestymistapa ja metodi jotka soveltuvat parhaiten ongelman ratkaisuun. Tehtyjen tutkimusten lukeminen ja kriittinen tarkastelu auttavat oikean lähestymistavan ja metodin valinnassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 137)

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivista tutkimuksessa korostuvat yleispätevät syyn ja seurauksen lait. (Hirsjärvi ym. 2009, 139) Aikaisemmin suoritettujen tutkimusten johtopäätöksistä saadaan tietoa kvalitatiivisen tutkimukseen. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista hypoteesin esittäminen sekä käsitteiden määrittely. Tutkimussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon, että aineiston on sovellettava määrälliseen numeeriseen mittaamiseen. Valittaessa tutkittavia henkilöitä on määriteltävä perusjoukko, josta otetaan sopivan kokoinen otos tutkimuksen suorittamista varten. Tutkimuksesta saatavaa aineisto asetetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksesta tehdään havaintoja ja päätelmiä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 140)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Asioiden vaikuttaessa samanaikaisesti toinen toisiinsa, on näiden asioiden keskinäisestä suhteesta löydettävissä monenlaisia suhteita. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan käsiteltävänä oleva asia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161) Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Aineiston yksityiskohtaisella tarkastelulla voidaan laadullisessa tutkimuksessa saavuttaa enemmän kuin teorian ja hypoteesien testaamisella. Tutkijan tehtävä ei ole määrittää, mikä on tärkeää, vaan ottaa siitä selvää. (Hirsjärvi ym. 2009, 164)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti käyttämättä satunnaisotoksen menetelmää. Koska tutkimus on luonteeltaan joustavarakenteinen, tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa tarpeen vaatiessa. Tutkimussuunnitelma muotoutuu yhä kattavammaksi tutkimuksen edetessä. Tutkimuksessa käsiteltäviä tapauksia tulkitaan ainutlaatuisina tapauksina. (Hirsjärvi ym. 2009, 164)

Kvalitatiiviset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, mutta monipuolisesti eriteltynä niistä tulisi pyrkiä luomaan yleistyksiä. Tapauksen tarkalla kuvauksella ja onnistuneella käsitteellistämällä voidaan helpottaa tapauksen yleistämistä. (Eskola & Suoranta 1998, 65)

Yleistystä ei ole mahdollista tehdä suoraan tutkimusaineistosta vaan yleistys tulisi tehdä vasta aineiston perusteella tehdystä tulkinnasta. Aineiston tulkinnan kestävyys ja syvyys voidaan nähdä tärkeämpänä kuin aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut. (Eskola & Suoranta 1998, 66-67)

Tässä tutkimuksessa oletetaan olevan monta toisistaan riippuvaa tekijää, jotka tulee huomioida tutkimusta tehtäessä. Ennen tutkimuksen suorittamista on vaikea määritellä, mikä asia tai asiakokonaisuus tulee olemaan kaikkein tärkein ja oleellisin tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen tekijän omat havainnot ja päätöksenteko tulevat ohjaamaan tutkimuksen kulkua.

Hypoteesin esittäminen on tälle tutkimukselle vaikeaa, koska kaikki yrityksestä saatavilla oleva tieto on vain kohdeyrityksen yhteyshenkilön omassa tiedossa ja näin ollen vaikeasti ennalta pääteltävissä. Tutkimuksesta saatavaa aineistoa ei pystytä asettaman määrälliseen tai numeeriseen muotoon. Näistä syistä johtuen, tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus.

3.3 Tiedonkeräysmenetelmä

Laadullista tutkimusta suoritettaessa aineiston koolla ei ole suoranaista vaikutusta tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineiston koon määrästä ei myöskään ole annettu tarkkoja ohjeita. Aineisto toimii tutkijan apuna kun pyritään luomaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Perimmäisenä tarkoituksena ei ole saada tietoa aineistosta, vaan pyrkiä luomaan aineiston pohjalta teoreettisesti kestävää tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62). Vastauksia tulisi kerätä vain sen verran kun on tarpeen aiheen tutkimisen kannalta. Tutkimuksen tekijän on itse päätettävä milloin aineistoa on kerätty riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 63)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston rajauksessa on huomioitava aineiston teoreettinen kattavuus. Tutkittava tapaus tulisi nähdä esimerkkitapauksena yleisestä aiheeseen liittyvästä teoriasta. (Eskola & Suoranta 1998, 64-65)

Kvalitatiivisessä tutkimuksessa voidaan erotella kolme haastattelutyyppiä. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan surveyhaastattelua. Tässä haastattelumuodossa tutkija määrittelee kysymykset ja antaa niille vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa tutkija laatii itse kysymykset, mutta vastaaja voi vastata niihin omin sanoin. Kolmas haastattelumuoto on syvähaastattelu, jossa haastateltava voi muokata sekä kysymyksiä että vastauksia mielensä mukaan ja tutkijalla on aiheeseen vain jonkin suuntainen mielenkiinnonaihe. (Koskinen ym. 2005, 104)

Strukturoitu haastattelu ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollinen vaihtoehto, sillä vastausvaihtoehtoja oli mahdotonta päätellä etukäteen niiden ollessa ainoastaan yrityksen yhteys henkilön tietoisuudessa. Haastattelulla haluttiin saada vastauksia tiettyihin kysymyksiin ja aihekokonaisuuksiin, jonka vuoksi syvähaastattelu ei myöskään ollut käyttökelpoinen vaihtoehto haastattelun toteuttamiseen.

Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelussa oletetaan, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen ja haastatteliija on perehtynyt ilmiön kokonaiskuvaan jossakin määrin. Tämän ennalta tietämänsä tietovarannon perusteella haastatteliija muotoilee haastattelun rungon ja laatii sopivat haastattelukysymykset. (Hirsjärvi ym. 2010, 47)

Teemahaastattelu nimitys on johdettu siitä, että haastattelu ei ole täysin vakioitu, mutta liittyy tiettyihin aihealueisiin eli teemoihin. Teemahaastattelussa ei ole vakioitu haastattelukertojen määrää eikä annettu ohjeita siitä, kuinka syvällisesti haastattelu tulisi toteuttaa. Haastattelukysymykset liittyvät tietyn teeman ympärille. Haastattelussa saadaan erityisen hyvin esille haastateltavan oma tulkinta asiasta samoin kuin hänen asialle antamansa merkitykset ja painoarvot. (Hirsjärvi ym. 2010, 48)

Haastatteluissa ei ollut mahdollista määritellä ennalta haastattelukysymysten vastauksia eikä haastateltavan haluttu vaikuttavan liikaan kysymysten sisältöön. Kohdeyritykseen ja teoreettiseen viitekehykseen perehtymisen jälkeen haastatteliija muotoili sopivat kysymykset teemahaastatteluun. Teemahaastattelun haastattelukertojen vakioimaton määrä sopi tutkimukseen hyvin, sillä oli vaikea arvioida ennalta kuinka monta haastattelua tulisi suorittamaan. Haastattelukysymyksistä oli myös vaikea päätellä, kuinka syvälliseksi sekä pohdintaa, aikaa ja vaivaa tuottaviksi ne osoittautuisivat haastateltavalle. Teemahaastattelun katsottiin sopivan parhaiten kohdeyrityksen tutkimiseen.

3.4 Tutkimuksen kulku

Teemahaastattelut suoritettiin kolmena sähköpostin liitteenä lähetettävänä haastattelukertana, joista jokainen teemahaastattelu oli sidottu tiettyyn aihealueeseen. Yrityksen edustajan kiireisestä aikataulusta johtuen haastattelut päätettiin toteuttaa sähköpostin välityksellä henkilökohtaisten haastattelujen sijaan. Haastattelukysymykset on laadittu yrityksen edustajan ja opinnäytetyön tekijän aiemman tapaamisen perusteella saatujen tietojen pohjalta. Tapaamisessa edustaja kertoi vapaamuotoisesti ajatuksistaan ja toiveistaan tutkimusta koskien. Edustajalta saatujen neuvojen ja vinkkien perusteella laadittiin teemahaastattelun haastatteluaihealueet ja mietittiin aihealueisiin sopivat haastattelukysymykset.

Ensimmäisessä haastattelussa oli yrityksen asiakkaisiin liittyviä kysymyksiä. Haastattelussa haluttiin selvittää miten asiakkaat olivat tähän mennessä löytäneet kohdeyrityksen sekä miten kohdeyritys haluaisi hankkia asiakkaita tulevaisuudessa. Haastattelussa selvitettiin myös kohdeyrityksen tunnettavuutta potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa.

Toisen teemahaastattelun aihealueena olivat kohdeyrityksen markkinointitoimet. Haastattelussa kysyttiin yrityksen edustajan kirjoittamien kirjojen vaikutusta hänen tunnettavuuteensa sekä yrityksen imagon muodostumiseen. Imago päätettiin kuitenkin rajata tässä vaiheessa pois, sillä se tuntui olevan liian suuri yksittäinen tutkimuskohde. Haastattelussa haluttiin myös kerätä tietoa markkinointitoimien ajankohdan sopivuudesta sekä hinnoittelusta osana yrityksen markkinointitoimia.

Viimeisessä teemahaastattelussa selvitettiin tarkemmin yrityksen valmennusohjelmien sisältöä ja verkostojen hyödyntämistä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin yrityksen valmennuspakettien tämänhetkistä tilannetta. Toisessa haastattelukysymyksessä kysyttiin koulutusten valmisteluun käytettävän ajan määrää. Kolmannessa haastattelukysymyksessä haluttiin selvittää miten yritys käyttää hyväkseen hankkimiaan verkostoja. Teemahaastattelut saatiin valmiiksi suorittamalla kolme haastattelukertaa.

Teemahaastattelut antoivat tarvittavat tiedot tutkimuksen toteuttamiselle. Haastatteluista saadut tiedot näyttivät ensin jäävän liian yksittäisiksi asiakokonaisuuksiksi, mutta antoivat vastausten analysoinnin myötä tarvittavaa tietoa tutkimuksen toteuttamiseksi. Haastattelujen määrä oli sopiva. Oli tarpeen välttää liian monen haastattelun suorittamista, sillä sähköpostin liitteenä lähetetyistä haastattelukysymyksistä oli mahdoton arvioida, kuinka paljon aikaa haastatteluihin vastaamiseen kului ja kuinka työlästä kysymyksiin vastaaminen oli.

4 Tulokset ja kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa käydään läpi työn tuloksia kehitysehdotusten muodossa. Kappaleessa esitetään tutkimustulokset teoriaa ja tutkimustuloksia hyödyntäen laadittuina tuotteistus- ja markkinointiehdotuksina. Kehitysehdotukset on listattu otsikkotasolla ja kuhunkin kehitysehdotukseen on viitattu otsikoiden alapuolella olevalla teemahaastattelukysymyksellä.

4.1 Tuotteistamisehdotukset

Tuotteistamisen kehitysehdotuksissa keskityttiin tuotteistamista koskeviin teemahaastatteluvastauksiin. Tuotteistamisehdotukset sisältävät mm. palveluiden perusjakoon, palveluiden räätälöintiasteeseen ja tuotteiden hinnoittelua koskevia kehitysehdotuksia. Kohdeyrityksen olisi syytä toteuttaa tuotteistusehdotukset ennen markkinointiehdotusten toteuttamista.

4.1.1 Tuotteistetun palvelun markkinointi

Minkälaiset uudet tavat/keinot kiinnostavat asiakkaiden hankinnassa?

Yrityksen edustaja on harjoittanut markkinointia henkilökohtaisten soittojen ja tapaamisten avulla sekä räätälöityjä tarjouksia lähettämällä. Nämä myynti- ja markkinointikeinot ovat vieneet paljon aikaa ja resursseja yrityksen toiminnasta. Kun palvelu on tuotteistettu, palvelun markkinointi asiakkaalle on helpompaa kuin suunnittelemattoman asiakasprojektin markkinointi. Tällöin on mahdollista esittää asiakkaalle myynnin yhteydessä miten palvelu on rakennettu, joka saattaa lisätä asiakkaan mielenkiintoa. (Lehtinen ym. 2005, 30) Markkinointimateriaalin suunnittelussa tulisi konkreettisesti saada esille työ joka asiakkaalle tehdään hänen päätyessään ostamaan valmennuspalvelua. Näin tuotteistettujen valmennuspalveluiden markkinoinnista tulee yritykselle helpompaa ja tuloksiltaan tehokkaampaa.

4.1.2 Internet sivujen päivitys ja palvelujen perusjako

Yrityksen nettisivuilla on listattu eri valmennuspaketteja valmennusohjelmat otsikon alle. Ovatko valmennusohjelmat vielä toteutettavia ohjelmia?

Yrityksen internet-sivuilla on useita valmennusohjelmia, joista osa on vanhentuneita. Internet sivuilla lueteltujen valmennusohjelmien lisäksi yritys on ottanut käyttöön joitakin uusia valmennusohjelmia. Näitä ohjelmia ei kuitenkaan ole kuvattu internet-sivuilla, koska sivut ovat jääneet päivittämättä. Koska ohjelmat ovat yhä ajankohtaisia, tulisi kiinnittää huomioita valmennusohjelmien uudelleen järjestelyyn ja varmistaa kaikkein yrityksen tarjoamien valmennusohjelmien löytyminen yrityksen internet-sivuilta.

Tuotteistamisen kannalta olisi tärkeää, että internet-sivut olisivat ajan tasalla, sillä monet kyseistä valmennuspalveluja etsivät yritykset etsivät tietoa internetin ja yrityksen verkkosivujen kautta. Valmennuspaketteja ei ole ryhmitelty eikä niille näytä löytyvän yhteistä teemaa. Lisäksi on vaarana että asiakas joutuu pettymään, kun ei löydäkään internet-sivuilla mainitulle palvelulle vastaavaa palvelua.

Yrityksen palvelujen tuotteistamisessa voitaisiin lähteä liikkeelle ajatuksesta, että tuotteistetut palvelut on helpompi markkinoida ja saada kaupatuksi asiakkaille. Asiakkaan ostohalua on mahdollista herätellä siten, että myynnin yhteydessä pystytään esittämään asiakkaalle palvelun tuotantokoneistoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30) Yrityksen verkkosivuilla tällaiseen tuotantokoneiston esittelyyn voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota kertomalla, miten valmen-

nusohjelmat on laadittu sekä tuomalla yhä enemmän esille yrityksen edustajan kokemusta ja aiheeseen perehtyneisyyttä.

Palveluiden tuotteistustyö tulisi aloittaa ryhmittelemällä palvelut kolmeen selkeään pääryhmään, joista yrityksen tämänhetkinen palvelutarjonta koostuu. Nämä olisivat A-valmennukset, B-valmennukset ja C-valmennukset. Tämän peruspalvelujaon jälkeen palvelut tulisi listata tarkemmin pienempiin osapalveluihin, joita internet-sivuilla on jo mainittu.

4.1.3 C-valmennusten lisääminen

Kuinka paljon aikaa koulutusten valmistelu vaatii? A-valmennus/C-valmennus

C-valmennusten valmistelu tapahtuu useimmiten nopeammalla aikataululla kuin A-valmennusten, koska perusmateriaali on sama ja tietojen etsiminen kotimaasta on nopeampaa ja vaivattomampaa kuin ulkomaisista tietolähteistä. C-valmennuksille on kysyntää myös tulevaisuudessa kun Suomeen tulevien ulkomaalaisten työntekijöiden määrä lisääntyy. C-valmennusten lisääminen olisi helpompi tapa hankkia asiakkaita A-valmennuksiin verrattuna, sillä koulutuksen suunnittelu on helpompaa tässä valmennuksessa ja yrityksellä on A-valmennuksesta hankittua tietoa ja asiantuntemusta valmennuksen pidempiaikaisen toteutuksen myötä. Tätä A-valmennuksista hankittua tietotaitoa tulisi tulevaisuudessa pystyä hyödyntämään C-valmennusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

4.1.4 Rääätälöintiasteen vähentäminen

Kuinka paljon aikaa koulutusten valmistelu vaatii? A-valmennus/C-valmennus

Yrityksen edustaja kertoo kolmannessa teemahaastattelussa, että hänellä on olemassa runko tekemiinsä palveluihin, mutta yksityiskohtaisten tietojen etsiminen vie paljon aikaa. Konsulttiyritykset joutuvat jatkuvasti pohtimaan tarjoamiensa palveluiden räätälöidyn osan suuruutta ja pohtimaan kuinka suuri osa palvelusta on mahdollista tarjota asiakkaiden toiveiden mukaan laadittuna. On myös tavanomaista, että asiakkaat näkevät palvelun räätälöidyn osan todellisuutta suurempana. (Sipilä 1992, 105) Jotta palveluiden tuottamisessa saadaan säästettyä aikaa ja resursseja, on yrityksen pystyttävä pienentämään palveluiden räätälöityä osuutta tuotteistamista ja palveluiden parempaa paketointia hyödyntäen.

Tuotteistamisastetta suunniteltaessa yrityksen palvelut voitaisiin jakaa joko sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen tai palvelun tuotetukeen. Palvelun tuotetuessa on tuotemoduulein tuettuja palveluja, kun taas sisäisten työmenetelmien tuotteistuksessa struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on jo tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. (Torkkeli ym.

2005, 24) Tuotteistusasteen valintaa tehtäessä on huomioitava, kuinka suuri osa yrityksen palveluista halutaan myös jatkossa pitää räätälöitynä. Mahdollisesti osassa palveluita voitaisiin käyttää syvempää tuotteistamisastetta kuin toisissa.

Palvelun asiakaslähtöisyyttä voidaan lisätä, ottamalla selvää miten asiakas kokee palvelun. Palvelu jonka asiakkaat kokevat usein ainutlaatuiseksi, on konsultille vähemmän ainutlaatuinen. (Sipilä 1992, 105) Yrityksen on löydettävä enemmän yhtäläisyyksiä ja samanlaisia piirteitä asiakkaiden tarpeiden välillä ja siirrettävä nämä toistuvat tarpeet osaksi vakioitua palvelupakettia.

4.1.5 Kohti tuotekohtaisempaa hinnoittelua

Hinnoittelu on yksi osa yrityksen markkinointia. Suorittaako yritys laskutuksen tuntipohjaisesti vai urakkapohjaisesti?

Haastatteluvastauksesta ilmenee, että tähän mennessä yritys on laskuttanut asiakkaitaan lähinnä tehtäväkohtaisesti ja käyttänyt useimmiten hinnoittelussaan perusteena koko päivän hintaa tai puolen päivän hintaa. Konsultointi ei ole aikasuoritustyötä, vaan höydyn maksimointia asiakkaalle. Asiakas näkee konsultointituotteesta vain pienen osan, esim. selvityksen, raportin tai esityksen ja tulkitsee usein tämän perusteella saamansa palvelun hinnan kalliiksi. Jos palvelu esitetään selkeästi osiin purettuna palvelukokonaisuutena, jossa on erikseen määriteltä mitä mikäkin työosuus, selvitys, materiaali tms. maksaa, on asiakkaan helpompi ymmärtää ja hyväksyä konsulttipalvelun kokonaishinta. (Rope 2006, 115) Tuotteistamisen ansiosta yrityksen on mahdollista siirtyä aikapohjaisesta hinnoittelusta tuotekohtaiseen hinnoitteluun.

Valmennuspalveluiden hinnoittelussa tulisi painottaa asiakkaalle hinnan muodostumisen tekijöitä, kuten taustaselvityksen, valmennuspalvelun esityksen laatimisen ja itse valmennuksen pitämisestä tulisi kaikista muodostaa oma hintansa. Valmennuspalvelusta maksava asiakas ymmärtäisi näin paremmin, miksi häneltä laskutetaan palvelusta kyseinen hinta.

Yhdistelmähinnoittelua käyttämällä palvelun ydinosa tai perusosa on aina kiinteä hintainen ja lisäosat laskutetaan räätälöintiasteen ja tapauksen mukaan. (Rope 2006, 115) Yhdistelmähinnoittelu olisi hyvä vaihtoehto yrityksen hinnoittelulle, sillä asiakkaan toimeksiannot vaativat aina myös tapauskohtaista hinnoittelua räätälöinnistä johtuen. Asiakas saa palvelusta niin ikään paremman kuvan nähdessään, että ainakin osa palvelun hinnasta on sama kaikille asiakkailla.

4.2 Markkinointiehdotukset

Markkinoinnin kehitysehdotuksissa keskityttiin markkinointia koskeviin teemahaastatteluvastauksiin. Markkinointiehdotukset sisältävät kehitysehdotuksia mm. yrityksen verkostojen hyödyntämiseen, referenssien käyttöön sekä kysyntä- ja tarjontapohjaiseen myyntiin. Markkinointiehdotukset on tarkoitettu toteutettaviksi tuotteistustyön jälkeen.

4.2.1 Referenssien käyttö laadun esille tuomisessa

Miten asiakkaat ovat löytäneet yrityksen tähän mennessä?

Asiantuntijapalveluyritykset ovat lähes täysin riippuvaisia tuottamiensa palvelujen laadusta. (Winer 2007, 433,434) Yrityksellä on vankka osaaminen liike-elämän asiantuntijana edustamallaan toimialalla. Tätä osaamista on kartuttanut erityisesti yrityksen edustajan kirjoittamat kirjat sekä työskentelynsä ulkomailla. Harvalla samantyyppisiä palveluja tarjoavalla yrityksellä on tarjota vastaavanlaista teoreettiseen tietoon pohjautuvaa tietämystä ja osaamista, jota edustaja on hankkinut kirjojaan kirjoittamalla. Uusia markkinointitoimia suunniteltaessa on muistettava kiinnittää erityistä huomiota näihin vahvuuksiin, jotka rakentavat yrityksen perustan laadukkaiden valmennuspalveluiden tarjoajana.

Tyytyväiset asiakaskertomukset ja palautteet tulisi saada potentiaalisten uusien asiakkaiden tietoisuuteen ja hyödyntää positiivista asiakaspalautetta markkinointimateriaalin suunnittelussa ja toteutuksessa. Monet yritykset käyttävät tähän tarkoitukseen sopivia referenssejä internet-sivuillaan, jolloin asiakkaat saavat paremman ja laadukkaamman kuvan yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.

4.2.2 Verkostojen hyödyntäminen markkinoinnin suunnittelussa

Miten asiantuntijoiden verkostoa hyödynnetään?

Yrityksen edustaja on rakentanut vuosien aikana laajan asiantuntija- ja ystäväverkoston. Yritys käyttää tätä verkostoa hyväkseen erityisesti ratkaisun etsimiseen ongelmatilanteissa. Asiantuntijaverkoston kanssa tulisi keskustella myös valmennuspalveluiden myyntiin ja markkinointiin liittyvistä asioista, vaikka verkostoon kuuluvat olisivatkin etupäässä toimialan asiantuntijoita. On todennäköistä, että kollegat kokevat samanlaisia myynti- ja markkinointihaasteita kuin kohdeyritys.

4.2.3 Markkinointitoiminnan rajalliset mahdollisuudet

Miten koet yrityksen tunnettavuuden potentiaalisten asiakkaiden joukossa?

Yhden ihmisen yrityksenä kohdeyrityksen mahdollisuudet näkyvän markkinoinnin tekemiseen ovat rajalliset. Tämä tulee muistaa markkinoinnin suunnittelussa. Myös tunnettavuus markkinoilla on pientä yhden ihmisen yrityksestä johtuen. Alalla toimii joukko suurempia kyseistä valmennusta järjestäviä organisaatioita, joilla todennäköisesti on oma markkinointiorganisaatio tai ulkoistettu markkinointiasioiden hoito kun otetaan huomioon näiden yritysten kokoluokka. Tällaisia yrityksiä vastaan ei kannata lähteä kilpailemaan markkinoinnin laajuudella tai markkinointiin käytettävällä budjetilla, koska se tulisi kohdeyritykselle liian kalliiksi ja vaatisi liikaa resursseja. Sitä vastoin on mietittävä mitä sellaista yrityksellä on, mitä näillä suuremmilla yrityksillä ei ole tarjota asiakkailleen.

4.2.4 Kysyntäpohjaisen myynnin lisääminen

Kirjat ovat olleet merkittävä tekijä tunnettavuuden luomisessa. Miten kirjojen synnyttämää auktoriteettia ja positiivista julkisuuskuva voidaan hyödyntää jatkossa?

Konsultoinnin markkinoinnissa on kyse kysyntäpohjaisesta myynnistä silloin, kun asiakas suorittaa yhteydenoton konsulttiin. (Rope 2006, 138,139) Yrityksen edustajan kirjat ovat olleet merkittävässä asemassa kysyntäpohjaisen myynnin edistäjänä. Tällä hetkellä edustaja ei kuitenkaan enää suunnittele uuden kirjan kirjoittamista, joten kirjojen luoma kysyntäpohjainen myynti alkaa hiipua.

Kohdeasiakasjoukkoon tulee jatkuvasti uusia yrityksiä, jotka eivät ole tietoisia kohdeyrityksestä. Näihin yrityksiin samoin kuin vanhoihinkin kohdeasiakasjoukon yrityksiin tulisi nyt soveltaa uusia kysyntäpohjaisen myynnin keinoja. Olisi tarpeen löytää keinoja, joilla asiakasyritykset voisivat löytää yrityksen helpommin.

Yhtenä vaihtoehtona olisi siirtää markkinointitoimia enemmän digitaalisiin markkinointikeinoin, sillä myös asiakaskohderyhmät ovat siirtyneet käyttämään näitä medioita. (Karjaluoto 2010, 14) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi digitaalisen markkinoinnin keinoja, joita yrityksen tulisi ainakin kokeilla sopivan markkinointitavan löytämiseksi.

Sosiaalinen media on houkutteleva vaihtoehto mainospaikkana yrityksille, sillä oikein toimiesseen sen avulla voidaan saada aikaan mittavia tuloksia. Sivuille kirjautuminen vie aikaa vain hetken, mutta sivujen käyttäminen tuloksellisesti vaatii enemmän vaivannäköä ja panostusta sivujen sisältöön. (Meyerson 2010, 30)

Sosiaalisen median käyttö vaatii myös totuttelua, mikäli sivuja ei ole tottunut käyttämään. Markkinointi 2.0 Consulting painottaa sosiaalisen median käytössä menettelytapaa: anna ensin ja pyydä vasta sitten. (Markkinointi 2.0 Consulting 2011) Menettelytapa kuvaa hyvin sosiaalisen median luonnetta, jossa toiset osoittavat huomiotaan käyttäjälle x vasta sen jälkeen kun käyttäjä x on osoittanut huomiotaan heille. Sosiaalinen media on kokeilemisen arvoinen kohdeyritykselle, mutta sen varaan ei tule asettaa liikaa odotuksia, vaan perinteisistä markkinointitavoista on syytä pitää kiinni, ainakin siihen asti kunnes sosiaalisen median käyttöno-tovaihe on testattu ja sen toimivuus varmistettu.

Google AdWords palvelun valitsevan yrityksen tulee valita vapaavalintaisia avainsanoja, joilla hakukoneen käyttäjät voivat löytää yrityksen. Palvelu tarjoaa yrityksille mahdollisuuden mai-nostaa verkossa pienellä budjetilla. (Google AdWords 2011) Google AdWords olisi helppokäyt-töisyytensä ja edullisuutensa puolesta hyvä ensiaskel yritykselle aloittaa digitaalinen markki-nointi.

"On arvioitu, että lähes puolet kaikesta verkkomainonnan tuloista on peräisin hakukonemarkkinoinnista. Hakukonemarkkinoinnin osuus verkkomainonnasta tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa" (Karjaluo 2010, 133). Hakukonemarkkinointi on epäilemättä tehokkain tapa mainostaa verkossa. PK- yritysten koko toiminnan kannattavuus saattaa toisinaan olla hyvinkin riippuvaista hakusanamainonnan onnistumisesta. PK- yritykset käyttävätkin hakusanamainon-taa usein suoraan myynnin kasvattamiseksi. (Karjaluo 2010, 136,137) Kohdeyrityksen tapa-uksessa hakusanamainonnan onnistuminen ei kuitenkaan ole näin merkityksellistä, sillä yritys on jo monien suurien asiakkaiden tiedossa toimiessaan markkinoilla jo pitemmän aikaa. Haku-konemarkkinointi on joka tapauksessa sosiaalisen median ohella yksi kokeilemisen arvoisista keinoista lisätä näkyvyyttä asiakkaille.

Sähköpostimarkkinointi on digitaalisen markkinoinnin nopeimmin kasvava muoto ja sitä voi-daan käyttää sekä nykyisten asiakkaiden kontaktoimiseen että potentiaalisten asiakkaiden hankkimiseen. (Koodiviidakko Oy 2011) Sähköpostimarkkinoinnin toteutus on niin ikään edul-lista, mutta ehdottomana haittapuolena on, että asiakkaat eivät juurikaan pidä sähköposti-mainonnan vastaanotosta ja tulkitsevat sen helposti roskapostiksi tai merkityksettömäksi. (Sheehan 2010, 84) Yritys voisi kokeilla sähköpostimarkkinointia muiden digitaalisten markki-nointikeinojen ohella. On kuitenkin varottava etteivät uudet asiakkaat saa sähköpostimainon-nan mukana yrityksestä negatiivista kuvaa, jota on jälkeenpäin vaikea lähteä korjaamaan. Myös olemassa olevien asiakkaiden kanssa on oltava varovaisia, etteivät liikesuhteet mene pilalle tällaisen uuden markkinointikeinon kokeilun vuoksi.

4.2.5 Tarjontapohjaisen myynnin lisääminen

Minkälaiset uudet keinot kiinnostavat asiakkaiden hankinnassa?

Tähän mennessä yritys on harjoittanut tarjontamyyntiään perinteisten markkinointitoimien mukaan. Näillä tarkoitetaan henkilökohtaisia puhelinsoittoja, asiakkaiden kanssa järjestettyjä tapaamisia sekä rätälöityjen tarjouskirjeiden lähettämistä. Tarjontamyynnissä on oleellista että palvelut on tuotteistettu packageiksi joita voidaan esitellä ja kaupata. Packageissa on oleellista konkreettinen näkyvyys asiakkaalle. (Rope 2006, 144) Tässä tulee jälleen esiin tuotteistamisen välttämättömyys, jotta tarjontamyyntiä voidaan ylipäättään harjoittaa tehokkaasti.

Asiantuntijaorganisaatioiden uusasiakashankintaan erikoistuneen markkinointi- ja valmennusyrityksen tekemän tutkimuksen mukaan henkilökohtainen myyntityö on olennaisin tapa hankkia asiakkaita kaikessa b-to-b myynnissä. Tutkimuksesta käy ilmi, että henkilökohtaisen myyntityön merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa yhä edelleen. (Tuisku 2008). Kohdeyritys ei voi luottaa pelkästään kysyntäpohjaisen myynnin luomaan kysyntään, vaan edustajan henkilökohtaisen myyntityön on yhä oltava yrityksen tärkein markkinointikeino.

4.2.6 Markkinointityön säännöllisyys

Mainitsit tällä hetkellä meneillään olevan markkinoinnin, josta odotat tuloksia ½ vuoden tai vuoden viiveellä. Milloin uskot olevan hyvä ajankohta uusien markkinointitoimien toteuttamiselle.

Markkinointikampanjan tulokset näkyvät yrityksen toimeksiannoissa vasta viiveellä kampanjan toteutuksen jälkeen. Yrityksen edustajan mielestä markkinointia olisi hyvä tehdä säännöllisesti, esimerkiksi kerran viikossa aikataululla. Lyhyen ja pitkän tähtäimen samanaikainen huomiointi tuntuu olevan haasteellista asiantuntijapalveluiden tarjoamisessa. Silloin kun yrityksellä on asiakkaita, täytyy keskittyä heihin, eikä aikaa jää tulevaisuuden suunnitteluun ja uusasiakkaiden kontaktoimiseen. (Sipilä 1992, 25) Markkinointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota, ennen kuin pidempi sopimus asiakkaan kanssa alkaa olla lopuillaan, jotta tulevat asiakaskontaktit pystytään varmistamaan ajoissa ennen edellisten päättymistä.

Yritys voisi ottaa maanantain jokaviikkoiseksi markkinointipäiväkseen. Tällöin markkinointi olisi tehty heti viikon alussa ja loppuviikon työajan voisi käyttää itse valmennukseen. Säännöllisellä markkinointipäivällä välttyttäisiin siltä, että markkinointia harjoitettaisiin vain silloin tällöin ajan ja resurssien salliessa. Viikoittaisella markkinoinnilla saataisiin aikaan pitkäkes-

toista tuloksellista markkinointia, josta todennäköisesti kehittyisi pian tapa muiden viikoittaisten töiden joukkoon.

4.3 Alueelliset kehityspalvelut PK- yrityksille

Kehityspalveluja suomalaisille pienyrityksille toteutetaan eniten välitysorganisaatioiden kautta. Tärkeimpänä syynä tähän on kulujen jääminen pienemmäksi yrityksen maksaessa vain osan kehityspalvelun kustannuksista. (Rope 2006, 151)

Alueelliset yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut tarjoavat kasvu ja kehityshakuisille PK- yrityksille Myyntiteho-palvelua, jonka avulla yritykset voivat tehostaa markkinointi- ja myyntitoimintaansa. Myyntiteho-palvelu toteutetaan yrityskohtaisena hankkeena jossa luodaan nykytila-analyysin avulla asiakasyritykselle sopiva kehittämisohjelma. Kehittämisohjelman lisäksi laaditaan toimenpidesuunnitelma kehittämisohjelman pohjalta. (Myynti- ja markkinoinnin kehittämisohjelma 2011)

Myyntiteho-ohjelman pääkohdat koostuvat viidestä eri vaiheesta, joista ensimmäisessä vaiheessa lähdetään liikkeelle tuotteiden, asiakkaiden, kohderyhmän ja kilpailijoiden analysoimisesta. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan tuotteistaminen, joka kohdeyrityksen tapauksessa tarkoittaisi valmennuspalveluiden parempaa tuotteistamista ja palveluiden selvempää pake-tointia kolmeen eri palvelupakettiin. (Myyntiteho. PK- yrityksen markkinoinnin ja myynnin asiantuntijaohjelma 2011)

Ohjelman kolmannessa osiossa keskitytään markkinointipäätöksiin. Keskitytään mm. miettimään keinoja asiakassegmenttien tavoitteluun ja määritetään keinoja millä tätä voitaisiin toteuttaa. Markkinointiosuudessa mietitään myös omien resurssien rajallisuutta markkinointitoimia suunniteltaessa sekä pohditaan erityyppisiä markkinointikeinoja ja käytettävän markkinointimateriaalin sisältöä. (Myyntiteho. PK- yrityksen markkinoinnin ja myynnin asiantuntijaohjelma 2011)

Myyntiteho-ohjelman loppuyhteenveto osiossa luodaan suunnitelma markkinoinnin- ja myynnin kehittämistoimenpiteille. Tässä toimenpidesuunnitelmassa keskitytään asiakas- ja tuotekohtaisiin markkinointitoimenpiteisiin, myynnin toimenpiteisiin sekä toimenpiteiden mittaamista ja seurantaä käsitteleviin seikkoihin. Myyntiteho-ohjelman viimeisenä osana on toimenpiteiden seurannan tarkastelu 6-9 kuukauden kuluttua toimenpiteiden laatisemisesta. (Myyntiteho. PK- yrityksen markkinoinnin ja myynnin asiantuntijaohjelma 2011)

Myyntiteho-ohjelman toteuttajina toimii pk-yritysten liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti tuntevia asiantuntijoita, jotka ovat toiminnassaan suuntautuneet erityisesti markkinointi- ja myyn-

titoimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Ohjelman lopputuloksena syntyy toimenpidesuunnitelma jota asiakasyritys voi hyödyntää omassa markkinointi- ja myyntitoiminnassaan. Myyntiteho-ohjelman hinta on pienille yrityksille 500 euroa sekä 200 euroa per päivä mikäli lisäkonsultoinnille on tarvetta. (Myyntiteho. PK- yrityksen markkinoinnin ja myynnin asiantuntijaohjelma 2011)

Monien muiden suomalaisten pienyritysten tavoin kohdeyritys voisi kokeilla alueellisten kehityspalveluiden tarjoamaa myyntiteho ohjelmaa muiden markkinointitoimiensa ohella. Ohjelman lopputuloksena syntyvän toimenpidesuunnitelman avulla yritys saisi konkreettisen suunnitelman omiin kehitystarpeisiinsa sekä mahdollisuuden seurata markkinointitoimintansa kehittymistä pidemmällä aikajaksolla.

4.4 Yhteenveto työn tuloksista

Tuotteistamisen kehitysehdotuksissa tärkeimpänä huomioon otettavana asiana voidaan pitää sitä, että tuotteistetun palvelun markkinointi on tehokkaampaa kuin suunnittelemattoman palvelun markkinointi. Tuotteistuksessa tulisi lähteä liikkeelle luokittelemalla palvelut A-valmennusten, B-valmennusten ja C-valmennusten mukaan kolmeen pääryhmään. Pääryhmien alle tulisi listata pääryhmiin kuuluvia osapalveluita, joista asiakkaat voisivat valita oman valmennuspalvelunsa.

Kysynnän kasvaessa C-valmennusten tarjontaa tulisi kasvattaa ja niissä tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää yrityksen edustajan kokemusta A-valmennusten järjestämisestä sekä ulkomailla työskentelystä. Kaikkien palveluiden räätälöintiäsiastetta olisi pyrittävä pienentämään siirtämällä toistuvat asiakastarpeet osaksi vakioituja palvelupaketteja, jolloin valmennuksien suunnitteluun kuluva aika saadaan pienentymään. Aikaperusteisesta hinnoittelusta tulisi siirtyä kohti tuotekohtaisempaa hinnoittelua, jolloin asiakas saa paremman kuvan palvelun hinnan muodostavista tekijöistä.

Markkinointitoimia suunniteltaessa on muistettava kiinnittää huomiota edustajan vankkaan kokemukseen toimialan asiantuntijana, joka on yrityksen paras kilpailukeino. Palvelun laatuun tyytyväisten asiakkaiden kertomuksia tulisi saada esille markkinointimateriaalin suunnittelun yhteydessä. Kysyntäpohjaisessa myynnissä tulisi kokeilla digitaalisten markkinointikeinojen toimivuutta, sillä myös kohdeasiakasryhmät ovat siirtyneet käyttämään näitä medioita. Sosiaalinen media ja Google AdWordsin-palvelun kokeileminen olisivat hyviä ensiaskeleita digitaalisiin markkinointikeinoihin siirtymisessä.

Tarjontapohjaista myyntiä suunniteltaessa palvelut olisi jo oltava tuotteistettuna, jotta myynnillä päästäisiin parempiin tuloksiin. Tarjontapohjaisen myynnin ja henkilökohtaisen

myyntityön olisi jatkossakin oltava yrityksen tärkein markkinointikeino kysyntäpohjaisen myynnin lisäämisestä huolimatta. Viikoittaisesta markkinointityöstä olisi saatava säännöllinen ja pysyvä tapa muiden viikoittaisten töiden joukkoon. Säännöllisellä markkinointityöllä saataisiin aikaiseksi pitkäkestoista tuloksellista markkinointia.

4.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä tutkittiin yrityksen palveluiden kehittämistä tuotteistuksen ja markkinoinnin osalta. Työssä esitellyillä kehitysehdotuksilla pyritään auttamaan yritystä tuotteistus- ja markkinointisuunnitelman laatimisessa. Oleellisesti tähän tutkimukseen liittyvänä jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa kohdeyritykselle konkreettinen tuotteistus- ja markkinointisuunnitelma.

Yrityksen edustajan kanssa järjestetyn tapaamisen myötä kävi ilmi, että yrityksessä on muitakin mahdollisia tutkimuskohteita. Minkälainen imago yrityksellä on asiakkaidensa keskuudessa? Mitkä olisivat tehokkaimmat keinot yritykselle hankkia uusia asiakkaita? Mitkä olisivat parhaimmat sosiaalisen median markkinointikanavat kohdeyritykselle? Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sen kilpailijoihin nähden? Mitkä ovat suurimmat hyödyt asiakkaille yrityksen järjestämistä valmennuspalveluista?

Lähteet

Kirjat

- Abaete de Azevedo & Pomeranz, R. 2008. Customer Obsession. USA. McGraw-Hill.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Halinen, A. 1997. Relationship Marketing in Professional Services. New York: Taylor & Francis e- Library.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro.
- Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, U. 2008. Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointi- näkemysten yhdistäminen. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Meyerson, M. 2010. Success secrets of social media marketing superstars. Canada: Jere L Calmes Publisier.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sheehan, B. 2010. Online marketing. AVA Puhlishing SA.
- Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Torkkeli, M. Salmi, P. Ojanen, V. Länkinen, H. Laaksolahti, A. Hänninen, S. Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Tuotantotalouden laitos.
- Tuisku, T. 2008. Tutkimus vahvistaa myyntityön voiman. Myynti ja markkinointi 4/2008, 29.
- Winer, R. 2007. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education Inc.

Sähköiset lähteet

- Axession Finland Oy 2009. Asiantuntijan myyntikanavat tutkimus. Viitattu 16.4.2011.
http://www.axession.fi/em_files/Presentaatio/AXESSION_Kysely_asiantuntijaorganisaatioiden_myyntitoiminnosta.pdf
- ELY- keskus. 2011. Myynnin- ja markkinoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 9.5.2011.
<http://www.te-keskus.fi/Public/default.aspx?nodeid=11544>

Google 2011. Google AdWords. Viitattu 14.4.2011.

https://www.google.com/accounts/ServiceLogin?service=adwords&hl=fi_FI<mpl=adwords&passive=true&ifr=false&alwf=true&continue=https://adwords.google.com/um/gaiaauth?apt%3DNone&sourceid=awo&subid=ww-ww-et-pubsol_top

Hewlett-Packard Development Company 2009. Miten saada asiakkaita ja pitää heistä kiinni. Viitattu 24.3.2011. <http://h41112.www4.hp.com/promo/obc/fi/fi/business-it-advice/increase-your-sales/how-to-find-and-keep-customers.html>

Koodiviidakko Oy 2011. Sähköpostimarkkinoinnin käsikirja. Viitattu 24.3.2011. <http://www.sahkopostimarkkinointi.info/etusivu.html>

Koulutus- ja konsultointipalvelu KK Mediat 2009. Viitattu 24.3.2011. <http://www.hakukonemarkkinointia.fi/blogi/blogaaminen-ja-sosiaalinen-media-hakukoneoptimoinnin-valineena.php>

Markkinointi 2.0 Consulting 2011. Sosiaalinen media ja markkinointi. Viitattu 04.04.2011. <http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoinnin-muutos/uudet-valineet/sosiaalinen-media.html>

Myyntiteho. PK- yrityksen markkinoinnin ja myynnin asiantuntijaohjelma. 2011. Viitattu 9.5.2011. <http://www.te-keskus.fi/Public/default.aspx?nodeid=11544>

Liite 1: Teemahaastattelut 1-3

Teemahaastattelu 1

Asiakkaat

Miten asiakkaat ovat löytäneet yrityksen tähän mennessä?

Minkälaiset uudet tavat/keinot kiinnostavat asiakkaiden hankinnassa?

Miten koet yrityksen tunnettavuuden potentiaalisten asiakkaiden joukossa?

Teemahaastattelu 2

Markkinointitoimet

Kirjat ovat olleet merkittävä tekijä tunnettavuuden luomisessa. Miten kirjojen synnyttämää auktoriteettia ja positiivista julkisuuskuvaa voidaan hyödyntää jatkossa?

Mainitsit tällä hetkellä meneillään olevan markkinoinnin, josta odotat tuloksia ½ vuoden tai vuoden viiveellä. Milloin uskot olevan hyvä ajankohta uusien markkinointitoimien toteuttamiselle.

Hinnoittelu on yksi osa yrityksen markkinointia. Suorittaako yritys laskutuksen tuntipohjaisesti vai urakkapohjaisesti?

Teemahaastattelu 3

Valmennusohjelmat ja verkostojen käyttö

Yrityksen nettisivuilla on listattu valmennuspaketteja valmennusohjelmat otsikon alle. Ovatko valmennusohjelmat vielä toteutettavia ohjelmia?

Kuinka paljon aikaa koulutusten valmistelu vaatii? A-valmennus/C-valmennus

Miten asiantuntijoiden verkostoa hyödynnetään?