

28.4.2010

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kansainvälinen markkinointi
AC40A8000 Kandidaattitutkielma
Anssi Tarkiainen

ASiantuntijapalveluiden markkinointi taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta	1
1.2. Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
1.3. Tutkimusmenetelmät	3
1.4. Teoreettinen viitekehys	5
1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely	6
2. ASiantuntijapalveluiden MARKKINOINTI	8
2.1. Asiantuntijapalvelumarkkinoinnin määritelmä.....	8
2.2. Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteet.....	9
2.3. Markkinoinnin haasteet asiantuntijapalveluyrityksessä	11
3. EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI	14
3.1. Aineiston keruu.....	14
3.2. Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät	15
3.3 Case -yritysten esittely	19
3.3.1 X Oy.....	19
3.3.2. X Oy:n palvelutarjonnan erityispiirteet ja markkinointi.....	20
3.3.3. Y Oy.....	21
3.3.4. Y Oy:n palvelutarjonnan erityispiirteet ja markkinointi.....	21
4. ASiantuntijapalveluiden MARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEIDEN VERTAILU	23
4.1. Markkinointipolitiikka	23
4.2. Markkinoinnin organisoiminen ja johtaminen.....	24
4.3. Markkinoinnin toteutuminen.....	26
4.4. Markkinointia rajoittavat tekijät	28
4.5. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin haasteet ja ongelmat	29
4.5.1. Palvelukonseptin markkinointi.....	29
4.5.2. Luottamuksen herättäminen	31
4.5.3. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin haasteet tulevaisuudessa	32
4.6. Käsitys asiantuntijapalveluiden markkinoinnista.....	32
4.6.1. Interaktionaalinen markkinointi	33
4.6.2. Verkoston merkitystä painottava markkinointi.....	34
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	41

1. JOHDANTO

Asiantuntijapalvelujen markkinointiympäristö on monimutkaistunut. Palveluiden kysyntä ja tarjonta on kasvanut, kilpailu on voimistunut ja asiakkaat ovat entistä tietoisempia ostamistaan palveluista (Reid 2008; Boyt, Lusch, Naylor 2001). Myös muutosprosessit liiketoimintaympäristössä ovat nopeutuneet. Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö haastaa asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset operoimaan tehokkaasti ja testaa yrityksen kykyä markkinoida. Nykypäivänä, jos milloinkaan, on tärkeää pysyä kehityksessä mukana ja ymmärtää asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteitä, sillä vääristyneellä markkinointikäsitteillä voi olla ratkaiseva vaikutus yrityksen menestykseen.

Tutkielman tarkoituksena on tutkia taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointia asiantuntijapalveluja tarjoavien case – yritysten X Oy:n ja Y Oy:n markkinointia tutkimalla. Asiantuntijapalveluiden markkinointia ei ole paljoa tutkittu, mikä vaikeutti sopivien lähteiden löytämistä, mutta samalla myös kannusti tutkimaan ilmiötä. Palvelumarkkinointia koskevia tutkimuksia on saatavilla, mutta suurin osa tutkimuksista keskittyy kuvamaan markkinoinnin taktista tasoa. Monet tutkimukset käsittelevät tehokkaita markkinointikeinoja, jolloin keskittyminen varsinaiseen asiantuntijapalveluiden markkinointiin ilmiönä on vähäistä. Tutkimukset myös keskittyvät usein suositteluun erilaisia keinoja ja toimintatapoja, mutta harva tutkii sitä, mitä yritykset todellisuudessa tekevät (Mangos, Roffey, Stevens, 1995). Selkeä tutkimusrako ja aiheen ajankohtaisuus kannustavat tutkimaan asiantuntijapalveluiden markkinointia.

1.1. Tutkimuksen tausta

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin käsitys on vuosikymmenien aikana muuttunut transaktionaalisesta suhteiden merkitystä painottavan markkinoinnin suuntaan (Lindgren et al. 2004). Vielä 1970-luvulla markkinoinnin harjoittamista rajoitettiin lailla: muun muassa taloushallinnon- ja asianajopalveluita tarjoavia yrityksiltä kiellettiin kaikki myyntiin liittyvä toiminta (Kotler & Connor 1977; Crittenden et al., 2003). Asiantuntijat eivät olleet markkinointiorientoituneita, sillä markkinointiaktiviteetteja ei nähty relevantteina, markkinoinnin rooli yrityksessä pelkistettiin usein myymiseksi ja asiantuntijuuden myymistä halveksuttiin (Reid, 2008). Asenne asiantuntijapalvelumarkkinointiin muuttui suotuisammaksi, kun kilpailu

palvelumarkkinoilla alkoi kiristyä ja yritykset joutuivat toimimaan aggressiivisemmin voidakseen säilyttämään asemansa.

Markkinoinnin tärkeys jää usein taka-alalle, kun markkinointi käsitetään myymiseksi tai mainonnaksi (Kotler & Connor, 1977). Keskittyminen vain myymiseen ja mainontaan koko markkinoinnin tarjoaman paletin sijaan voi rajoittaa yrityksen markkinointia. Kun markkinointi tiivistetään pieneksi varsinaista liiketoimintaa tukevaksi oheistoiminnaksi, markkinoinnin mahdollisuuksia edesauttaa yrityksen menestystä rajataan huomattavasti.

Kandidaattitutkielman tarkoituksena oli selvittää nykyaikaisen asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen markkinointikäsitystä kuvaamalla taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erikoispiirteitä ja haasteita. Erikoispiirteitä tuotiin esiin perehtymällä kahden case -yrityksen markkinointiin markkinoinnin eri ulottuvuuksia tutkimalla. Ulottuvuuksia hahmottamalla ja vertailemalla luotiin koherentti kokonaisuus nykypäivän taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen markkinoinnista.

1.2. Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisena nykyaikainen suomalainen B2B-tasolla toimiva taloushallinnon palveluja tarjoava yritys käsittää asiantuntijapalveluiden markkinoinnin. Tutkimuksessa ei pyritty luettelemaan tehokkaita markkinointikeinoja, vaan kokoamaan kokonaiskuva nykyaikaisen yrityksen markkinointikäsitteestä. Markkinointikäsitystä analysoitiin selvittämällä yrityksen harjoittaman markkinoinnin politiikka, organisoimista ja johtamista, markkinoinnin toteutumista, markkinointia rajoittavia tekijöitä sekä yrityksen kohtaamia haasteita ja ongelmia markkinoinnin saralla. Lopuksi analyysissä esille tulleiden asioiden avulla määriteltiin yrityksen markkinointikäsitteys. Tarkoituksena oli tutustua Suomen alueella toteutuneeseen asiantuntijapalveluiden markkinointiin haastatteleamalla markkinointijohtohenkilöitä.

Tutkimuksen päätavoitteena on vastata kysymykseen:

- Minkälaisena asiantuntijapalveluiden markkinointi nähdään suomalaisessa taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä?

Päätavoite pilkottiin pääkysymystä tukeviin alakysymyksiin:

- Mitkä ovat asiantuntijapalvelumarkkinoinnin erityispiirteet ja haasteet?
- Miten markkinointikäsitys näkyy yrityksen toiminnoissa?

Tutkimuksen pääkysymykseen etsittiin vastaus haastattelemalla kahta suomalaista taloushallinnon asiantuntijapalveluiden tarjoajaa. Suomen mittakaavoissa suurikokoinen Y Oy tarjoaa tilitarkastus-, vero- ja neuvontapalveluita ja samalla markkina-alueella toimiva keskisuuri yritys X Oy on keskittynyt tarjoamaan tilitoimisto- ja taloussuunnittelupalveluja sekä muita taloushallinnon asiantuntijapalveluja. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteitä ja haasteita hahmoteltiin haastatteluista saatuja vastauksia analysoimalla ja vertailemalla kahden erikokoisen yrityksen markkinointinäkömyksiä. Markkinointikäsitteen näkymistä yritysten toiminnoissa pyrittiin tuomaan esiin keskustelemalla haastatteluissa markkinoinnin viidestä ulottuvuudesta.

1.3. Tutkimusmenetelmät

Yrityksen markkinointikäsitystä tutkittiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Strategiana oli lähestyä aihetta deskriptiivisen vertailevan tapaustutkimuksen keinoin haastattelemalla kahden taloushallinnon palveluja tarjoavan yrityksen markkinointijohtohenkilöitä. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella organisaation taktisella tasolla toimivia henkilöitä, koska nämä henkilöt toimivat yrityksen strategisten suuntausten toteuttajina ja ohjaavat operationaalista tasoa, toisin sanoen he näkevät markkinoinnin sekä strategisen että operationaalisen puolen. Kumpikin johtohenkilö toimi yrityksen keskijohdossa ja vastasi pääosin markkinoinnin taktisesta tasosta. Tutkimuskohteeksi valittiin tarkoituksella kaksi sekä vuosittaiselta liikevaihdoltaan, henkilöstömäärältään että palvelutarjonnan laajuudeltaan erikokoista Suomen alueella toimivaa yritystä. Yritysten kokoeron oli tarkoitus tuoda erilaisia lähestymistapoja asiantuntijapalveluiden markkinointiin.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotta laadullisen tutkimuksen tärkeinä lähtökohtina pidetyt tutkittavien taustat, omat näkökulmat ja mielipiteet pääsisivät esiin. Tämä toteutuu, kun haastattelun taustalla ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja ja tutkimusaihetta käsitellään teemoittain (Hirsijärvi et. al. s. 152-157). Teemahaastattelumenetelmän valitsemista kannusti myös aikaisempien tutkimusten

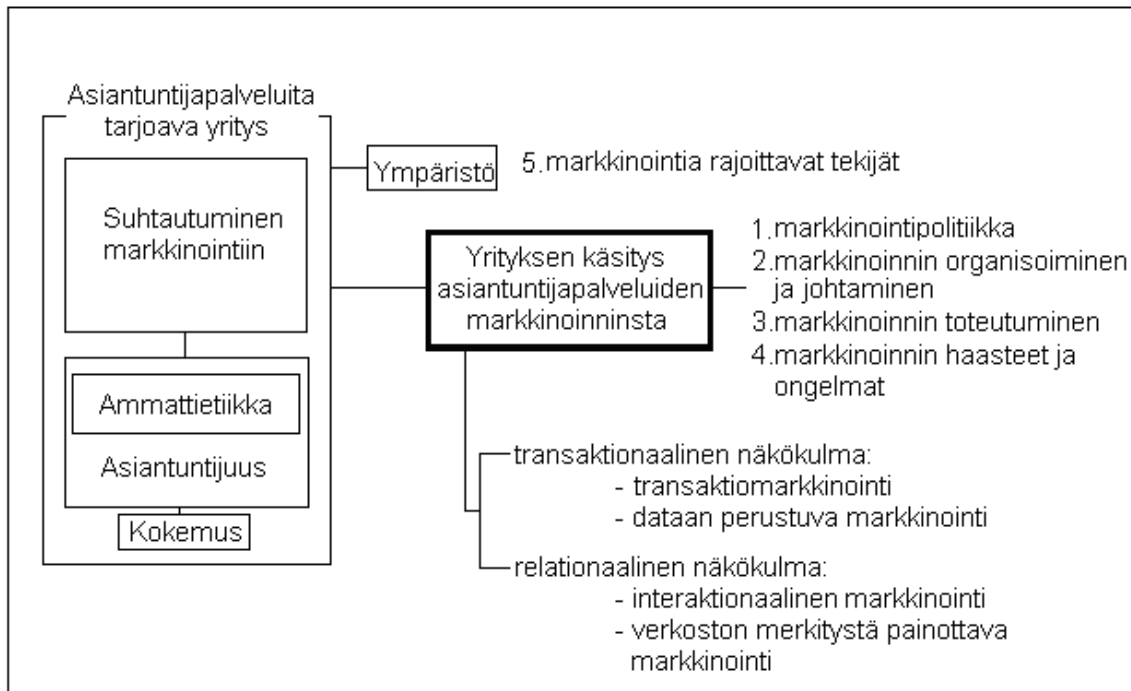
vähyys: teemahaastattelu mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen, mikäli haastattelussa selviää jotakin uutta ja yllättävää (Hirsijärvi et. al. s. 152-157).

Haastattelujen avulla pyrittiin muun muassa selvittämään näkyvätkö kirjallisuudessa mainitut vaikeudet ja haasteet käytännön liiketoiminnoissa nykypäivän taloushallinnon konsulttipalveluja tarjoavissa yrityksissä. Mitään tiettyjä kirjallisuudessa esiin tulleita haasteita ei haastattelun yhteydessä mainittu nimeltä, vaan haastateltaville annettiin tilaa kertoa omista kokemuksista. Myöhemmin haastattelutuloksia tutkittiin vertailemalla esiin tulleita näkemyksiä keskenään. Tarkoituksena oli selvittää yritysten omat käsitykset asiantuntijapalvelumarkkinoinnista, verrata niitä keskenään ja heijastaa akateemisen kirjallisuuden ideoita empiriaan.

Tutkimuksessa on pyritty käyttämään induktiivista analyysia. Tarkoituksena oli haastattelun avulla paljastaa seikkoja, jotka kertovat yrityksen suhtautumisesta markkinointiin, eikä vain testata teoriaosiossa mainittuja ilmiöitä.

Aiheesta kertovaa akateemista kirjallisuutta etsittiin EBSCO- ja ABI – tietokannoista. Hakusanoina käytettiin marketing (markkinointi), professional services (asiantuntijapalvelut, consulting (konsultointi) ja accounting services (taloushallinnon palvelut). Lisäksi hyödynnettiin myös Google Scholaria.

1.4. Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys yhdistää tutkimuksen teorian ja empirian. Yrityksen käsitys asiantuntijapalvelumarkkinoinnista näkyy sen toteuttamassa markkinointipolitiikassa, markkinoinnin organisoimisessa ja johtamisessa, yrityksen markkinoinnin toteutumisessa, markkinoinnin haasteissa ja ongelmassa. Markkinointia rajoittavien tekijöiden ulottuvuus näkyy yrityksessä ympäristön vaikutuksen kautta. Markkinoinnin ulottuvuuden on määritellyt Morgan & Morganin (1991) tutkimuksessa esiteltyjen markkinoinnin organisatoristen ulottuvuuksien avulla.

Asiantuntijapalveluita tarjoava yritys pyrkii markkinoimaan palvelujaan asiantuntijuuden erikoispiirteiden johdattamana. Asiantuntijuuden kautta ammattietiikka rajaa yrityksen markkinointikäyttäytymistä. Asiantuntijuuden lisäksi ympäristö ja yrityksen kokemus vaikuttavat markkinointikäsitteeseen. Yrityksen käsitys asiantuntijapalveluiden markkinoinnista voidaan määrittellä yrityksen markkinointinäkökulmaa tutkimalla. Markkinointinäkökulmat voidaan jakaa karkeasti transaktionaaliseen ja relaationaaliseen näkökulmaan, jotka voidaan edelleen jakaa kahteen omaan alaluokkaan (Reid, 2008; Coviello et. al., 2000).

1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Asiantuntijapalvelut ovat palveluita, jotka tuotetaan asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Kotlerin (2006, s.67) mukaan palvelu on teko tai suoritus, joka on pohjimmiltaan aineeton, ja jonka voi tarjota muille. Asiantuntijoita on monia: kirjanpitäjä, asianajaja, arkkitehti, lääkäri ja insinööri ovat kaikki esimerkkejä alansa asiantuntijoista. Kirjallisuudessa on pyritty luomaan erilaisia määritelmiä asiantuntijuudelle, mutta palvelun ja asiantuntijapalvelun ero on jäänyt monesti häilyväksi (Thakor & Kumar 2000).

Palvelu

Akateemisessa kirjallisuudessa on usein kuvattu palvelua vertaamalla sitä tuotteeseen. Grönroos on koonnut joukon palvelujen erikoispiirteitä kuvaamaan eroa palvelun ja fyysisen tavaran välillä. Fyysisten tuotteiden ollessa konkreettisia ja homogeenisiä, ovat palvelut aineettomia ja heterogeenisiä. Palvelun tuottaminen, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja, joihin kuluttaja itse usein osallistuu. Tuotteiden kohdalla tuotanto ja jakelu ovat erillään kulutuksesta, eivätkä asiakkaat tavallisesti osallistu tuotantoprosessiin. Palvelun ydinarvo tuotetaan ja kulutetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin omistajuus ei siirry. Ostajan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin tekee palvelusta subjektiivisen kokemuksen, jota on hankalaa arvioida. (Grönroos 1990, s.50–52)

Selkeiden erojen lisäksi palvelulla ja tuotteella on myös yhdistäviä tekijöitä, jotka vaikeuttavat tuotteen ja palvelun hahmottamista erillisinä kokonaisuuksina. American Marketing Association (AMA, 2010) korostaa, ettei palvelu ole aina täysin aineetonta. Tuotteesta voidaan muodostaa palvelu räätälöimällä tuote asiakkaan toiveiden mukaisesti, jolloin ostokohteenä ei enää ole varsinainen tuote, vaan tuotteen aikaansaava palvelu.

Taloushallinnon asiantuntijapalvelu

Gummesonin (1979) mukaan asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista, koska ne ovat neuvoa-antavia ja ne tuotetaan asiantuntijoiden toimesta. Asiantuntijapalveluissa palvelu ja asiantuntijuus muodostavat kokonaisuuden, jonka pitäisi nostaa palvelun tasoa.

Tutkimuksessa taloushallinnon asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan yrityksen talousprosessien ylläpitoon tarkoitettuja palveluita, kuten kirjanpitoon, kustannuslaskentaan, palkanlaskentaan, tilinpäätös- ja verosuunnitteluun sekä erilaisiin taloushallintoa tukeviin neuvontapalveluihin liittyvää asiantuntijayrityksen tarjoamaa palvelutarjontaa. Lisäksi tutkimus kattaa myös tilitarkastukseen liittyvät palvelut.

Asiantuntijapalvelumarkkinointi

Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnilla viitataan kaikkiin markkinoinnin organisatorisiin ulottuvuuksiin, jotka esiintyvät taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä (Morgan & Morgan, 1991). Lisäksi asiantuntijapalvelumarkkinointia voidaan kuvata markkinoinnin rajoittavia tekijöitä, haasteita ja ongelmia tutkimalla.

Nykyaikainen asiantuntijapalveluiden markkinointi voidaan käsittää erilaisina markkinointinäkökulmina. Markkinointia voidaan tarkastella transaktionaalisesta tai relationaalisesta näkökulmasta (Reid, 2008; Coviello et. al., 2000). Transaktionaalisesta näkökulmasta markkinointi nähdään transaktioiden ja informaation hallinnan tueksi kehitettynä toimintana, kun taas relationaalinen näkökulma viittaa interaktiivisiin ostajan ja myyjän välisiin suhteisiin sekä verkostojen merkitystä painottavaan markkinointiin (Reid, 2008; Coviello et. al., 2000). Tässä tutkimuksessa verkostojen merkitystä painottavalla markkinoinnilla ei tarkoiteta markkinoinnin keinoihin kuuluvaa verkostomarkkinointia, vaan näkökulmaa, joka korostaa monitasoisten verkostojen kehittämistä ja hallintaa merkitystä markkinoinnissa.

Seuraavat kappaleet käsittelevät taloushallinnon asiantuntijapalvelumarkkinoinnin teoreettista pohjaa. Kappaleissa tuodaan esiin asiantuntijapalvelumarkkinoinnin eri määritelmiä, taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteitä ja asiantuntijapalveluyritysten kohtaamia haasteita markkinoinnissa.

2. ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI

Tässä kappaleessa syvennytään tarkemmin asiantuntijapalveluiden markkinoinnin määritelmään, taloushallinnon asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin ja markkinoinnin haasteisiin asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä. Lopuksi eri osioiden asiakokonaisuuden asiantuntijapalveluiden markkinoinnista tiivistetään viimeisen osion loppuvaiheessa.

Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten käsitys asiantuntijapalveluiden markkinoinnista on siirtynyt liiketoiminnan merkitystä painottavasta (transaktionaaliseen) näkökulmasta suhteiden merkitystä painottavaan näkökulmaan (relaationaalinen) (Reid 2008). Markkinointikäsitteen muuttuminen voi vaikuttaa yrityksen tapaan suhtautua markkinointiin ja toteuttaa sitä.

Asiantuntijapalveluiden mainostamiseen oli pitkään suhtauduttu negatiivisesti. 1970-luvulla tilitarkastuspalveluja tarjoavia yrityksiä oli lailla kielletty kaikenlainen myyntiin liittyvä toiminta (Kotler & Connor 1977). Vuonna 1978 AICPA (The American Institute of Certified Public Accountants) teki merkittäviä muutoksia markkinointia rajoittaviin säännöksiin ja lisää markkinointivapautta tarjottiin vuosina 1979 ja 1983 (Barr et. al., 2003). Muutosten seurauksena taloushallinnon palveluiden markkinointi yleistyi ja alalla vallitseva kilpailu voimistui.

2.1. Asiantuntijapalvelumarkkinoinnin määritelmä

Kotler & Connor (1977) määrittelevät asiantuntijapalvelumarkkinoinnin lähestymistapana ammattietiikkaa noudattavan yrityksen palveluihin ja markkinoiden tuomiin mahdollisuuksiin. Reid (2008) liitti asiantuntijuuteen systemaattisen teorioiden käytön, eettiset koodit ja asiantuntijuuden kulttuurin.

Samalla, kun tapa suhtautua ja harjoittaa markkinointia on muuttunut, myös asiantuntijamarkkinoinnin käsitys on hioutunut. Vuosikymmeniä sitten, markkinointi yhdistettiin myymiseen, joka nähtiin epäkorrektina asiantuntijuuden rinnalla (Reid 2008). Myyminen ja mainonta yhdistettiin usein väljään moraaliin, mikä loi ristiriitaisuutta markkinointikäsitteen ja ammattietiikkaan nojaavan asiantuntijuuden välille. Vuosien varrella palveluiden kysyntä sekä tarjonta kasvoivat ja kilpailun voimistuessa

asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten välillä markkinoinnin merkitys painottui, sillä kyky erottua muista kilpailijoista nousi entistä merkittävämpään asemaan.

Morgan & Morgan (1991) jakoivat asiantuntijapalveluiden markkinoinnin neljään eri organisatoriseen ulottuvuuteen, joiden tarkoituksena oli kuvastaa markkinoinnin asemaa ja merkitystä asiantuntijayrityksessä. Näitä ulottuvuuksia ovat markkinoinnin organisoiminen, markkinoinnin johtaminen ja vastuu, markkinoinnin toteutuminen sekä markkinointipolitiikka. Ulottuvuuksien avulla asiantuntijapalveluiden markkinointi jaettiin osiin, joita tutkimalla selvitettiin yrityksen suhtautumista asiantuntijapalvelumarkkinointiin. (Morgan & Morgan, 1991)

Suhtautuminen asiantuntijapalveluiden markkinointiin voidaan jakaa useaan markkinointinäkökulmaan. Transaktionaalisesta näkökulmasta katsottuna yritys kommunikoi formaalisti markkinoiden tai yksilön kanssa, kommunikointi on etäistä, hetkittäistä ja pääosin muodollista. Transaktionaalinen suuntaus jakautuu edelleen myyntitapahtumia korostavaan transaktiomarkkinointiin sekä tiedon ja liiketoiminnan merkitystä painottavaan dataan perustuvaan markkinointiin. Relationaalisesta näkökulmasta yrityksen kommunikointi nähdään henkilökohtaisena, jatkuvana ja yksilöiden tai yritysten tasolla tapahtuvana suhteiden luomisena ja ylläpitona. Relationaalinen suuntaus jakautuu puolestaan interaktionaaliseen markkinointiin ja verkostojen merkitystä painottavaan markkinointiin. Interaktionaalinen markkinointi keskittyy myyjän ja ostajan väliseen interaktiiviseen suhteeseen, kun taas verkostojen merkitystä painottava markkinointi keskittyy monitasoisten verkostojen muodostamiseen ja ylläpitoon. (Reid 2008; Coviello et. al., 2000)

2.2. Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteet

Taloushallinnon asiantuntijapalveluita ovat muun muassa erilaiset kirjanpito- ja veropalvelut, taloushallinnolle suunnatut neuvontapalvelut ja veropalvelut. Taloushallintoliitto kouluttaa, ylläpitää ja kehittää tilintointialaa Suomessa. (Suomen Taloushallintoliitto Ry)

Yritysten välisessä asiantuntijapalvelumarkkinoinnissa kohdeasiakkaana on toinen yritys ja tuotteena erityisosaamisen avulla tuotettu palvelu. Asiantuntijapalveluiden monimutkaisuus ja asiakkaan toiveiden mukaisesti räätälöity muoto erottaa ne perinteisistä palveluista.

Asiakas itse osallistuu asiantuntijapalvelun tuottamiseen. Erityisesti taloushallinnon palveluiden tarjoamisessa, kyse on asiakasyrityksen tarpeiden mukaisesti laaditusta palvelusta. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä asiantuntijapalvelumarkkinoinnin kulmakivistä. Morgan & Morgan (1991) painottivat tutkimuksessaan, että voimakkaasti asiakassuuntautuneilla yrityksillä on tapana suhtautua omiin työntekijöihinsä kunnioituksella ja pitää henkilöstöä yhtenä yrityksen merkittävimpänä voimavarana. Yrityksen päätavoitteet voivat kuitenkin keskittyä muuhun, kuin asiakaslähtöisyyteen. Webster (1988) mainitsi kolme asiantuntijan päätavoitetta: riittävä kysyntä, jatkuva kasvu ja kannattava volyyymi. Suurin osa asiantuntijapalveluiden tuottajista uskoo saavuttavansa tavoitteensa tuottamalla parasta palvelua nykyisille asiakkailleen ja luottaa siihen, että tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita muille (Webster, 1988).

Lidstoneen (1964) mukaan markkinoinnin harjoittaminen on erityisen tarpeellista asiantuntijapalveluyritysten menestymisen kannalta. Menestyäkseen asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen ei pidä ainoastaan onnistua tuottamaan voittoa, vaan myös kasvaa ja kehittyä nopeasti voidakseen tarjota ensiluokkaista asiantuntemusta myös tulevien asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi (Lidstone 1964). Näin markkinointi voidaan nähdä keinona tunnistaa asiakkaiden tulevat tarpeet ja mahdollisuutena reagoida muutoksiin ajoissa. Kun markkinoinnin keinoja ei osata tai haluta käyttää, voi epäonnistuminen markkinoinnissa vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen toimintaan.

Markkinoinnin ymmärtäminen taloushallinnon palveluita tarjoavassa yrityksessä on tärkeää. M. Misicin, G. Harrisonin ja D. Waltersin mukaan taloushallinnon asiantuntijoiden pitäisi ymmärtää markkinointia kahdesta syystä. Ensiksi, vaikka markkinointia voidaan johtaa erillisessä osastossa markkinointiasiantuntijoiden toimesta, silti juuri taloushallinnon asiantuntijat ovat viime kädessä niitä, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ja yrityskuvaan (Misicin, Harrison, Walters, 2003). Toiseksi markkinointitietämys sisältää paljon asiakaspalveluun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvää tietoa, josta taloushallinnon asiantuntijat voisivat hyötyä (Misicin, Harrison, Walters, 2003).

Yrityksen koko voi vaikuttaa taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointiin. Pienet yritykset ovat tyypillisesti enemmän transaktionaalisesti orientoituneita kuin suuret yritykset ja niillä on usein myös vähemmän käytössä olevia resursseja (Reid, 2008).

Suurimmat yritykset ovat usein asiakaslähtöisiä, halukkaita kehittämään laajoja suhdeverkostoja, niiden markkinointiosasto on laaja ja ne painottavat tiettyjen asiakassegmenttien merkitystä (Reid, 2008).

2.3. Markkinoinnin haasteet asiantuntijapalveluyrityksessä

Asiantuntijayritys toimii jatkuvassa muutoksessa olevassa ympäristössä, jota monimutkaistaa kiihtyvä kilpailu. Muuttuva ympäristö vaatii dynaamisia markkinointiratkaisuja: yrityksen on ylläpidettävä ja kasvatettava suhdeverkostoaan, havaittava muutokset asiakastarpeissa ja kehitettävä markkinointiosaamistaan. Turbulenttiin liiketoimintaympäristöön on pyritty sopeutumaan syventämällä ja vahvistamalla jo olemassa olevia asiakassuhteita tai laajentamalla asiakaskuntaa (Reid 2008). Asiantuntijapalveluiden markkinointia harjoittavan yrityksen on ymmärrettävä markkinoinnin käsite ja osattava hyödyntää markkinointikeinoja. Markkinoinnin käsittäminen myymisenä tai mainontana ja käsitteen yhdistäminen kaupallisuuteen, voi luoda ristiriitoja markkinoinnin ja ammattietiikan välille.

Markkinoinnin tärkeys voi jäädä taka-alalle asiantuntijayrityksessä. Marrin, Sherrardin ja Prendergastin vuonna 1996 tehdyssä tutkimuksessa konsulttipalveluja tarjoavat yritykset korostivat palvelun laadun merkitystä yrityksen menestymisessä, vaikka sortuivat samaan aikaan kilpailemaan hinnoilla. Asiantuntijapalvelut ovat asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityjä laatua korostavia palveluita, joihin puhdas hintakilpailu voi vaikuttaa palvelun laatua ja siten myös koko yrityksen liiketoimintaa haittaavana tekijänä. Olisikin tärkeää ymmärtää, mitä muita kuin hintakilpailukeinoja asiantuntijapalvelumarkkinoissa voidaan käyttää.

Edellä mainittuun tilanteeseen liittyy myös ”tee-se-itse” – syndrooma, jonka mukaan markkinointia hoidetaan muun työn yhteydessä olettaen, että asiantuntija hallitsee tarvittavat markkinointitaidot, vaikkei todellisuudessa ymmärrä markkinoinnin sisältöä (Turner 1969). Epäammattimaisuus ja suhtautuminen markkinointiin varsinaisen liiketoiminnan lisänä voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan ja itse markkinoinnin maineeseen.

Kotler & Connor (1977) toivat esiin kolme esteettä, jotka asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset joutuvat kohtaamaan markkinoidessaan palvelujaan. Ensimmäinen este,

kaupallisuuden halveksinta, ilmenee asiantuntijoiden haluttomuudessa myöntää rahan motivoivan heidän toimintaa. Harva asiantuntija haluaa näyttäytyä liikemiehenä ja mielellään torjuu ajatukset siitä, että raha voi motivoida enemmän kuin varsinainen palveluiden tuottaminen. Toisena esteenä mainittiin ammattietiikan rajoittavan markkinoinnin keinojen käyttöä. Esimerkiksi mainonnan nähtiin ohittavan hyvän tavan rajat. Kolmantena esteenä oli markkinoinnin väärinkäsittäminen myymiseksi. Myyminen nähtiin negatiivisena ja ammattietiikan vastaisena. Kun markkinointi käsitettiin pääosin myymisenä, haluttiin markkinointiaktiiviteetteja harjoittaa mahdollisimman vähän. Lisäksi asiantuntijapalveluiden markkinointi myös rajoitettiin lailla. (Kotler & Connor 1977)

Osa 1970-luvun lopulla esille tulleista esteistä voivat vieläkin vaikuttaa merkittävästi yrityksen suhtautumiseen asiantuntijapalveluiden markkinointiin. Aikoinaan osittain lailla kielletty asiantuntijapalveluiden markkinointi on tänä päivänä sallittua, mutta yritysten päätösten taustalla vaikuttava käsitys markkinoinnista voi joissakin tapauksissa heijastaa menneitä arvoja. Toisaalta osa nykypäivän yrityksistä voi suhtautua markkinointiin liiketoiminnan luonnollisena osana. Yrityksen negatiivinen asenne markkinointia kohtaan voi kuitenkin ilmetä joissakin tapauksissa markkinoinnin harjoittamista haittaavana tekijänä.

Gummesson havaitsi, että markkinoinnin tehtävien hoitaminen muun työn ohella on vaikeaa ja viittaa usein suhtautumiseen markkinointiin ikään kuin ylimääräisenä ja liiketoiminnan kannalta vähiten tärkeältä tekijältä. Gummesson (1979) kuva ”Organisatorinen dilemma” -artikkelissaan asiantuntijapalvelun markkinointia erityiseksi, sillä siinä palvelun markkinoija osallistuu usein myös palvelun tuottamiseen: ongelmana on, ettei asiantuntijoiden aika riitä markkinointiin, eivätkä asiantuntijat osaa aina arvioida palvelun hintaa. Kysynnän ollessa tyydyttävällä tasolla markkinointitoimenpiteille ei nähty edes tarvetta (Gummesson 1979).

Yrityksen koko vaikuttaa markkinointiin ja määrittelee yrityksen kohtaamat haasteet. Käytettävissä olevien resurssien määrä, aikarajoitukset ja tarve markkinoida vaihtelevat yrityksen koon ja elinkaaren mukaan. Usein eniten markkinointia tarvitsevilla kasvuyrityksillä on huonoin asema rahoittaa tarvitsemaansa markkinointia, nämä yritykset joutuvatkin kohtaamaan resurssiensa rajat ja priorisoimaan markkinointikeinoja (Barr et.al., 2003).

Yrityksen kasvaessa ja kehittyessä myös markkinoinnin merkitys muuttuu. Markkinoinnin on sopeuduttava muutoksiin, joita aiheutuu yrityksen liiketoiminnan kasvaessa.

Markkinoinnin rooli voi muuttua merkittävästi liiketoiminnan kehittyessä johtaen ”sotaan” markkinoinnin- ja myynnin osastojen välillä, jolloin markkinoinnin ja muiden osastojen välistä kuilua olisi hyvä pienentää yhtenäistämällä toimintaa ja strategioita (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006).

Asiantuntijapalveluiden markkinointi on moniulotteinen kokonaisuus, jolle on olemassa monta määritelmää. Edellisissä osioissa kootut määritelmät korostavat asiantuntijapalvelumarkkinoinnin ja palvelumarkkinoinnin eroa ja pyrkivät jakamaan käsitteen markkinoinnin ulottuvuuksiksi tai näkökulmiksi. Määritelmää pyrittiin avaamaan myös perehtymällä taloushallinnon asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin ja haasteisiin.

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on tapahtunut paljon liiketoimintaa mullistavia muutoksia viimeisen 40 vuoden sisällä. Markkinointia on rajoitettu sekä lailla että skeptisillä suhtautumisilla myyntiin ja mainontaan. Käsitys markkinoinnista muokkautui ympäristön muutoksissa ja markkinointi alettiin nähdä laajempänä kokonaisuutena.

Asiantuntijamarkkinoinnin historiassa vaikuttaneet asiat ovat muokanneet markkinoinnista kokonaisuuden, joka voi näkyä yrityskohtaisena markkinointikäsitteenä nykypäivän yritysten harjoittamassa markkinoinnissa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään kahden eri yrityksen markkinointikäsitteitä analysoimalla ja vertailemalla niitä keskenään. Kappale kolme kertoo tutkimusaineiston hankkimisesta, analyysistä ja esittelee case -yritykset. Kappaleessa neljä case -yritysten haastattelutuloksia vertaillaan ja viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto ja hahmotellaan johtopäätökset.

3. EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa tutustutaan aineiston keräämiseen, käsittelyyn ja analysointimenetelmiin. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät selitetään ja perustellaan, miksi juuri niihin päädyttiin. Lopuksi esitellään kaksi case -yritystä ja niiden harjoittamaa markkinointia.

Asiantuntijapalveluiden markkinointia tutkittiin viiden markkinoinnin ulottuvuuden avulla: näitä ulottuvuuksia ovat markkinointipolitiikka, markkinoinnin organisoiminen ja johtaminen, markkinoinnin toteutuminen, markkinointia rajoittavat tekijät sekä markkinoinnin haasteet ja ongelmat. Näitä markkinoinnin ulottuvuuksia käytiin läpi keskittymällä asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteisiin.

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin konseptit avataan ja niiden osa-alueita analysoidaan ja yritysten näkemyksiä vertaillaan tarkemmin hyödyntämällä Morgan & Morganin (1991) markkinoinnin neljää ulottuvuutta. Ulottuvuuksia muokattiin tutkimukseen sopiviksi ja niiden pohjalta kehitettiin haastattelurunko. Kappaleessa neljä X ja Y yritysten käsitykset asiantuntijapalveluiden markkinoinnista hahmotetaan tiivistämällä edellä mainitut osa-alueet yrityksen markkinointikäsitteeksi Reidin (2008) markkinointinäkökulmien tyypittelyn avulla.

3.1. Aineiston keruu

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla kahta markkinoinnin keskijohdon toimijaa. Yritystä X edustavan aluemyyntipäällikön haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna ja Y:tä edustavan markkinointijohtajaa haastateltiin perinteisesti. Molemmat haastattelutilanteet äänitettiin ja saadut vastaukset kirjoitettiin myöhemmin puhtaaksi tekstimuotoon aineiston analysointia varten. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella muita kuin pelkästään markkinoinnin operationaalisella tasolla toimivia henkilöitä, jotta tietoa yrityksen arvoista ja strategisesta suuntauksessa markkinoinnissa saataisiin selville suoraan sen suunnitteluun osallistuvilta henkilöiltä.

Haastattelussa asiantuntijapalveluiden markkinointia tutkittiin viiden markkinoinnin ulottuvuuden avulla. Näitä ulottuvuuksia ovat markkinointipolitiikka, markkinoinnin organisoiminen ja johtaminen, markkinoinnin toteutuminen, markkinointia rajoittavat

tekijät sekä markkinoinnin haasteet ja ongelmat. Lisäksi muotoiltiin erillinen yritysten käsitykseen asiakastarpeista liittyvä kysymys, jonka tarkoituksena oli täydentää edellä mainittuja ulottuvuuksia täsmentämällä esimerkiksi markkinoinnin toteutumisen - ulottuvuuteen liittyvään markkinointitutkimuksen aspekteja. Näitä markkinoinnin aiheita käytiin läpi keskittymällä asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteisiin.

Haastattelu X Oy:n aluemyyntipäällikön kanssa toteutettiin 17.11.2009 ja Y Oy:n markkinointijohtajaa haastateltiin 11.2.2010. Jälkimmäinen haastattelu oli tarkoitus toteuttaa jo vuoden 2010 tammikuun alussa, mutta haastattelijan kiireellisyyden vuoksi suunniteltu haastattelu peruttiin ja uusi haastattelu sovittiin toisen yrityksen edustajan kanssa.

Haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi haastattelijan toimesta, haastattelun jälkeisen päivän aikana, jotta muistikuva haastattelusta olisi mahdollisimman tuore. Litteroinnissa hyödynnettiin haastatteluiden nauhoituksia, haastattelun haastattelijan aikana tehtyjä kirjallisia muistiinpanoja ja tarvittavat yrityksiä koskevat perustiedot tarkistettiin yritysten kotisivuilta ja vuosikertomuksista.

3.2. Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Haastattelukysymysten teemat pohjautuvat neljään markkinoinnin ulottuvuuteen, jotka oli kehitetty aikaisemmin vuonna 1991 suoritettua tutkimusta varten. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia markkinoinnin kehitystä asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä.

R. Morgan ja N. Morgan (1991) ovat tutkineet asiantuntijapalveluiden markkinointikonseptia ja markkinointikäsitteen vaikutusta konsulttiyritysten markkinointiin. Aihetta tutkittiin jakamalla markkinointi neljään markkinoinnin organisatoriseen ulottuvuuteen. Morgan & Morganin mukaan näitä ulottuvuuksia ovat:

- markkinointipolitiikka
- markkinoinnin organisoiminen
- markkinoinnin johtaminen ja vastuunjako
- markkinoinnin toteutuminen.

Tutkimuksessa näitä neljää organisatorista ulottuvuutta muokattiin ja käytettiin analyysin pohjana. Markkinoinnin organisoiminen, johtaminen ja vastuunjako yhdistettiin yhdeksi

ulottuvuudeksi, koska niitä kuvaavien tekijöiden nähtiin sopivan yhden nimen alle. Edellisten joukkoon lisättiin myös markkinoinnin haasteita ja ongelmia kuvaava ulottuvuus, jotta kokonaiskuva taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnista olisi kattava. Ympäristön vaikutus huomioitiin lisäämällä markkinoinnin organisatorisiin ulottuvuuksiin markkinoinnin rajoittavia tekijöitä kuvaava ulottuvuus. Tuloksena saatiin viidestä markkinoinnin ulottuvuudesta koostuva analyysityökalu:

- markkinointipolitiikka
- markkinoinnin organisoiminen ja johtaminen
- markkinoinnin toteutuminen
- markkinointia rajoittavat tekijät
- markkinoinnin haasteet ja ongelmat.

Yrityksen markkinointipolitiikkaa tutkittaessa oli tarkoitus perehtyä markkinoinnin johdon asenteisiin uskomuksiin, arvoihin ja tavoitteisiin hahmottamalla. On väitetty, että paljon markkinointia harjoittavat yritykset ovat hyvin asiakassuuntautuneita ja huomioivat myös työntekijänsä hyvin (Morgan & Morgan 1991). Asiakassuuntautuneisuus viittaa asiakkaiden tarpeiden palvelemiseen ja laajemmassa näkökulmassa myös yrityksen työntekijät voidaan nähdä yrityksen asiakkaina.

Markkinoinnin organisoimisella ja johtamisella viitataan siihen, minkälainen osasto tai kuka hoitaa markkinoinnin operaatiot. Mikäli yrityksessä ei ole markkinoinnin osastoa lainkaan, eikä kukaan yksittäinen henkilö vastaa markkinoinnista, voidaan yrityksen suhtautumista markkinointiin tärkeänä liiketoiminnan osa-alueena epäillä. Markkinoinnin johtaminen liittyy myös markkinoinnista vastaavan henkilön titteliin ja markkinoinnista vastaavan henkilön sijaintiin tietyllä yrityksen organisaation hierarkkisella tasolla. Hierarkiaporras kertoo vallasta ja markkinoinnin merkityksestä yrityksessä: mitä korkeammassa asemassa markkinoinnin johtava henkilö on, sitä suurempi rooli markkinoinnilla on yrityksen liiketoimintastrategiassa. (Morgan & Morgan 1991).

Markkinoinnin toteutumisella tarkoitetaan markkinointi-informaatioprosesseja, toisin sanoen yrityksen toteuttamia markkinointiaktiiviteetteja (Morgan & Morgan 1991). Tavoitteena oli tutkia markkinointiaktiiviteettien painopisteitä ja niitä tulkitsemalla selvittää yrityksen käsitystä asiantuntijapalveluiden markkinoinnista. Haastattelurungossa markkinoinnin toteutumiseen kuuluvaa markkinointitutkimusta laajennettiin yrityksen asiakkaita käsittelevillä kysymyksillä. Tarkoituksena oli keskustella markkinointitutkimukseen liittyvistä nykypäivän asiakkaiden tarpeista ja niiden mahdollisista muutoksissa viiden vuoden sisällä.

Edellisten lisäksi haastatteluissa selvitettiin markkinointia rajoittavia tekijöitä, asiantuntijapalvelumarkkinoinnin haasteita ja mahdollisia markkinointiin liittyviä ongelmia. Kutakin aihetta käsiteltiin kahden alakysymyksen avulla. Haastateltavia pyydettiin myös määrittelemään yrityksensä markkinoinnin haasteet, rajoitukset ja mahdolliset markkinointiongelmat. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Haastatteluissa käsiteltyjen asioiden analysoimisen jälkeen asiantuntijapalveluiden markkinoinnin konseptit tiivistettiin yhtenäiseen markkinointinäkökulmaan Reidin (2008) kehittämän markkinointityypittelyn avulla. Tyypittely perustuu Coviello et. al.(2000) tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin.

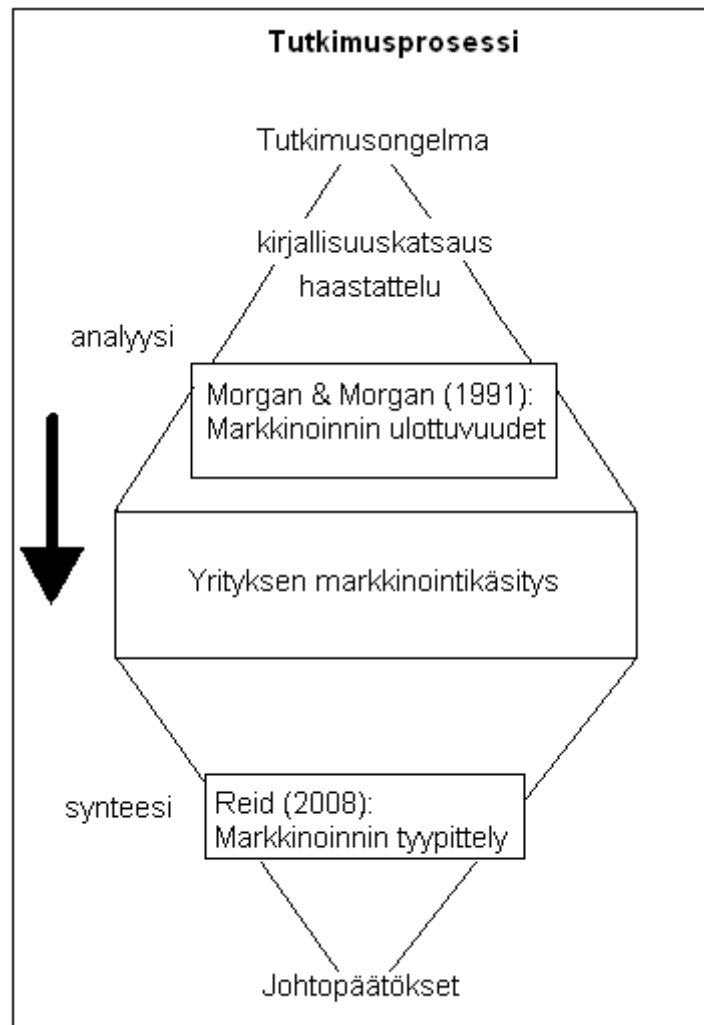
Nykyaikainen markkinointi voidaan jakaa jo kappaleessa kaksi mainittuun transaktionaaliseen ja relationaaliseen näkökulmaan. Transaktionaalinen näkökulma jakautuu edelleen kahteen alatyypin transaktiomarkkinointiin ja dataan perustuvaan markkinointiin. Relationaalinen näkökulma jakautuu taas vuorovaikutukselliseen markkinointiin ja verkostojen merkitystä painottavaan markkinointiin. (Reid, 2008, Coviello et.al., 2000)

Transaktiomarkkinointia harjoittava yritys keskittyy houkuttelemaan uusia asiakkaita mainostamalla tuotettaan tai palvelua markkinointimixin avulla. Yhteys asiakkaaseen on usein etäinen, kommunikointi formaalia, eikä asiakassuhteen jatkuvuuteen juuri panosteta. Markkinoinnin koordinoiminen muiden yrityksen funktioiden kanssa on vähäistä. (Coviello et. al. 2000; Reid 2008)

Dataan perustuva markkinointi on keino tai tekniikka luoda ja kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yritys keskittyy mainostamaan tuotteitaan tai palveluitaan niin olemassa oleville kuin uusillekin asiakkaille ja formaali kommunikointi tapahtuu yrityksen ja yksilön välillä. (Coviello et. al. 2000; Reid 2008)

Interaktionaalinen markkinointi eroaa dataan perustuvasta markkinoinnista luomalla asiakkaaseen henkilökohtaisemman suhteen. Markkinointia ei tehdä yrityksen ja asiakkaan välillä, vaan osapuolina ovat kaksi kommunikoivaa yksilöä. Asiakassuhteista pyritään pitämään kiinni ja kommunikointi tapahtuu niin formaalilla kuin informaalilla tasoilla ja perustuu henkilöiden väliseen luottamukseen. (Coviello et. al. 2000; Reid 2008)

Verkoston merkitystä painottavaa markkinointia harjoittava yritys pyrkii kehittämään suhdeverkostoaan parantaakseen omaa asemaansa. Yritys kommunikoi yritysten välisellä ja henkilöiden välisellä tasolla sekä formaalilla ja informaalilla tasolla. Suhteet voivat vaihdella henkilökohtaisista etäisiin ja ne nähdään pääosin jatkuvina, tosin muuttuvina. (Coviello et. al. 2000; Reid 2008)



Kuvio 2. Tutkimusprosessin kulku

Yllä on kuvattu tutkimusprosessin kulkua tutkimusongelmasta johtopäätöksiin. Tutkimusprosessi aloitettiin tutkimusongelmasta, jota selvitettiin ensin tutkimalla akateemista kirjallisuudesta löytyvää teoriaa ja haastatteluiden avulla selvitettyä empiriaa. Haastatteluaineisto analysoitiin Morgan & Morganin markkinoinnin ulottuvuuksien pohjalta kehitettyjen viiden markkinoinnin ulottuvuuden perusteella. Reidin (2008) neljän markkinointinäkökulman avulla analyysin tuloksista määriteltiin kahden case -yritysten käsitykset markkinoinnista. Yhteenvedossa vastattiin

tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten perusteella ja johtopäätöksissä koottiin tutkimuksen anti.

3.3 Case -yritysten esittely

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimukseen osallistuneiden yritysten taustaa, palveluja ja markkinointia. Tarkoitus on esitellä tutkimuksen kannalta merkittäviä yritysten ja niitä edustavien henkilöiden taustatekijöitä. Ensin lukija perehdytetään yritysten liiketoimintaan, minkä jälkeen käsitellään yrityksen tarjoamien palveluiden erikoispiirteitä ja lopuksi käsitellään lyhyesti markkinoinnin asemaa.

3.3.1 X Oy

X Oy toimii Suomessa, mutta yhtiön emoyhtiö V Oy toimii pääasiassa Pohjoismaiden markkinoilla. Yhdistyminen emoyhtiöön tapahtui 2009 vuoden alussa. Emoyhtiöllä on kaksi Suomessa toimivaa tytäryhtiötä. X Oy on toinen tytäryhtiöistä ja se tarjoaa pääasiassa tilitoimistopalveluja, taloussuunnittelupalveluja ja muita taloushallinnon asiantuntijapalveluja. X tarjoaa myös erilaisia ohjelmistoja taloussuunnittelun ja raportoinnin avuksi. Toinen Suomessa toimiva tytäryhtiö on keskittynyt tarjoamaan yrityksille toiminnanohjausjärjestelmiä.

X Oy pyrkii tukemaan yritysjohton päätöksentekoa tarjoamalla taloushallinnon palveluja. X yrityksen aluemyyntipäällikön mukaan yrityksen tärkein tehtävä on asiakkaidensa yritysjohton päätöksenteon tukeminen tarjoamalla erilaisia taloushallinnon suunnittelu, toteutus ja raportointipalveluja.

X konserniin kuuluvat emoyhtiö X Yhtiöt Oy ja kaksi tytäryhtiötä A Oy (tilitoimitusketju) ja B Oy (taloussuunnittelun valmisohjelmistot). X Oy:ssä toimii noin 260 asiantuntijaa. Yhtiöllä on toimipisteitä 21 eri kaupungissa Suomen rajojen sisäpuolella. Konsernin tilitoimistoketju on Suomen toiseksi suurin.

X Oy:n strategiset liiketoiminta-alueita ovat ulkoistus- ja tilitoimistopalvelut, taloussuunnittelupalvelut ja -välineet, sovellusvuokraus sekä lisäarvopalvelut (controller, konsultointi, yritysjärjestely ja yrityssuunnittelupalvelut).

3.3.2. X Oy:n palvelutarjonnan erityispiirteet ja markkinointi

X Oy:n palvelutarjonnan vahvuutena on laskentatoimen, yhtiöoikeuden, verotuskäytännön ja taloussuunnitteluvälineiden hallinnan yhdistäminen. Taloushallinnon asiantuntijapalvelut räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on muotoilla palvelupaketti, joka helpottaisi talouden seuranta ja tulevan ennakkointia. Palvelupakettiin kuuluu usein myös talouden seuranta ja tulkintaa helpottavia tietokoneohjelmistoja. Yritys keskittyy palvelemaan pieniä ja keskisuuria asiakasyrityksiä.

Taloushallinnon palvelujen tarjoaminen vaatii perehtymistä asiakkaan liiketoimintaan, täten myös molemminpuolista luottamusta asiakkaan ja palvelun tarjoavan yrityksen välillä. Kuten 2. luvussa jo todettiin, asiakas itse osallistuu usein palveluiden tuottamiseen. Erityisesti taloushallinnon palvelujen tapauksessa asiakkaan rooli palvelun hyödyllisyyden kannalta on merkittävä, sillä yrityksen tilanne ja tarpeet kartoitetaan asiakkaan antamien tietojen mukaan. Asiakkaan on kyettävä luottamaan palvelutarjoajaan, jotta hän voisi paljastaa liiketoimintansa koskevat luvut ja tiedot.

X Oy:n palvelupakettiin kuuluvat muun muassa

- kirjanpito ja kustannuslaskenta (myös konserni- ja käyttöomaisuuskirjanpito),
- palkanlaskenta
- tilinpäätös- ja verosuunnittelu
- tilinpäätösennuste ja tilinpäätösanalyysit
- sähköinen taloushallinto.

Ennen yhdistymistä V:n kanssa X Oy:n markkinointi oli aluemyyntipäälliköiden vastuulla. Käytännössä yrityksen palveluista pyrittiin kertomaan joko asiakastapaamisten yhteydessä tai erilaisten X Oy:n järjestämien asiakastilaisuuksien yhteydessä. Yhdistymisen myötä X markkinointi on monipuolistunut, mutta päävastuu on edelleenkin asiakassuhteita hoitavilla aluemyyntipäälliköillä. Joitakin muutoksia on jo toteutettu, tosin yhteistyö on vielä aluillaan ja osa muutoksista on vielä suunnittelutasolla.

Yhdistyminen on vaikuttanut yrityksen markkinointiin laajentamalla käytössä olevia markkinointikeinojen palettia. Taloushallinnon asiantuntijapalveluita on alettu mainostamaan esimerkiksi mediamainonnan (TV) kautta. Myös emoyrityksen omistaman callcenterin hyödyntäminen uusien asiakkaiden hankinnassa nähdään mahdollisuutena.

Tutkimuksessa haastateltiin X Oy:n aluemyyntipäällikköä. Aluemyyntipäällikön tärkeimpiin tehtäviin kuuluu asiakassuhteiden ylläpito ja uusien asiakkaiden hankkiminen. Haastateltava aluemyyntipäällikkö puhui myös tehtävistään palveluiden myymisenä. Yrityksellä ei ole tapana suunnitella tarkkaa markkinointistrategiaa, vaan vastuu markkinoinnin johtamisesta, suunnittelusta ja toteutumisesta jakautuu aluemyyntipäälliköiden kesken. Aluemyyntipäällikkö on useimmissa tapauksissa ensimmäinen X Oy:tä edustava henkilö, jonka uusi asiakas kohtaa.

3.3.3. Y Oy

Tutkimuksen toinen case – yritys Y Oy on Suomen mittakaavassa suurimpia alalla toimivia yrityksiä. Yritys sijoittuu alan kahden menestyksekkäämmän yrityksen joukkoon. Y kuuluu myös maailmanlaajuiseen asiantuntijapalveluita tarjoavan jäsenyritysten verkostoon. Yritys kilpailee myös globaalilla tasolla maailman suurempien asiantuntijapalveluyritysten kanssa. Globaaliin jäsenyritysten verkostoon kuuluvat yritykset ovat juridisesti itsenäisiä yhtiöitä, joita yhdistävät yhteiset arvot ja palvelukäytännöt, infrastruktuuri, brandi sekä yhteistyö. Y Oy ei siis ole suoranaudessa vastuussa toisten jäsenyritysten taloudellisista sitoumuksista tai velvoitteista.

Yhteiset brandiohjeistukset ovat hyvin kattavat ja selkeät, sillä tiettyä yhtenäistä linjaa on ylläpidettävä. Yrityksen tarkoituksena on korkealaatuisten asiantuntijapalveluiden tarjoaminen: Y:n missio on siirtää osaaminen arvoksi ja hyödyksi asiakkaille, henkilöstölle ja pääomamarkkinoille. Y työllistää noin 750 asiantuntijaa Suomessa ja globaalilla tasolla organisaatioon kuuluu 146 eri maassa toimivaa 140 000 työntekijää.

Yritys Y:n koko ja kilpailuasema eroaa merkittävästi X:n asemasta, mikä näkyy markkinoinnissa. Erona yritykseen X, yritys Y:llä on jo pitkään aikaan ollut selkeä ja vahva brandi. Toinen ero näkyy asiakassegmenteissä: haastatteluissa korostui, että Y on keskittynyt suurempien yritysten palvelemiseen samalla, kun X:llä ei ollut yhtä selkeästi laadittua kohdeasiakassegmenttiä.

3.3.4. Y Oy:n palvelutarjonnan erityispiirteet ja markkinointi

Y Oy:n palvelutarjonta koostuu tilintarkastuspalveluista, veropalveluista ja neuvontapalveluista. Markkinointijohtaja mainitsi asiakkaiden valinneen Y:n tarjoamat

palvelut Y:n hallitseman korkean ammattitaidon, kattavan verkoston ja vahvan osaamisen vuoksi. Kuten yritys X, myös yritys Y tarjoaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti suunniteltuja palveluja. Palveluiden lähtökohtana on asiakkaan liiketoiminnan ja siitä kumpuavien tarpeiden ymmärtäminen. Y tuottaa näkemyksiä, tietoa ja lähestymistapoja, jotka auttavat asiakkaita toteuttamaan kilpailu- ja suorituskykyä tukevia ratkaisuja. Palvelut ottavat kantaa myös tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksiin.

Haastattelussa yritystä Y edusti markkinointijohtaja. Markkinointijohtaja kuului keskijohtoon ja vastasi yrityksen markkinoinnista ja viestinnästä. Yritys X:ää edustavaan aluemyyntipäällikköön verrattuna markkinointijohtaja toiminta keskittyi enemmän strategiseen ja taktiseen tasoihin kuin operationaaliseen tasoon.

4. ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEIDEN VERTAILU

Tässä kappaleessa tutustutaan syvemmin X:n ja Y:n markkinoinnin erityispiirteisiin. Empiria osio jakautuu kuteen osioon. Ensimmäinen osio käsittelee markkinointipolitiikkaa heijastaen käsityksiä tärkeimmistä arvoista, tehtävistä ja voimavaroista. Markkinoinnin organisoimisesta ja johtamista kertova osio esittelee markkinoinnin muodon organisaatiossa ja vastuun jakautumisessa. Kolmas osio kertoo yritysten harjoittamista markkinointitoimenpiteistä, neljäs pureutuu markkinointia rajoittaviin tekijöihin, kuten lakiin ja hyvän tapaan. Viides osio käsittelee yritysten kokemia markkinoinnin haasteita ja ongelmia palvelun mainostamisessa, luottamuksen herättämisessä ja ottaa kantaa markkinoinnin tulevaisuuden haasteisiin. Lopuksi määritellään yritysten markkinointinäkökulmat.

4.1. Markkinointipolitiikka

X Oy:n kolme tärkeintä arvoa ovat tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys ja yhdessä kehittyminen. Kun aluemyyntipäällikköä pyydettiin laittamaan arvot tärkeysjärjestykseen, nousi tuloksellisuuden merkitys tärkeimmäksi ja asiakassuuntautuneisuus toiseksi tärkeimmäksi arvoksi. Haastateltava perusteli tuloksellisuuden tärkeyden yrityksen tehtävällä tuottaa lisäarvoa sidosryhmilleen. Näkökulma muistutti enemmän yritysjohtajan kuin markkinoinnin johtohenkilön näkökulmaa. Tehokkuuden tärkeyden takana on myös markkinointihenkilöstölle järjestetty tulokseen kannustava palkkausjärjestelmä.

Y Oy: markkinointijohtaja nimesi kolmeksi tärkeimmäksi arvoksi luotettavuuden, riippumattomuuden ja korkean ammattietiikan. Edelliseen verrattuna asiakaslähtöisyyttä ei suoranaisesti mainittu ollenkaan, vaikka asiakaslähtöisyys tuli muuten ilmi toisissa haastattelukysymysten vastauksissa. Toisaalta arvot eivät myöskään heijasta tuottavuuden paineita yhtä paljon kuin X:n tapauksessa: X:n tapauksessa yrityksen kasvuhakuisuus tulee esille arvojen tärkeysjärjestyksessä. Y on keskittynyt enemmän palvelun tason ylläpitoon voimakkaan kasvuhakuisuuden sijasta luotettavuuden, riippumattomuuden ja korkean ammattietiikan kautta.

Kummassakin yrityksessä asiakkaan palveleminen nähtiin tärkeimpänä tehtävänä. Olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito on X:n markkinoinnin tärkein tehtävä. Toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi todettiin uusien asiakkaiden hankinta ja kolmanneksi tuli palvelukonseptin esilletuominen asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävällä tavalla. Kaikki kolme tärkeintä tehtävää liittyvät asiakkaisiin. Y:ssä tärkeimpänä tehtävänä mainittiin osaamisen muuttaminen arvoksi ja hyödyksi asiakkaille, henkilöstölle ja pääomamarkkinoille. Sekä X:ssä että Y:ssä markkinointi nähtiin ensisijaisesti asiakassuhteiden ylläpidon ja kehittämisen työkaluna. Tuotteen esille tuonti ja mainostus jäivät vahvalla toiselle sijalle. X:ään verrattuna Y:ssä huomioitiin asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät: henkilöstä ja pääomamarkkinat. X:ssä kasvuhakuisuus näkyi jälleen asiakkaisiin ja tuotteisiin keskittymisenä, kun taas Y:ssä markkina-aseman ylläpidon tärkeys ilmeni muiden sidosryhmien huomioimisena.

Molemmissa yrityksissä tärkeimpänä voimavarana nähtiin yrityksen ammattitaitoinen henkilöstö ja asiakassuuntautuneisuus oli tärkeimmän tehtävän ydin, mikä korostaa ihmissuuntautuneisuutta. Morgan & Morgan (1991) huomasivat tehokkaan markkinoinnin korreloivan positiivisesti yrityksen asiakassuuntautuneisuuden ja työntekijöiden hyvän kohtelun kanssa. Voidaan siis olettaa, että ihmissuuntautunut markkinointipolitiikka vaikuttaa yrityksen markkinoinnin tehokkuuteen.

Kummassakin yrityksessä henkilöstön todettiin myös vaikuttavan yrityksen markkinointiin, sillä jokainen asiakkaan kanssa tekemisissä oleva henkilö luo asiakkaalle tietynlaisen kuvan yrityksestä. Y:n markkinointijohtaja mainitsi henkilöstön suhteutumisen markkinointiin muuttuneen positiivisemmaksi viimeisen 20 vuoden sisällä. 1990-luvun alussa markkinointi nähtiin kapeampana, pääosin mainontaa ja myyntiä painottavana osa-alueena. Haastatteluissa puhuttiin markkinoinnista koko organisaatioon kautta ilmenevänä, eikä pelkästään yhdestä organisaation ryhmästä lähtevänä voimana.

4.2. Markkinoinnin organisoiminen ja johtaminen

Aluemyyntipäälliköillä on tärkein rooli X Oy:n markkinoinnissa. Aluemyyntipäälliköt hoitavat markkinointia niin taktisella kuin operationaalisella tasolla yrityksen tietyllä maantieteellisellä markkina-alueella. Haastattelussa tuli ilmi, että yhtiön johdon rooli on markkinoinnin strategian laatimisessa vain vähäinen. Aluemyyntipäällikön tehtävänä on

luoda tuottava asiakassuhde ja ylläpitää olemassa olevaa asiakassuhdetta. Hänen on kyettävä havaitsemaan, mitä taloushallinnon asiantuntijapalveluita asiakas tarvitsee ja myydä X:n palveluita juuri tässä muodossa. Aluemyyntipäälliköillä on näin vapaus suunnitella, johtaa ja toteuttaa markkinointia alueellaan haluamalla tavalla niin kauan, kuin toimenpiteet tukevat yrityksen liiketoimintastrategiaa. Vapaus toimia parhaakseen näkemällä tavalla luo samalla myös vastuun markkinoinnin tuloksellisuudesta.

Haastateltavan mukaan X Oy:n liittymisen emoyhtiöön V myötä osa vastuusta X:n markkinoinnista on siirtynyt emoyhtiölle ja lisää muutoksia voi olla luvassa. Emoyhtiö markkinoi kuitenkin omaa brandiinsa, johon X Oy on kuulunut vain noin vuoden ajan. Vaikka yhdistyminen muutti markkinoinnin vastuualueita ja toi X:lle lisää näkyvyyttä mediassa, aluemyyntipäälliköiden tehtävät ovat säilyneet toistaiseksi samoina.

Y Oy:ssä markkinointijohtaja vastasi markkinointiryhmästä, joka oli kuului Markets – toimintoihin. Markets toimintoihin kuuluivat myynnin tukeminen, asiakkuuksien kehittäminen, tarjouksien ja asiakaspalauteprosessien tekeminen, markkinointi ja viestintä. Markkinointijohtaja vastasi markkinoinnista ja viestinnästä. Markkinointi kohdistettiin tietylle organisaation osalle, eikä muun henkilöstön vaikutusta markkinointiin nähty merkittävänä. Toisin kuin aluemyyntipäällikkö X:ssä, Y:ssä markkinointijohtaja sai selkeät ohjeistukset ylimmältä johdolta, mikä osoittaa johdon huomioivan markkinoinnin merkityksen ja nostaa markkinoinnin merkittäväksi osaksi yrityksen strategiaa.

Tuloshakuisuus näkyy konkreettisesti aluemyyntipäällikön tuottavuuteen kannattavassa palkkauksessa. Haastattelussa esiintyi myös lause: ”tulos tai ulos”. Voidaankin todeta, että yrityksessä pyritään korostamaan niitä markkinoinnin osa-alueita, joiden tuottama tulos voidaan konkreettisesti nähdä ja mitata. Palvelun myyminen on yksi esimerkki näistä konkreettisista osa-alueista, sillä myyntiprosessi voidaan havaita ja tarjottu palvelu mitata rahan muodossa. Näin tuloshakuisuus painottaa myymisen merkitystä yrityksen markkinointikäsitelmissä. Reidin (2008) ajatus pienten yritysten transaktionaalista orientoituneisuudesta näytti toteutuvan ainakin X Oy:n kohdalla yrityksen tuloshakuisuuden muodossa.

Kumpikin markkinoinnista vastaava haastateltava kuului organisaation keskijohtoon. Toisaalta X:ssä strategisen ja taktisen tason vastuun keskitettiin aluemyyntipäälliköille ja johdon vähäinen osallistuminen markkinointistrategian muodostamiseen osoittaa, ettei yritys kokenut markkinointia yhtä tärkeänä kuin niitä muita liiketoiminnan osa-alueita, joiden strategian suunnitteluun johto osallistuu merkittävästi. Aluemyyntipäällikön ja

johdon väliltä puuttui porras, minkä vuoksi sekä operationaalinen että taktinen taso oli ahdettu sanan tittelin alle. Y:ssä markkinointijohtajalla oli selkeästi operationaalisiin toimiin keskittynyt henkilöstö ja ylempi johto tuki strategisissa linjauksissa. Markkinointijohtajan toimet olivat selkeästi keskittyneet strategiselle ja taktiselle tasolle.

Kummassakin yrityksessä markkinointi nähtiin niin merkittävänä, ettei sitä voida toteuttaa vain muun työn ohella ja markkinoinnin hoitamiseen palkattiin markkinointiin erikoistunutta henkilöstöä. Voidaan todeta, ettei Turnerin (1969) ”tee-se-itse” -syndrooma esiinny ainakaan puhtaassa muodossa X:ssä tai Y:ssä. ”Tee-se-itse” –syndroomalla tarkoitetaan ajatusmallia, jonka mukaan markkinointia voisi tehdä muun työn ohella ilman markkinoinnin asiantuntijoita (Turner, 1969). Vaikka X Oy:llä ei ole erillistä markkinointiosastoa, markkinoinnin tehtäviä hoitavat näihin tehtäviin palkatut henkilöt eli aluemyyntipäälliköt. Toisin suurin osa markkinoinnin eri osa-alueista oli yhdistetty samaan aluemyyntipäällikön toimenkuvaan.

Y:llä markkinointi oli selkeästi muotoutunut omaksi osakokonaisuudeksi. Haastattelussa painotettiin, että markkinointi haluttiin pitää tietyn organisaatio-osan tehtävänä, eikä muun henkilöstön haluttu vaikuttavan markkinointipäätöksiin. Markkinointi nähtiin ikään kuin yhden ryhmän tehtävänä ja muiden markkinointiin liittyviä ehdotuksia pidettiin lähinnä ryhmän työtä häiritsevinä. Suuressa yrityksessä voikin herätä kysymys siitä, onko markkinoinnin hoitaminen tehokkainta, kun se on eristetty tietyn ryhmän hoidettavaksi, vai pitäisikö laajemman organisaatio-osan saada vaikuttaa markkinoinnin päätöksiin.

4.3. Markkinoinnin toteutuminen

Yritysten kokoero ja eri elinkaarivaihe heijastuu myös markkinointiaktiviteetteihin. Voimakkaan kasvun vaiheessa olevalle X:lle mainonta ja myynti ovat merkittävässä asemassa, kun taas asemansa säilyttämiseen pyrkivä Y panostaa suhteiden ylläpitoon. Myös resurssien saatavuus vaikuttaa päätöksiin. Pienikokoiset yritykset joutuvat sopeuttamaan toimintaansa resurssien asettamiin rajoituksiin, jotka voivat olla huomattavasti tiukemmat keskisuurten ja suurten yritysten rajoituksiin verrattuna (Barr. et. al., 2003).

Haastateltavan mukaan X Oy:n markkinointiaktiviteetit koostuivat puhelinkontakteista, asiakasvierailuista, erialisista asiakastilaisuuksista, emoyhtiön brandin mainostamisesta

mediaa hyödyntäen ja markkinointitutkimuksesta. Brandin mainostamisessa on pyritty luomaan yleistä näkyvyyttä koko yhtiölle, kun taas asiakastilaisuuksissa ja – tapaamisissa on tuotu esiin varsinaista X Oy:n palvelutarjontaa. Kuten X:ssä myös Y:ssä markkinointiaktiviteetit koostuvat erilaisista asiakassuhdetta ylläpitävistä ja kehittäväistä toimista sekä tapahtumamarkkinoinnista. Lisäksi Y:n markkinointi käsitti myös erilaista julkaisutoimintaa, mutta erityisesti jatkuva brandin kehittäminen ja ylläpito olivat ensisijaisen tärkeitä. Markkinointijohtaja totesi markkinoinnin painoarvon ylipäättään kasvaneen viime vuosien aikana.

Y:ssä brandin ylläpito nähtiin strategisena keinona pysyä alan kilpailun kärjessä. Suhteiden luominen ja kehittämisen nähtiin ensisijaisen tärkeänä. Markkinointijohtaja ilmaisi kommunikoinnin sujuvuuden merkityksen seuraavalla tavalla: ”..vaikka olisi maailman paras asiantuntija ei kauppaa välttämättä synny, jos kyseessä olevan asiantuntijan ja asiakaspäättäjän suhde ja sen kemiat eivät pelaa”. Toisin sanoen osaamisen lisäksi asiakaan näkökulmasta palveluntarjoajan kommunikointitaidot ovat merkittävässä asemassa. X:ään verrattuna Y:ssä markkinointiaktiviteetit olivat monipuolisempia ja niitä oli määrällisesti enemmän. Asiakastapahtumia järjestettiin eri organisaation tasolla toimiville ryhmille, asiakassuhteiden kehittymistä seurattiin ja asiakkaita tiedotettiin muun muassa Y:n julkaiseman asiakaslehden avulla.

Resurssien saatavuus voi vaikuttaa yrityksen harjoittaman markkinointitutkimuksen laajuuteen ja määrään. Y:n verrattuna X on pienemmän kokoinen yritys ja harjoittaa melko vähän markkinointitutkimusta. Haastattelussa tuli ilmi, että X:ssä markkinointitutkimuksen painopiste oli asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Markkinointitutkimusten tavoitteena on selvittää, onko asiakas ollut tyytyväinen yrityksen tarjoamaan palveluun. Samalla tutkimus myös paljastaa palveluiden laadun. Kuten 2. kappaleessa jo mainittiin, palvelun laadun takaaminen ja mittaaminen on melko vaikeaa. X Oy:ssä onkin selkeästi haluttu seurata palvelun laadun mahdollista vaihtelua, jotta ongelmatilanteisiin kyettäisiin tarvittaessa reagoimaan nopeasti. Aluemyyntipäällikön mukaan muita kuin asiakastyytyväisyyttä mittaavia markkinointitutkimuksia yrityksessä ei juuri tehdä. Esimerkiksi asiakastarpeiden kartoittaminen tapahtuu omatoimisesti asiakkaan kanssa keskustelemalla. Kysymykseen asiakastarpeiden tulevaisuusnäkymästä (viiden vuoden kuluttua haastatteluhetkestä) haastateltava osasi kuitenkin vastata heti: palveluiden rooli tulee korostumaan, yritykset tulevat tarvitsemaan entistä enemmän apua muutostilanteissa (esim. yritysjärjestelyt). Toisin sanoen kyky ennustaa muutoksia ja operoida lisääntyvien ympäristön muutosten keskellä painottuu

asiantuntijapalveluiden tuottajien osaamisessa ja myös itse asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa.

X:ään verrattuna Y:ssä markkinointitutkimusta harjoitettiin paljon laajemmin ja asiakastyytyväisyyden lisäksi mitattiin muun muassa asiakkaan mielikuvaa yrityksestä, erityisesti brandin luomaan mielikuvaan pohjautuen. Tutkimusta on tehty esimerkiksi perinteisten ja puhelinhaastattelujen sekä lomakekyselyjen avulla. Markkinointitutkimus nähtiin olennaisena ja itsestään selvänä asiana. Markkinointijohtajan mukaan jokaisen alan huipulla toimivan yrityksen tulisi panostaa markkinointitutkimukseen.

Kysymykseen asiakastarpeiden tulevaisuusnäkymistä markkinointijohtaja vastasi painottaen laman tuomia liiketoiminnan tehostamiseen liittyviä haasteita asiakasyrityksissä ja korosti liiketoimintaympäristön kansainvälistymisen sekä Aasian markkinoiden kasvavaa roolia liiketoimintaympäristössä. Aluemyyntipäällikkö korosti taas asiantuntijapalveluiden kysynnän vahvistuvan: yritykset tarvitsevat entistä enemmän apua sopeutumisessa muuttuviin olosuhteisiin ja haluavat hallita ja ennakoida paremmin muutostilanteita.

Aluemyyntipäällikön pääosin Suomen markkinoita kuvaavaan vastaukseen verrattuna markkinointijohtaja mainitsi muutokset globaalista näkökulmasta. Markkinointitutkimuksen laajuus voisi olla yksi osasy haastateltavien eriäviin näkökulmiin.

4.4. Markkinointia rajoittavat tekijät

Suomen laki, osakelaki, kirjanpitolaki ja erilaiset markkinointisäännökset (kuten esimerkiksi suoramainontaa koskevat säännökset) ovat esimerkkejä haastattelussa esiin tulleista rajoittavista tekijöistä. Lisäksi tiettyjen palveluiden myyntiä rajoittavat tilintarkastuksen riippumattomuutta koskevat säännökset pörssiyrityksissä asettavat rajoja palvelutarjonnalle. Myös hyvän tavan noudattaminen markkinointiaktiiviteeteissa nähtiin suotavana. Haastattelujen mukaan hyvät tavat ohjeistivat luonnollisesti markkinointikeinojen valintaa, ja asiakaskaslähtöisyys sekä tilannetaju suuntasivat toimintaa.

Laissa mainittujen rajoitusten lisäksi kaupallisuuden halveksinta, ammattietiikka ja markkinoinnin käsittäminen myymiseksi voivat olla esteinä markkinoinnin harjoittamisella

(Kotler & Connor, 1977). Kappaleessa kaksi selvitettiin taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin historiaa ja negatiivista suhtautumista asiantuntijapalveluiden mainostamiseen, mikä rajoitti markkinointia. Aluemyyntipäällikön mukaan X:ssä mainontaan suhtaudutaan markkinoinnin merkittävänä osana liiketoimintaa. Markkinointi nähtiin luonnollisena keinona lisätä asiakkaiden tietoisuutta markkinoinnista ja vaikuttaa myyntiin. Myynti koettiin merkittävänä osana markkinointia, eikä Reidin (2008) ajatus myynnin ja asiantuntijuuden yhdistämisen vaikeudesta saanut tukea. Ammattietiikan ja mainonnan välillä ei nähty ristiriitaisuutta.

Myös Y:ssä markkinoinnin todettiin olevan nykyään luonnollinen ja merkittävä osa liiketoimintastrategiaa. Markkinointijohtaja totesi mainonnan olevan yksi osa markkinointistrategiaa, mutta sen oli oltava vähemmän aggressiivista kuin B2C – markkinoinnissa harjoitettava mainonta. Liian aggressiivinen myynti- ja mainontapainotteisuus koettiin negatiivisena asiana asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Tarkoituksena oli ensisijaisesti vahvistaa ja kehittää olemassa olevaa suhdeverkostoa, sekä ylläpitää yrityksen mainetta ja tunnettavuutta strategisissa kohderyhmissä, eikä vain kasvattaa asiakaskantaa mainonnan avulla.

Y:ssä brandiohjeistukset rajoittivat markkinointitoimintaa jonkin verran. Ohjeistusten tavoitteena oli kuitenkin yhtenäisen linjan ja brandikuvan luominen, eikä markkinoinnin rajoittaminen. X:ssä ei haastattelun ajankohdan vuoksi voitu ottaa kantaa brandin vaikutukseen, sillä yritys oli vasta yhdistynyt suurempaan yritykseen, mutta kovempaa otetta markkinoinnista ja selkeitä brandi ohjeistuksia osattiin odottaa.

4.5. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin haasteet ja ongelmat

Tässä osiossa käsitellään X:n ja Y:n kokemia haasteita ja ongelmatilanteita asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Merkittävimpiä haasteita ja ongelmia yritykset ovat kokeneet palvelukonseptin mainostamisessa, luottamuksen luomisessa ja asiakassuhteiden kehittämisessä ja ylläpidossa.

4.5.1. Palvelukonseptin markkinointi

Palvelupaketin sisällön vaihtelevuus asiakkaan tarpeiden mukaan ja asiakkaiden tarpeiden vaihtelevuus asettavat haasteita palvelukonseptin markkinoinnille.

Haastattelun perusteella suurimpana markkinoinnin haasteena nähtiin yrityksen palvelukonseptin esilletuominen, niin että asiakkaan kannalta merkittävimmät palvelut tulisivat selkeästi esiin. X tarjoaa taloushallinnon palveluita eri toimialalla toimiville, eri kasvuvaiheissa oleville ja erikokoisille yrityksille. Myös Y:n asiakaskunta on laaja, vaikka painopiste on sijoitettu suurimpiin toimijoihin. Laaja asiakaskunta asettaa haasteita markkinoinnille asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa, sopivan palvelukonseptin muodostamisessa, räätälöinnissä ja kommunikoinnissa asiakkaan kanssa.

Haastattelun perusteella voitiin todeta, että aluemyyntipäällikkö näki eron tuote- ja palvelumarkkinoinnin välillä, mutta ei ollut varma, kuinka asiantuntijapalveluita voisi markkinoida puhelinkontaktien, asiakaskäyntien, erilaisten asiakastilaisuuksien ja internetsivujen lisäksi. Hän mainitsi, että yrityksen tarjoamien palveluiden tiivistäminen muutama lauseeseen asiakkaita houkuttelevalla tavalla on vaikeaa.

Haasteena on luoda koherentti viesti, joka pystyisi selittämään asiakkaalle X Oy palvelutarjonnan niin, että asiakas havaitsisi, mihin oman yrityksensä tarpeisiin X pystyy vastaamaan ja ottaisi yhteyttä yritykseen. Samantyyppinen ongelma tuli esiin myös Y:tä edustaneen markkinointijohtajan haastattelussa. Toisin kuin X:llä, Y:llä oli takanaan vahva brandi, jonka todettiin helpottavan yrityksen kannalta edullisen mielikuvan muodostamista, minkä ansioista Y:llä asiakkaiden tietoisuus yrityksen palvelutarjonnasta ei nähty yhtä suurena ongelmana kuin X:ssä.

Aluemyyntipäällikön mukaan markkinoinnin vastuun jakaminen, eli uusien monipuolista markkinointiosaamista hallitsevien henkilöiden palkkaaminen voisi tuoda lisää ideoita markkinoinnin toteuttamiseen ja vähentää aluemyyntipäälliköiden vastuuta. Näin radikaaleihin toimiin ei X:ssä kuitenkaan ryhdytty, vaan tyydyttiin aluemyyntipäälliköiden työvoimaan. Yrityksessä oli ollut selkeä tarve panostaa markkinointiin enemmän, mutta muut liiketoiminnan ongelmatilanteen oli nähty markkinoinnin ongelmia merkittävämpinä. Tämä lähestymistapa vahvistaa, että markkinoinnin merkitys nähdään muita osa-alueita vähäisempänä.

Y:ssä oli törmätty haasteisiin brandin luoman kuvan tasapainottamisessa. Y oli usein yhdistetty tilintarkastukseen ja veropalveluihin, mutta muut yritykset tarjoamat palvelut, kuten neuvontapalvelut, saivat vähemmän huomiota. Haasteena olikin muuttaa markkinoinnin viestiä niin, että muut neuvontapalvelut saisivat enemmän huomioita ja markkinoinnista saataisiin yrityksen palvelutarjonnan kannalta täysi hyöty. Samoin kuin

juurtuneita tapoja, myös yrityksestä luodun mielikuvan muuttaminen on vaikeaa muuttaa, sillä se vaatii pitkäjänteistä muutostyötä. Markkinointijohtajan mukaan Y oli onnistunut tehtävässään muokata markkinointia yrityksen etujen mukaisesti.

4.5.2. Luottamuksen herättäminen

Haastatteluissa palvelun tarjoavan ja palvelun vastaanottavan yrityksen välinen yhteistyö nähtiin kahden henkilön välillä tapahtuvana yhteistyönä. Taloushallinnon asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa markkinoidaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti suunniteltuja palveluja. Asiakstarpeiden kartoittaminen tapahtuu yritystä edustavan henkilön ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Asiakkaan tarpeet selviävät usein keskustelemalla asiakkaan kanssa ja kysymällä, mitkä ovat asiakasyrityksen taloushallinnon ongelma-alueet. Kun ongelmakohdat on saatu selville, pyritään niihin vastaamaan yritysten tarjoamien palveluiden muodossa.

Luottamuksen syntyminen palvelun tarjoajan ja vastaanottajan välille on hyvän asiakassuhteen edellytys. Asiakstarpeiden kartoittaminen vaatii asiakasyritykseltä uskallusta paljastaa omat ongelmakohdansa ja tarpeensa. Vasta kun ongelmakohdat ja tarpeet tiedetään, voidaan räätälöidä palvelukonsepti ja tarjota se asiakasyritykselle. Ilman luottamusta palvelutarjoajan on vaikeaa selvittää tarkasti palvelutarvetta ja epärehellisyys voi vaikuttaa negatiivisesti palvelun laatuun tai räätälöintiin.

Aluemyyntipäällikkö korosti, että yrityksen on osattava hallita ensikontakti asiakkaan kanssa, niin että asiakas kiinnostuu ja haluaa ryhtyä yhteistyöhön. Kun kyse on palveluista, joiden tuottamiseen tarvitaan asiakasyrityksen arkaluonteista tietoa talouden tunnusluvuista, nousee henkilöiden välinen luottamuksen muodostaminen merkittävään asemaan asiakassuhteen syntymisen kannalta. Kommunikoinnin sujuvuus on ratkaiseva tekijä luottamuksen herättämisen rinnalla. Myös yrityksen maine voi vaikuttaa luottamuksen syntyyn: kun yritys tunnetaan luottavana ja osaavana palvelutarjoajana, voi asiakkaan kuva yrityksestä olla myönteisempi ja luottamuksen syntyä haittaavat ennakkoluulot maltillisempia.

Markkinointijohtajan mukaan joissakin tapauksissa asiakkaan näkökulmasta viestintä saattoi olla vaikeaselkoista ”kapula- ja ammattikieltä ymmärrettävän selkokielen sijaan”. Hän myös mainitsi, että asiakkaan näkökulmasta kommunikoinnin laatu ja asiakstarpeiden ymmärrys on erittäin tärkeää. Alansa ammattilaisia täynnä olevan henkilöstön on kyettävä asettumaan asiakkaan näkökulmaan, ymmärrettävä asiakkaan

todelliset tarpeet ja osattava selittää usein vaikeaselkoiset termit asiakkaan kannalta mahdollisimman yksiselitteisellä tavalla.

4.5.3. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin haasteet tulevaisuudessa

Nopeat muutokset, lama ja palveluiden kysynnän kasvu haastavat asiantuntijapalveluita tarjoavia yritysten toimintaa. Haastatteluissa todettiin, ettei aggressiivinen, hintakilpailuun keskittyvä mainonta ei toimi kovin hyvin asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Asiakasta on lähestyttävä hienovaraisemmalla tavalla ja asiakastarpeiden muutoksiin reagoitava nopeasti. Yrityksen on myös pyrittävä kehittämään pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Y:ssä huomattiin, että markkinoinnin ja viestinnän ja muiden Markets –toimintoihin kuuluvien osastojen ja liiketoimintayksikköjen välinen yhteistyö voisi olla tiivimpää. Suurissa organisaatioissa eri osastojen välille voi muodostua ”kuiluja”, jotka vaikeuttavat informaation kulkua ja sitä kautta haittaavat yhteistyötä (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Markkinoinnin rooli voi muuttua liiketoiminnan kehittyessä johtaen ”sotaan” markkinoinnin- ja myynnin osastojen välille (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Y:n tapauksessa kyse ei vielä ollut vakavasta ristikkäisasettelusta, mutta osastojen itsenäistymisen pitkälle vieminen voi tulevaisuudessa aiheuttaa ongelmia.

4.6. Käsitys asiantuntijapalveluiden markkinoinnista

Asiantuntijapalveluiden markkinointi eroaa perinteisestä palvelu- tai tuotemarkkinoinnista. Asiantuntijapalveluiden erityispiiret vaativat erilaisen lähestymistavan näiden palvelujen markkinoinnissa. Merkittävimpinä eroja perinteisten palveluiden ja asiantuntijapalveluiden välillä on asiantuntijapalveluiden monimutkaisuus ja niiden räätälöiminen tietyn asiakkaan tarpeisiin.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kumpikin yritys näkee markkinoinnin enemmän relationaalisen kuin transaktionaalisen toimintana. Havainnoimalla X Oy ja Y Oy:n markkinointia saatiin selville, minkälaisena nykyaikainen Suomessa B2B-tasolla toimiva taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoava yritys näkee taloushallinnon asiantuntijapalvelumarkkinoinnin.

4.6.1. Interaktionaalinen markkinointi

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että X Oy näkee asiantuntijapalveluiden markkinoinnin interaktionaalisena markkinointia. X:n tapauksessa Asiantuntijapalveluiden markkinointi tapahtuu pääasiassa henkilötasolla ja nojaa jatkuvaan asiakassuhteeseen. Asiakaslähtöisyys näkyi kaikissa viidessä markkinoinnin ulottuvuudessa.

Asiakassuhteen jatkuvuus ja vahva suhde asiakkaaseen viittaavat interaktionaaliseen markkinointiin (Coviello et. al., 2000, Reid, 2008). X:n markkinoinnin tärkeimpänä tehtävänä mainittiin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpidon tärkeys. Yritys panostaa suhteen luomiseen ja ylläpitoon järjestämällä erilaisia asiakastapahtumia ja – tapaamisia.

Monitasoinen henkilötasolla tapahtuva kommunikointi, jonka molemmat osapuolet ovat aktiivisia, liittyy interaktionaaliseen markkinointiin (Coviello et. al., 2000, Reid, 2008). X pyrkii tarjoamaan palveluitaan lähestymällä asiakkaitaan eri tavoin, asiakkaan tausta huomioiden. Yrityksen markkinointi nähdään pääosin kahden henkilön myyjä ja ostajan välisenä kommunikointina, eikä massaa pyritä tavoittamaan yhdellä palvelutarjontaa kiteyttävällä viestillä.

Palvelun myynti ja asiakkaan tarpeen kartoittaminen vaatii henkilöiden välistä luottamusta. Luottamus pyritään saavuttamaan ymmärtämällä asiakkaan tausta ja kommunikoimalla sekä formaalilla että informaalilla tasolla. X:n palvelun tarjoajan ja asiakkaan suhteessa sekä myyjä että ostaja puoli ovat aktiivisia, sillä tapauksessa myyjän motiivina on asiakkaan tyytyväisyys ja asiakassuhteen jatkuminen ja ostajan motiivina on hyötyminen hyvin laaditusta palvelupaletista. Myyjän tehtävänä on kertoa, mihin asiakkaan tarpeisiin on mahdollisuus vaikuttaa ja ostajan tehtävänä on välittää palvelun tarjoajalle kaikki tarvittava tieto.

Kun rahan tunnustaminen motivaation lähteeksi soti aikoinaan ammattietiikan periaatteita vastaan, nykyään tulokeskeisyys näyttää olevan olennainen osa yritystoimintaa. X Oy jopa painottaa tuloksellisuuden merkitystä markkinoinnissaan muun muassa palkkausjärjestelmän avulla. Tuloksellisuuteen pyrkivä yritys voi painottaa markkinoinnissaan mainonnan ja myynnin merkitystä, mutta samalla myös arvostaa jatkuvaa asiakassuhdetta.

4.6.2. Verkoston merkitystä painottava markkinointi

Kun X Oy:n taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointikäsitteeseen viittasi selkeästi interaktiiviseen markkinointiin, oli Y Oy:n suhtautumista markkinointiin vaikeampaa määrittellä. Y:n markkinoinnissa näkyi selkeästi suhdeverkostojen merkitystä painottavia piirteitä, mutta myös joitakin interaktionaaliseen markkinointiin viittaavia piirteitä.

Hyvien henkilöstösuhteiden kehittäminen ja suhdetoiminnan tukeminen olivat Y:n markkinointiaktiviteettien ytimenä ja markkinointijohtajan tehtävä kumuloitui yritysten välisen suhdeverkoston hallintaan. Keskeisessä asemassa olivat erityisesti ne suhdeverkostot, joihin kuului yritykset johtohenkilöitä. Suhdeverkoston merkityksen painottaminen ja markkinoinnin keskittyminen yritysten väliseen verkoston hoitamiseen viittaa verkostojen merkitystä painottavaan markkinointiin (network marketing) (Coviello et al., 2000).

Verkostojen merkitystä painottavassa markkinointikäsitteessä yritys keskittää resurssinsa ylläpitääkseen asemaansa suhdeverkostossa (Reid, 2008). Y:ssä panostettiin markkinointiaktiviteettien monipuolisuuteen. Tarkoituksena oli luoda ja ylläpitää pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Y:n harjoittamalle markkinoinnille oli tyypillistä erilaisille asiakasryhmille kohdennettujen tapahtumien ja muiden suhdemarkkina aktiviteettien järjestäminen. Yhteydenpito asiakasyrityksiin ei rajoittunut palvelun toimittajan ja vastaanottajan välille, vaan asiakassuhdetta haluttiin vahvistaa erilaisten asiakasyritysten johdolle järjestettyjen tapahtumien avulla. Näin markkinointi ei rajoittunut vain yhden organisaatiotason väliseen yhteistyöhön, mikä on yksi verkostojen merkitystä painottavan markkinoinnin tunnuspiirteistä (Reid, 2008).

Markkinointijohtaja mainitsi suhdeverkoston olevan kilpailuvaltti ja asiakkaita houkutteleva tekijä. Suhdeverkoston ylläpito nähtiin merkittävänä yrityksen menestyksen kannalta ja verkoston ylläpitoon tarkoitettua markkinointia johdettiin keskijohdon ja ylemmän johdon tasoilta. Markkinoinnin huomioiminen ylemmän johdon tasolla viittaa verkostojen merkitystä painottavaan markkinointiin (Reid, 2008).

Vaikka Y:ssä markkinointia harjoitettiin useammalla organisaatiotasolla, oli painotus kuitenkin asiakassuhteiden ylläpitoon tähtäävässä markkinoinnissa ja ihmisen välisessä kommunikoinnissa, joista jälkimmäinen viittaa interaktionaaliseen markkinointiin (Reid, 2008). Suurin osa haastattelussa ilmi tulleista Y:n markkinointia kuvaavista seikoista viittaa kuitenkin verkoston merkitystä painottavaan markkinointikäsitteeseen, niinpä Y:n

kohdalla todettiin markkinointinäkemys heijastavan enemmän suhdeverkoston merkitystä korostavan markkinoinnin piirteitä.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi tiivistetään taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointia käsittelevät tutkimustulokset ja määritellään, minkälaisena asiantuntijapalveluiden markkinointi nähdään taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä.

Taloushallinnon asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista yhdistämällä taloushallinnon asiantuntijuuden asiakkaiden tarpeiden mukaisesti räätälöityyn palveluun. Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointi on monimutkainen historian saatossa erilaisia merkityksiä painottanut käsite, jota voidaan hahmottaa tutustumalla taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten näkemykseen markkinoinnista.

Case -yritysten taloushallinnon markkinoinnissa korostui asiakaslähtöisyys ja suhteiden merkitys. Erityisesti palvelun ostajan ja tarjoajan välinen kommunikoinnin sujuvuus nähtiin merkittävydeltään jopa itse palvelun laadun ohittavana tekijänä.

Markkinointi nähtiin enemmissä määrin yrityksiä hyödyntävänä tekijänä, eikä vain pakollisena asiana ja siihen myös panostettiin palkkaamalla markkinointihenkilöstöä. X Oy:ssä markkinointia hoitivat aluemyyntipäälliköt, joiden tehtävänä oli osallistua sekä taktiseen että operationaaliseen markkinointiin. Y Oy:ssä markkinointia hoiti pääosin markkinointi ja viestintä -osastoa johtava markkinointijohtaja. Kummassakin yrityksessä korostettiin brandin hallintaa ja asiakastilaisuuksien järjestämistä asiantuntijapalveluiden markkinoinnin tärkeinä osina. Molemmat haastateltavat mainitsivat, että asiakkaiden tietoisuutta yritysten tarjoamista palveluista on tärkeää ylläpitää ja vahvistaa.

Merkittävimpiä yritysten kokemia haasteita olivat palvelukonseptien markkinointi ja luottamuksen herättäminen. Tulevaisuuden haasteiden nähtiin aiheutuvan nopeista liiketoiminnan muutoksista, lamasta ja palvelukysynnän kasvusta. Ongelmia aiheuttivat oikeiden markkinointikeinojen löytäminen ja tasapainottaminen niin, että markkinoinnin aggressiivisuus voitaisiin säilyttää sopivalla tasolla ja markkinoinnilla päästäisiin pidempiaikaisiin asiakassuhteisiin.

Sekä X Oy että Y Oy suhtautuivat markkinointiin luonnollisena ja merkittävänä liiketoiminnan osana, mikä kertoo positiivisesta markkinointikäsitteestä. X:ssä myynnin ja mainonnan merkitys korostui enemmän kuin Y:ssä. Myynnin, mainonnan ja

ammattietiikan välillä ei havaittu ristiriitaa niin kauan kuin markkinoinnissa pysyttiin hyvän tavan määritelmässä rajoissa. Korkea ammattietiikka nähtiin yrityksen merkittävänä arvona etenkin Y:ssä. Hyvän tavan rajat rikkova aggressiivinen kuluttajamainonnan tyyppinen markkinointi nähtiinkin imagoa haittaavana tekijänä.

Tutkimustulokset osoittivat, että tutkimuksen tarkastelun alla olevissa yrityksissä taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointi nähdään pääosin interaktionaalisena ja verkostojen merkitystä painottavana markkinointia. Kumpikin yritys näki suhteiden hallinnan merkittävänä markkinoinnin painopisteenä. Tulokset myötäilevät akateemisessa kirjallisuudessa esiin tullutta markkinoinnin painopisteen siirtymistä transaktioita painottavasta suhteiden merkitystä painottavaan markkinointiin.

Suomen mittakaavoissa keskisuuri, kasvuvaiheessa ollut X Oy näki taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin enimmäkseen interaktionaalisena markkinointina, kun taas suurempi Y Oy painotti markkinoinnissa suhdeverkostojen merkitystä. X:ssä suhteiden ylläpito toteutui pääosin kahden ostajaa ja tarjoajaa edustavan ihmisen väliseen suhteeseen, kun Y:ssä suhteita yritysten välillä ylläpidettiin useammalla tasolla. Näkökulmien eroihin on voinut vaikuttaa yrityksen koko, sillä suurempi yritys joutuu luonnollisesti hallitsemaan enemmän erilaisia suhteita ja niiden muodostamia verkostoja samalla kun keskisuurella yrityksellä voi pienemmän asiakaskannan vuoksi olla vähemmän ylläpitoa tarvitsevia suhteita. Kokoeroon liittyy myös käytettävissä olevien markkinointi resurssien määrä, mikä voi näkyä markkinoinnin painottumisessa tiettyjä toimintoja korostavaksi. Pieni markkinointiresurssien määrä voi painottaa yrityksen markkinoinnissa niitä markkinoinnin keinoja, joiden tulokset ovat varmimpia ja nopeimpia.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan kysymykseen, minkälaisena asiantuntijapalveluiden markkinointi nähdään suomalaisessa taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä. Myös alakysymyksiä käsiteltiin ja niihin vastattiin kattavasti. Tutkimus avasi taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinoinnin käsitettä yritysten näkökulmasta haastatteleamalla markkinoinnin keskijohtoa ja keskittyen markkinointiin käytännön näkökulmasta. Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointi on mielenkiintoinen, vaativa ja vähän tutkittu aihe, jonka ajankohtaisuus kannustaa lisätutkimuksiin.

LÄHTEET

American Marketing Association (2010). [verkkosivu]. [viitattu 12.2.2010]. Saatavilla: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S

Barr, Terri, F. & McNeilly, Kevin, M. 2003. Marketing: Is it still "just advertising"? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. *Journal of Services Marketing*. Vol. 17, Iss.7, 713-729.

Boyt, Thomas, E., Lusch, Robert, F., Naylor, Gillian. 2001. The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services. *Journal of Service Research*, Vol. 3, Iss. 4, 321-330.

Coviello, Nicole, E., Brodie, Roderick, J., Munro, Hugh, J. 2000. An Investigation of Marketing Practice by Firm Size. *Journal of Business Venturing*. Vol. 15, Iss. 5-6, 523-545.

Crittenden, Victoria, L., Davis, Larry, R., Simon, Daniel, T., Trompeter, Gregory. 2003. Deregulation of professional accounting services in the United Kingdom: integrating marketing and accounting. *Journal of Strategic Marketing*. Vol.11, Iss.1, 37-53.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2000.

Grönroos, Christian. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. *Weilin & Göös*.

Gummesson, Evert. 1979. The Marketing of Professional Services—An Organisational Dilemma. *European Journal of Marketing*. Vol. 13, Iss. 5, 308-318.

Hirsijärvi, Sirkka., Remes Pirkko, Sajavaara, Paula. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Kotler, Phillip, Rackham, Neil, & Krishnaswamy, Suj. 2006. Ending the war between sales & marketing. *Harvard business review*. Vol. 84, Iss. 7/8, 68 -78.

Kotler, Phillip, Connor, Richard, A., Jr. 1977. Marketing Professional Services. Journal of Marketing. Vol. 41, Iss.1, 71-76.

Kotler, Phillip & Keller, Kevin, L. Marketing Management. 2006. 12th Edition. Prentice-Hall, Inc.

Lidstone, John. 1964. The Marketing of Professional Services, Service Industries Journal, Vol. 4 Iss. 3, 7-11.

Lindgren, Adam, Palmer, Roger, Vanhamme, Joelle. 2004. Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 22, Iss. 6, 673-692.

Mangos, Nicholas, C., Roffey, Betty, H., Stevens, J. A.,1995. Research note: marketing accounting services. International Marketing Review. Vol. 12 Iss. 6, 68- 81.

Misic, Milica, S., Harrison, Graeme, Walters, David. 2003. Measuring the Marketing Knowledge of Accounting Professionals. Australian Accounting Review. Vol. 13, Iss. 1, 45-56.

Morgan, Robert, E. & Morgan, Neil, A. 1991. An Appraisal of The Marketing Development in Engineering Consultancy Firms. Construction Management and Economies. Vol. 9, Iss.4, 355-368.

Norman Marr, E., Sherrard, Michael J., Prendergast, Gerard P. 1996. Marketing and Professional Services: The Case of Consultancy Engineering. Service Industries Journal. Vol.16, Iss. 4, 544-562.

Reid, Mike. 2008. Contemporary Marketing in Professional Services, The Journal of Services Marketing Santa Barbara, Vol. 22, Iss. 5, 374-384.

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2010. [verkkosivu]. [viitattu 12.2.2010]. Saatavilla:
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/

Thakor, Mrugank, V. & Kumar, Anand. 2000. What is a professional service? A Conceptual Review and Bi-national Investigation. Journal of Service Marketing. Vol. 39, Iss. 1, 199-215.

Turner, Everett B. 1969. Journal of Marketing. Marketing Professional Services. Vol. 33
Iss. 4, 56-61.

Uusitalo, Hannu. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan.1.-
6.painos. WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva 1999.

Webster, Cynthia. 1988. The Importance Consumers Place on Professional Services.
Journal of Services Marketing, Vol. 2, Iss.1, 59-70

LIITTEET

liite 1

Haastattelu: Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden markkinointi

Taustakysymykset:

Mikä on yrityksenne tärkein tehtävä?

Mikä on mielestänne yrityksenne tärkein voimavara?

Mitkä ovat kolme tärkeintä arvoa, joiden mukaan olette pyrkineet toimimaan?

1. Yrityksen markkinointipolitiikka:

Miten asiantuntijapalveluja tarjoavat työntekijänne suhtautuvat markkinointiin?

Mainitkaa viisi tärkeintä markkinoinnin tehtävää yrityksessänne.

Miten markkinointia voisi tehostaa yrityksessänne?

2. Markkinoinnin organisoiminen:

Millä tavalla markkinointi on organisoitu yrityksessänne?

Kuka hoitaa markkinointitehtäviä?

3. Markkinoinnin johtaminen ja vastuunjako:

Miten markkinointia johdetaan yrityksessänne?

Kuinka vastuu jakautuu?

4. Markkinoinnin toteutuminen:

Minkälaisia markkinointiaktiiviteetteja yrityksessänne painotetaan?

Miksi juuri ne ovat mielestänne tärkeimpiä?

Miten suhtaudutte markkinointitutkimukseen?

5. Yrityksen asiakkaat:

Miksi asiakkaanne ovat valinneet juuri teidät muiden kilpailijoiden sijasta?

Mitä asiakkaanne tarvitsevat?

Minkälaisina näette asiakastarpeet viiden vuoden kuluttua?

6. Markkinointia rajoittavat tekijät:

Millä tavalla laki rajoittaa markkinointia?

Mitkä muut tekijät rajoittavat yrityksenne markkinointia?

7. Markkinoinnin haasteet ja ongelmat:

Minkälaisiin haasteisiin olette törmänneet markkinoinnissa?

Minkälaisiin ongelmiin olette törmänneet markkinoinnissa?

Miten niihin on suhtauduttu?