

Nora Nattari

## **Urheilukaupan asiakastyytyväisyyden parantaminen**

Intersport-ketju

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi, (AMK Pk-yrittäjyys)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Nora Nattari

Työn nimi: Urheilukaupan asiakastyytyväisyyden parantaminen

Ohjaaja: Merja Juppo

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään urheilukaupan rakennemuutosta ja tehtiin asiakastyytyväisyyskysely Keskon Lielahden Intersport-kauppiaalle. Urheilukauppa on ollut viime vuosikymmenen kovassa muutoksessa, mikä on vaikuttanut opinnäytetyön toimeksiantajan, Intersport-urheilukauppaketjun, asemaan. Toimialalle on tullut suuria ulkomaisia kauppaketjuja, kuten Stadium ja XXL. Lisäksi Kesko on perustanut oman Budget Sport -urheilukauppaketjun, jonka toimintaperiaatteena on tarjota edullisempia tuotteita asiakkaille. Keskolla on myös kuusi The Athlete's Foot -myymälää ja verkkokauppa, jotka ovat erikoistuneet urheilullisiin vapaa-ajanjalkineisiin ja vaatteisiin. Verkkokaupat ovat yleisesti tuoneet koko urheilukaupan toimialalle globaalin hinta- ja valikoimakilpailun. Kuluttajat ovat hyvin hintalaatutietoisia ostopäätöstä tehdessään. Tämä kaikki on ollut urheilukaupan lähtökohtana tätä opinnäytetyötä varten.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelun kilpailukeinoja. Empiirisessä tutkimusosassa analysoitiin urheilukaupan toimialan nykytilaa ja tulevaisuutta. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin Webropolilla tehdyllä Intersportin kanta-asiakasverkkokyselyllä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia asiakaskäyttäytymistä Intersportissa ja selvittää, miten asiakaspalvelu vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. Tavoitteena oli löytää Intersport-ketjulle työvälaineitä kovassa kilpailutilanteessa. Tutkimusongelmana oli, miten Intersport-ketju pystyy tulevaisuudessa vastaamaan kilpailijoiden asiakaslupauksiin ja miten lisätä asiakasuskollisuutta Intersportia kohtaan.

Tutkimustulos osio on salainen, ja poistettu työn julkisesta versiosta, sillä se sisältää yrityksen liikesalaisuuksia. Opinnäytetyön lopussa pohditaan Intersportin kilpailukeinoja tulevaisuudessa.

Avainsanat: asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelu, vähittäismyymälä, markkinointikeinot, urheilukauppa, Intersport

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Author: Nora Nattari

Title of thesis: Improving customer satisfaction with a sporting equipment shop

Supervisor: Merja Juppo

Year: 2018

Number of pages: 72

Number of appendices: 3

---

This thesis focuses on the structural change of the sports trade, and a customer satisfaction inquiry was made for the shopkeeper of Kesko's Lielahi Intersport store. The sports trade sector has been in fierce change throughout the last decade, which has also influenced the Intersport sporting goods chain, the commissioner of this thesis. Large foreign trade chains such as the Stadium and XXL have come to the industry. In addition, Kesko has set up its own Budget Sports chain. Its principle is to offer cheaper products to customers. Kesko also has six Athlete's Foot stores and an online shop specializing in sportswear and footwear. Generally, online shops have brought a global price and selection competition to the entire industry. Consumers have good price consciousness when making purchase decisions. All this was the starting point for his thesis.

The theoretical part of the thesis focuses on the competitive tools of customer service. In the empirical research section, the current state and future of the sports trade sector were analysed, using a quantitative research method. The data was collected from Intersport's loyalty customers with a Webropol online survey. The aim of the thesis was to study customer behaviour at Intersport and to find out how customer service influences the consumer's purchase decision. The goal was to find tools for the Intersport chain in the fierce competition. The research problem was how the Intersport chain could meet future customer promises and how to increase customer loyalty to the chain.

The result part of the thesis is classified, and removed from the public version of the thesis, because it holds commercial secrets of the company. At the end of the study, Intersport's future competitive weapons are discussed.

Keywords: customer satisfaction, customer service, retail store, marketing tools, sporting goods store, Intersport

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	8
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja ongelmat.....	9
1.2 Opinnäytetyön taustat.....	10
1.2.1 Kaupanala ja Keskon K-kauppiasyrittäjäyys.....	10
1.2.2 Intersport.....	11
2 KAUPANALAN ASIAKASPALVELUN KILPAILUKEINOT.....	13
2.1 Asiakaslupaus kilpailukeinona.....	13
2.2 Asiakaspalvelu kilpailukeinona.....	14
2.3 Asiakassuhdemarkkinointi kilpailukeinona.....	18
2.4 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus kilpailukeinona.....	19
2.5 Asiakaspalvelun sähköistäminen ja automatisointi kilpailukeinona.....	22
3 URHEILUKAUPAN TOIMIALAN NYKYTILAN ANALYYSI JA TULEVAISUUS.....	24
3.1 Asiakaspalvelun nykytilan analyysi ja tulevaisuus.....	24
3.2 Urheilukaupan nykytilan analyysi ja tulevaisuus.....	26
3.2.1 Urheilukaupan toimintaympäristön analyysi (PESTEL).....	28
3.2.2 Urheilukaupan tulevaisuuden visiot.....	33
3.3 Intersportin nykytila.....	34
3.3.1 Intersportin nykytilan analyysi (SWOT).....	35
3.3.2 Intersportin asiakaslupaus.....	41
3.4 Intersportin kilpailijat.....	41
3.4.1 Kilpailijoiden asiakaslupaukset.....	42
3.4.2 Kilpailija-analyysi ja toimintojen vertailu.....	42
3.5 Kuluttajien ostokäyttämisen analyysi.....	44

4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	46
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	46
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	47
4.3	Tutkimuksen sisältö ja tulokset .....	47
4.4	Aiemmat tutkimukset urheilukaupan asiakastyytyväisyydestä .....	59
4.5	Urheilukaupan valintaperusteet ja Intersportin mielikuva asiakkaalle.....	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	62
5.1	Tutkimuksen yhteenveto .....	62
5.2	Tulevaisuuden kehitysideat asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.....	64
	LÄHTEET .....	67
	LIITTEET .....	72

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Intersport Lielahden myymälä.....	12
Kuvio 1. Asiakas lupaus yritystoiminnan keskiössä. ....	14
Kuvio 2. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 243).....	17
Kuvio 3. Asiakasuskollisuuden tikapuut (Lahtinen ym. 1996, 11).....	19
Kuvio 4. Asiakkuusindeksitutkimuksen malli. (Asiakasindeksitutkimus 2017) .....	21
Kuvio 5. Urheilukaupan PESTEL-analyysi. ....	29
Kuvio 6. Kyselyvastaajien ikäjakautuma. ....	48
Kuvio 7. Kyselyvastaajien liikunta-aktiivisuus. ....	48
Kuvio 8. Kyselyvastaajien ostoaktiivisuus. ....	49
Kuvio 9. Kyselyvastaajien yleisimmät urheilutarvikkeiden hankintapaikat.....	50
Kuvio 10. Kyselyvastaajien urheilukaupat joissa ostokset tehdään.....	51
Kuvio 11. Kyselyvastaajien harrastamat liikuntamuodot. ....	52
Kuvio 12. Kyselyvastaajista välinehuollon käyttö. ....	53
Kuvio 13. Kyselyvastaajien mielipide vaihto- ja palautusoikeudesta.....	54
Kuvio 14. Kyselyvastaajien ostopäätökseen vaikuttavat asiat. ....	55
Kuvio 15. Kyselyvastaajien mielipide asiakaspalvelun ongelman ratkaisusta.....	55
Kuvio 16. Kyselyvastaajien mielipide asiakaspalvelijan asiantuntijuudesta. ....	56
Kuvio 17. Kyselyvastaajien näkemys asiakaspalvelijan avuliaisuudesta. ....	57

Kuvio 18. Kyselyvastaajien yleinen tyytyväisyys Intersportin asiakaspalvelusta...58	58
Kuvio 19. Kyselyvastaajien tieto CLICK&COLLECT –palvelusta. ....58	58
Kuvio 20. Kyselyvastaajien näkemys CLICK&COLLECT –palvelun käytöstä tulevaisuudessa. ....59	59
Taulukko 1. Asiakasmarkkinoinnin perusmalli (Lahtinen ym. 1996, 9)..... 18	18
Taulukko 2. Intersportin SWOT-analyysi.....36	36
Taulukko 3. Kolmen urheilukauppaketjun yhteenveto kilpailutekijöistä. ....43	43
Taulukko 4. Syitä miksi asiakas on lopettanut asiainnin kaupassa. (Retail kaupan työt ja toiminta. 2011, 53).....61	61

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Asiakaslupaus</b>	Asiakaslupaus on lause, jolla selkeästi tähdentää, mitä tarjotaan asiakkaalle.
<b>eWOM</b>	Sähköisessä muodossa olevaa yksityisten ihmisten epäviralliseen viestintään, joka perustuu kokemuksiin kulutushyödykkeistä, yrityksistä ja brändeistä.
<b>Kuluttaja</b>	Kuluttajalla eli asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, joka hankkii, kuluttaa ja käyttää hyödykkeitä ja palveluja.
<b>Sisäinen asiakas</b>	Sisäinen asiakas on yrityksen omat työntekijät, jotka ovat jollakin tavalla riippuvaisia toistensa työpanoksesta onnistuakseen omassa työssään. (Jokinen ym. 2000, 223)
<b>Ulkoinen asiakas</b>	Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolella olevat ihmiset ja yritykset, jotka ostavat yrityksen palveluja ja/tai tuotteita. He tuovat yritykset tulot ja varmistavat liiketoiminnan kannattavuuden. (Jokinen ym. 2000, 222)



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja ongelmat

Tässä opinnäytetyössä käsitellään urheilukaupan rakennemuutosta ja tehdään asiakastytyväisyyskysely Keskon Lielahden Intersport-kauppiaalle. Urheilukauppa on ollut viime vuosikymmenen kovassa muutoksessa, joka on vaikuttanut tämän opinnäytetyön asiakkaan Intersport-urheilukauppaketjun asemaan. Toimialalle on tullut suuria ulkomaisia kauppaketjuja, kuten Stadium ja XXL. Lisäksi Kesko on perustanut oman Budget Sport urheilukauppaketjun, jonka toimintaperiaatteena on tarjota edullisempia tuotteita asiakkaille. Keskolla on myös kuusi The Athlete's Foot-myymälää ja verkkokauppa, jotka ovat erikoistuneet urheilullisiin vapaa-ajanjalkineisiin ja vaateisiin. Verkkokaupat ovat yleisesti tuoneet koko urheilukaupan toimialalle globaalin hinta- ja valikoimakilpailun. Kuluttajat ovat hyvin hintalaatutietoisia ostopäätöstä tehdessään. Tämä kaikki on urheilukaupan lähtökohtana tätä opinnäytetyötä varten.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelun kilpailukeinoja. Empiirisessä tutkimusosassa analysoidaan urheilukaupan toimialan nykytilaa ja tulevaisuutta. Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerätään Webropolilla tehtävällä Intersportin kanta-asiakasverkkokyselyllä. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin, mikä vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen? Miten Intersport-ketju voi erottua isoista kilpailijoistaan? Onko Intersport-ketjun yleisesti mahdollista pärjätä isoissa kaupungeissa, joissa toimivat myös isot uudet kilpailija-ketjut.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakaskäyttäytymistä Intersportissa ja selvittää, miten asiakaspalvelu vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. Tavoitteena on löytää Intersport-ketjulle työvälineitä kovassa kilpailutilanteessa. Tutkimusongelmana on, miten Intersport-ketjuna pystyy tulevaisuudessa vastaamaan kilpailijoiden asiakaslupauksiin ja miten lisätä asiakasuskollisuutta Intersportia kohtaan. Tutkimustulokset ovat tässä opinnäytetyössä salaisia ja ne on merkattu tekstillä, sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

## 1.2 Opinnäytetyön taustat

Kuluttajat odottavat joka kerta hyvää asiakaspalvelua ja ovat yhä kriittisempiä palvelun laadusta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, jos he tuntevat saavansa odottamaansa asiakaspalvelua. Palvelun tarjoavalla yrityksellä ja asiakkailla voi olla erilainen käsitys palvelun laadusta. Tämän vuoksi asiakaskysely on tarpeellinen työkalu kartoittamaan asiakkaiden tarpeita sekä näkemyksiä yrityksen asiakaspalvelusta. (Ylikoski 2001, 117.)

Urheilukaupan kova kilpailutilanne ja rakennemuutos pakottavat jokaisen yrityksen tarkastelemaan omaa markkina-asemaansa. Tärkeää on tiedostaa mitä asiakas haluaa ja miten se kokee yrityksen toiminnan vastaavan omia tarpeitaan. Näihin asioihin pyritään saamaan vastauksia asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

### 1.2.1 Kaupanala ja Keskon K-kauppiasyrittäjä

Kaupan ala on suuri yhteiskunnallisesti merkittävä toimiala, joka on suomalaisen elinkeinoelämän suurin työllistäjä. Koko Suomen bruttokansantuotteesta kaupan ala on noin 9 %. Vuonna 2017 Suomessa kauppa työllisti 282 000 henkilöä (Kaupan liitto 2017). Suomalainen kauppa joutuu kilpailemaan päivittäin asiakaskunnasta ulkomaisen kaupan kanssa. Uudet ulkomaalaiset kauppaketjut ovat valloittaneet useat markkina-alueet Suomen vähittäiskaupassa. Lisäksi verkkokauppa kasvattaa koko ajan osuuttaan markkinoilla. Kuluttajat ostavat vuosittain yhä enemmän kansainvälisistä verkkokaupoista. Hintavertailu on verkkokaupoissa helppoa ja kivijalkamyymälöiden raskas kulurakenne ei mahdollista myymälöille hintakilpailuetua. Tämän vuoksi kaupan alan pitää hakea etua palveluista.

Suomalaisia kaupan alan suurimpia toimijoita ovat SOK ja Kesko. Keskon itsenäisiä K-kauppiasyrittäjiä Suomessa toimii yli 1 100 ruoka-, rauta-, maatalous ja erikoiskaupan aloilla. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastyytyväisyydestä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kauppiat rakentavat paikallisten asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman kuunnellen asiakkaiden toiveita. (K-kauppiasliitto [Viitattu 10.5.2017].)

Verkkokaupan ostomäärä kasvaa nopeasti ja vuonna 2017 kasvua oli 20,7 %. Kivi- ja jalkamyymälöiden myynti on samaan aikaan laskenut 1,9 %. Suomessa ulkomaiset verkkokupat dominoivat markkinoita, sillä kotimaisia brändejä on vähän ja kaupoissa on samat tuotemerkit kuin verkkokaupoissa, joista hintavertailu on helppoa. Suomalaiset brändien osuus vaatekaupasta oli vain 4 % koko vaatekaupan arvosta. (Muoti- ja urheilukauppa MTA Ry 2018a.) Kaupan liiton mukaan vuonna 2015 kuluttajista jo 78 prosenttia etsii tietoa internetistä ennen urheiluvälineiden ostoa. Peräti 49 prosenttia ostaa kaikki urheiluvälineensä verkkokaupoista. (Toivonen 2016)

### **1.2.2 Intersport**

Intersport on suuri vuonna 1968 perustettu kansainvälinen urheilukauppaketju, joka palvelee kansainvälisesti kuluttajiaan yli 5400 myymälässä ja 42 maassa. Kansainvälinen Intersport organisaatio vastaa Intersportin brändäyksestä ja identiteetistä, jota yllä pidetään ketjun kansallisella tasolla. Kansainvälinen organisaatio toteuttaa markkinointikampanjoita ja sponsorointitoimia sekä tekee kansainvälistä markkinatutkimusta. Kansainvälinen organisaatio pyrkii lisäämään Intersportin brändin tunnettua ja uskottavuutta osallistumalla maailmanlaajuisiin urheilutapahtumiin. Vähittäis- ja lisenssiosasto vastaa siitä, että kaikki lisenssinhaltijat noudattavat Intersportin ohjeita ja määräyksiä. Lisäksi kansainvälinen organisaatio vastaa tavaramerkeistä ja niiden omistusoikeuksista. (Intersport International [Viitattu 22.8.2017].)

Suomessa Intersport Finland Oy on osa Kesko konsernia. Kaupat ovat K-kauppiasyrittäjien hallinnoimia. Markkinajohtajana Intersport työllistää yhdessä kauppiasyrittäjien kanssa lähes 1 000 henkeä 55 kaupassa ja verkkokaupassa. Intersportin menestys on perustunut laajaan urheilu- ja vapaa-ajantuotteiden valikoimaan sekä hyvään palveluun. Suomessa Keskon omistaman Intersport Finlandin vähittäiskauppaketjuja ovat Intersport, Budget Sport ja Kesport. (Keskon vuosiraportti 2017, 41.)

Kuluttajat odottavat joka kerta hyvää palvelua ja ovat yhä kriittisempiä palvelun laadusta. Palvelun tarjoavalla yrityksellä ja asiakkailla voi olla erilainen käsitys palvelun laadusta. Tämän vuoksi asiakaskysely on tarpeellinen työkalu kartoittamaan asiak-

kaiden tarpeita sekä näkemyksiä yrityksen asiakaspalvelusta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, jos he tuntevat saavansa odottamaansa asiakaspalvelua. (Ylikoski 2001, 117.)

Tämän tehtävän toimeksiantajana on Tampereen Lielahden ja Ylöjärven kauppakeskus Elon kauppiasperhe Tiitinen. Tiitisen kauppiaspariskunnalla on kokemusta urheilukaupan yrittäjyydestä jo 25 vuoden ajalta.

Intersportin asiakasryhmiä ovat urheilua harrastavat, ulkoilijat, seurat ja joukkueet sekä kaikki rennosta urheilullisesta pukeutumisesta kiinnostuneet. Intersportin menestyminen on perustettu laajaan valikoimaan, laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin sekä hyvään huoltotoimintaan ja helppoon asiointiin.



Kuva 1. Intersport Lielahden myymälä.

## 2 KAUPANALAN ASIAKASPALVELUN KILPAILUKEINOT

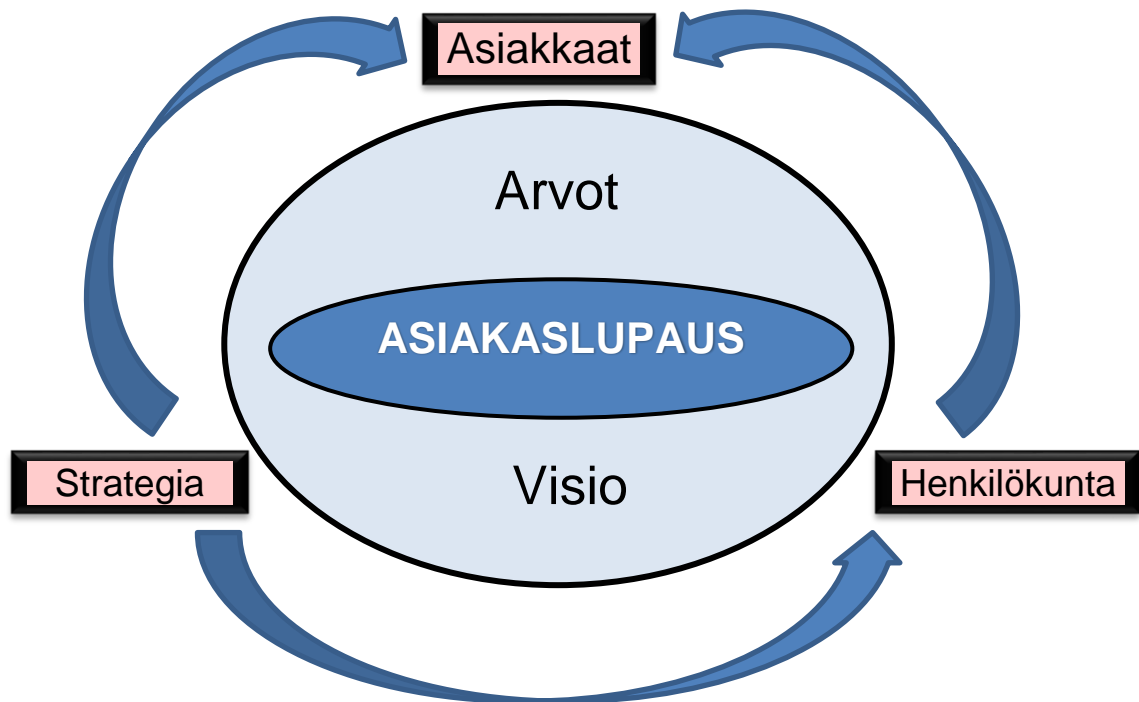
### 2.1 Asiakaslupaus kilpailukeinona

Asiakaslupauksesta on puhuttu jo 1980-luvulta lähtien, mutta vasta 2000-luvulla siitä on tullut asiakaspalveluatuottaville yrityksille työväline. Asiakaslupauksesta käytetään myös nimitystä arvolupaus. Asiakaslähtöisille yrityksille Kauton ja Lindblomin (2004, 11) mukaan asiakaslupaus on työväline, jolla määritellään asiakkaalle tuotettava arvo ja viestintätapa. Asiakaslupaus on keino erottua kilpailijoista ja sillä pyritään lisäämään asiakasuskollisuutta ja tyytyväisyyttä. Asiakaslupaus on myös osa liiketoiminnan ydintä ja sen pitää olla luottamusta herättävää. Lupaus pitää olla kuitenkin realistinen ja lunastettavissa. Pelkkä mainoslause ei riitä asiakaslupaukseksi. Asiakas kokee tulleen petetyksi, jos asiakaslupaukseen ei pystytä täyttämään.

Kauton ja Lindblomin (2004, 50–51) mukaan asiakaslupauksella pyritään asiakas-tyytyväisyyteen, joka on ketjuliiketoiminnan tärkein arvo ja tavoite. Vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ketju ja sen yksittäiset kaupat pystyvät selviytymään kovassa kilpailussa. Laadukas toiminta yrityksessä synnyttää asiakkaan kokemuksen ja mielikuvan ketjusta yrityksenä ja sen brändistä. Heikommat konseptit katoavat markkinoilta ellei asiakas koe niiden arvoa ja merkitystä ostopaikkana.

Toimiva asiakaslupaus Digimogulin (2017) mukaan kertoo selkeästi, mitä yritys tarjoaa ja miten se ratkaisee asiakkaan ongelman. Lupauksella on tärkeä kertoa miksi asiakkaan pitäisi ostaa kyseinen tuote tai palvelu ja mitä hyötyä asiakas tarjoamasta saa. Kautto ja Lindblom (2004, 50) toteavat, että asiakaslupaukset tulee esittää selkeästi ja ne tulevat toteuttaa yhdenmukaisesti koko ketjun tasolla. Asiakkaan kokemus ja mielikuvan muodostavat pohjan, jonka perusteella asiakas muodostaa käsityksensä koko ketjun arvoista ja toiminnasta. Laadukas liiketoimintaprosessi luo yritykselle tavoitteiden mukaisen tavan toimia asiakaslupauksien toteuttamiseksi. Jos asiakas ei koe asiakaslupauksen vahvuutta, heikommat konseptit katoavat markkinoilta.

Erottuva asiakaslupaus on toimintaohje yrityksen sisällä ja viestintävälinen asiakkaille. Asiakaslupauksen tulee noudattaa yrityksen visiota, arvoja ja strategiaa. Asiakaslupaus on kuvion 1 mukaisesti yrityksen toiminnan keskiössä, jota visiot, arvot ja strategiat ohjaavat kohti asiakasuskollisuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Mitrosen (2012) mukaan erottuvan asiakaslupauksen tulisi olla kiinteästi osa yrityksen perustehtävien hoitoa asiakasarvon tuottamiseksi. Samalla asiakaslupauksen tulisin kytkeytyä strategisiin asemointeihin.



Kuvio 1. Asiakaslupaus yritystoiminnan keskiössä.

## 2.2 Asiakaspalvelu kilpailukeinona

Kotler ym. (2009, 60, 444) määrittelevät asiakaspalvelut aineettomaksi suoritukseksi ja teoksi, jonka jokin osapuoli suorittaa toiselle osapuolelle ilman syntyvää omistusoikeutta. Asiakkaan kokema hyöty mittaa asiakaspalvelun laadun. Bergström ja Leppänen (2015, 23, 161) toteavat, että asiakkaat kokema hyöty ja arvo ovat hyvinkin yksilöllisiä ja ne vaikuttavat suoraan ostopäätökseen. Asiakaspalvelua tavaroita ostettaessa voi tarvita ennen ostoa, ostotapahtuman aikana ja oston jälkeen.

Nykyaikainen asiakaspalvelu on samanaikaisesti sekä asiakaspalvelua, että markkinointia. Lisäksi asiakaspalvelu on myös brändin rakentamista ja myyntiä sekä yritysviestintää. Asiakkailla on vapaus valista ja mahdollisuus ostaa verkossa globaalisesti, suosittelu määrää yhä enemmän ostokäyttäytymistä. Hinnalla kilpailu on vaikeaa globaalisessa kilpailussa, tällöin palvelusta on tullut suurempi kilpailuetu. Kustannustehokkuuden rinnalle on noussut muita merkitseviä tekijöitä, kuten erinomaisen asiakaspalvelun ja -kokemuksen rakentaminen asiakkaalle. Valvio (2010, 84–85) kuitenkin huomauttaa, että asiakkailla on hyvinkin erilaisia laatuvaatimuksia asiakaspalvelulta. Asiakkaat kokevat palvelun laadun myös eritavoin eri aikoina. Tämän vuoksi Valvio nostaa tärkeäksi asiakaspalvelun perushuomaavaisuuden ja tilanneherkkyyden.

Asiakaspalvelu pyrkii olemaan yrityksenkilpailukeino, jolla profiloidutaan kilpailijoista. Asiakaspalvelu tulee olla kuvattu yrityksessä asiakaspalveluprosessina, jolloin se on yhdenmukainen osa yrityksen tärkeintä toimintamallia. Asiakaspalvelu on Jaakkolan, Oravan ja Varjonon (2009) mukaan palveluprosessi, jossa määritellään tarkasti jokainen palvelun toteutusvaihe, joiden avulla selvitetään tarvittavat työvaiheet ja resurssit. Hyvä asiakaspalveluprosessikuvaus pitää sisällään palveluprosessin lisäksi asiakashyödyn, asiakaslupauksen, ydin-, tuki- ja lisäpalvelut, arvion markkinapotentiaalista, ennusteen myyntivolyymistä ja listauksen kilpailijoista sekä kumppaneista. Yrityksessä kaikkien tulee työskennellä asiakaslähtöisesti.

Vähittäiskauppa on Telus Internationalin (2017) artikkelin mukaan, täynnä kilpailijoita ja verkkokauppa on laajentanut kilpailua entisestään. Asiakaspalvelu voi kuitenkin edelleen erottua ja löytää uusia asiakkaita. Vaikka asiakkaat haluavat nykyään nopeaa, tarkkaa ja tehokasta asiakaspalvelua, haluavat asiakkaat palvelun olevan inhimillistä, ystävällistä, keskustelevaa ja jopa hauskaa. Brändeistä ja tuotemerkeistä riippumatta asiakaspalvelussa erottuu kolme päätekijää, joiden avulla yritys pärjää tarjoamalla kilpailuetunaan hyvää asiakaspalvelua (Telus International):

- Sitoutuneet asiakaspalvelutyöntekijät ovat emotionaalisesti yhteydessä työhönsä, jonka vuoksi he pyrkivät tarjoamaan parhaan mahdollisen palvelun asiakkailleen.
- Asiantunteva ja johdonmukainen asiakaspalvelu eri kanavissa kuten, puhelimitse, sähköpostilla, chatilla ja sosiaalisella medialla. Näin asiakasta palvellaan monipuolisesti, jotta hän ei siirry kilpailijoille.

- Asiakaspalvelija keskittyy täysin asiakkaan tarpeisiin, on kuunteleva ja ystävällinen. Asiakkaiden ohittaminen voi tuntua pieneltä asialta mutta asiakas kokee tämän merkityksellisenä ja on valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa.

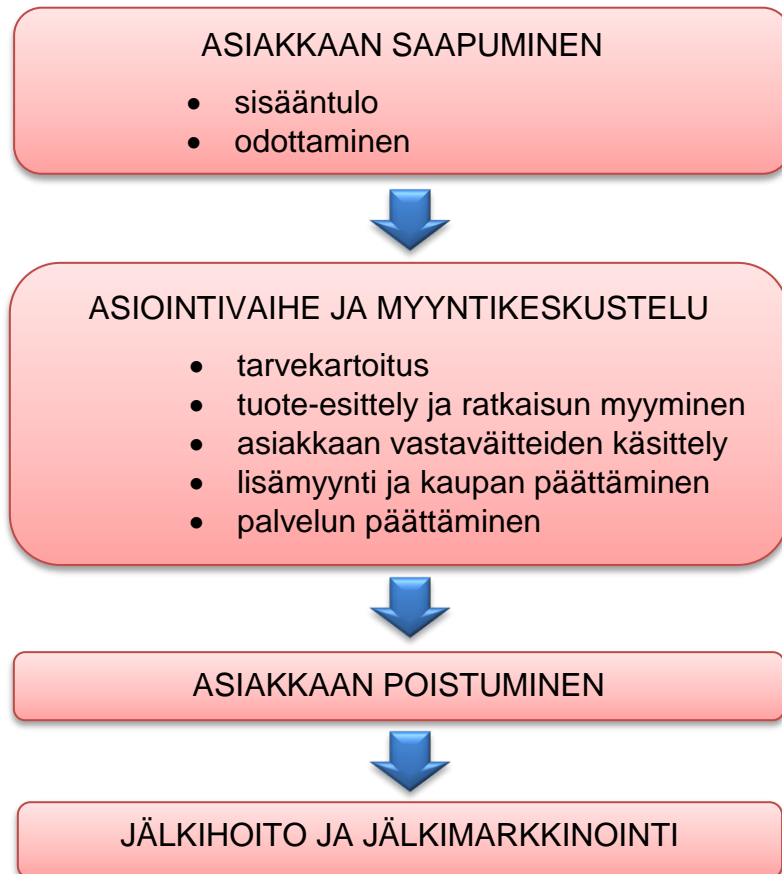
Asiakaspalvelulla on suuri merkitys, siirtykö asiakas kokemuksensa perusteella uskolliseksi asiakkaaksi vai lopettaako hän palvelujen käyttämisen. Valvio (2010, 53–55) kirjoittaa, että jossakin aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että peräti 68 % asiakkaista lopettaa yrityksen palvelujen käytön, koska kokevat henkilökunnan asenteen välinpitämättömäksi palvelutilanteessa. Asiakastyö onkin vaativaa ja siinä tarvitaan tilannetajua sekä empatiaa. Inhimilliset tekijät vaikuttavat suuresti asiakaskohtaamisissa. Hyvää asiakaspalvelijaa voikin pitää vuorovaikutustaitojen moniosaajana.

Asiakaspalvelussa tärkeää on asiakaslähtöisyys. Jokinen, Heinämaa ja Heikkonen (2000, 88–89) ovat todenneet, että asiakaslähtöisyys perustuu hyvään toimipaikkaan, jossa asiakas huomioidaan hänen tarpeineen ja samanaikaisesti itse ostotahtumaa pyritään tekemään helpoksi. Kuluttajilla on usein kiire ja he ovat siksi myös kärsimättömiä. Kuluttajat hakevat ostotilanteista myös elämyksiä ja koko myyntiostoprosessissa kuluttajalle tarjotaan mielihyvää ja mielikuvia osana asiakaspalvelua.

Valvio (2010, 70) kiinnittää huomion myös asiakaslähtöisyyteen. Hänen mukaansa myyjän pitää myös itse ryhtyä oman kauppansa asiakkaaksi tunteakseen yrityksensä palvelun myös omakohtaisesti. Tämä on mielenkiintoinen teoria, sillä juuri omakohtaiset kokemukset opettavat parhaiten, miten palveluprosessi toimii ja miten sitä voi kehittää paremmaksi.

Yksilöllisestä asiakaslähtöisestä asiakaspalvelutilanteesta huolimatta asiakaspalvelu on kuitenkin palvelutapahtumaprosessi, joka noudattaa kaavaa. Prosessi alkaa asiakaan saapumisesta myymälään ja etenee aina ostopäätökseen. Usein unohdetaan jälkimarkkinointi mutta se on myös tärkeä osa asiakaspalvelua ja asiakassuhteen jatkumoa. Kuviossa 2 kuvataan asiakaspalveluprosessivaiheet.





Kuvio 2. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 243).

Jokinen ym. (2000, 222) määrittelevät yrityksen asiakaspalvelun olevan niin sisäistä- kuin ulkoista asiakaspalvelua. Sisäisellä asiakaspalvelulla tarkoitetaan, että yrityksen sisällä tarvitaan useamman työntekijän työpanosta ulkoisen asiakkaan palvelussa. Yhden työntekijän työpanos vaikuttaa seuravan työntekijän työhön. Tästä esimerkkinä voisi olla taloushallinnon palveleminen lukuina myyntiosasto ja ostotoiminnan tekemistä. Näillä tiedoilla osto ja myynti voivat paremmin kohdistaa asiakaspalveluaan ulkoiseen asiakkaaseensa.

Lahtinen, Isoviita ja Hytönen (1996, 46) toteavat palvelun olevan keskeinen markkinoinnin kilpailukeino. Tehokkaampi kilpailukeino voi olla myös palvelu, josta ei makseta. Kaupan järjestämisen tapahtumat, jossa asiakas saa kokemuksellista hyötyä voi olla tehokkaampi kilpailuetu, kun esimerkiksi hintaetu. Mitä tyytyväisempi asiakas yrityksellä on, sitä kiinteämpi suhde asiakkaalle muodostuu yritykseen. Tällä tavoin asiakasuskollisuus lisääntyy ja yrityksen toiminnan kannattavuus kasvaa.

### 2.3 Asiakassuhdemarkkinointi kilpailukeinona

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan Lahtisen ym. (1996, 4–8) mukaan markkinoinnillista ajattelutapaa, jolla asiakkaiden ostopäätöksentekoon vaikutetaan niin, että tavoitteena on asiakastyytyväisyys ja pitkäaikainen kannattava asiakassuhde. Asiakkaat jaetaan kahteen ryhmään: potentiaaliset tulevat asiakkaat ja ostaneet asiakkaat, jotka pyritään saavuttamaan kanta-asiakkaiksi. Asiakasmarkkinointia toteutetaan monin eri tavoin.

Markkinoinnilla tulee Lahtisen ym. (1996, 4–8) mukaan olla päämäärät ja ne tulee esittää henkilökunnalle selkeästi (taulukko 1). Sisäisenä markkinointina oma henkilökunta motivoidaan sekä asiakaspalveluun, että markkinoimaan ulkoisia asiakkaita. Massamarkkinoinnilla pyritään saavuttamaan kaikki uudet ulkoiset potentiaaliset asiakkaat sekä kanta-asiakkaat. Asiakasmarkkinoinnin kilpailukeinona käytetään 4 P:n mukaisesti tuote, hinta, saatavuus ja viestintää. Vuorovaikutusmarkkinointi on myynti- ja palvelutilanne, jossa myyjä omalla henkilökohtaisella persoonallisella tavallaan luo ja kehittää asiakassuhdetta.

Taulukko 1. Asiakasmarkkinoinnin perusmalli (Lahtinen ym. 1996, 9).

<b>MARKKINOINNIN PÄÄMÄÄRÄT</b>	ASIAKASSUHTEEN LUOMINEN	→	ASIAKASSUHTEEN KEHITTÄMINEN
<b>MARKKINOINNIN KOHDERYHMÄT</b>	Potentiaaliset asiakkaat	→	Ostaneet asiakkaat
<b>MARKKINOINNIN TOIMINTAMUODOT</b>	Massamarkkinointi Vuorovaikutusmarkkinointi		
	Sisäinen markkinointi		

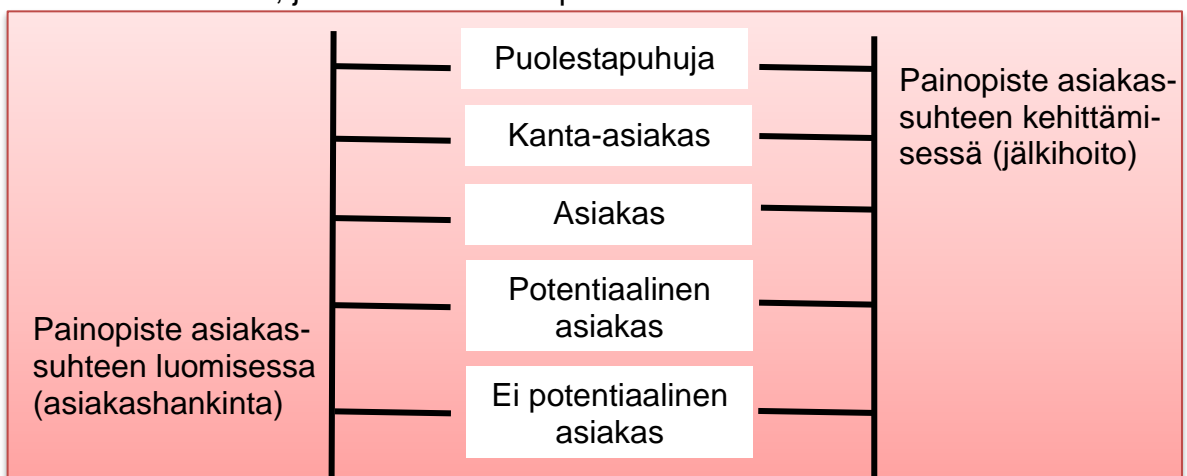
Asiakassuhdemarkkinoinnissa on tunnusomaista hyödyntää asiakaspalautetta, erilaisia kanta-asiakasohjelmia sekä asiakastietoja ja sähköisiä viestinnän mahdollisuuksia. Koistinen, Lammi ja Raijas (2009, 19) toteavat, että kanta-asiakasjärjestelmistä on kehittynyt kaupanalalle kilpailukeino, jossa asiakas keskittämällä ostoksensa tiettyyn ketjuun saa alennuksia ja hyötyä ostoksistaan.

Tutkitusti uusien asiakkaiden hankinta on myös kalliimpaa kuin pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitäminen. Uusasiakasmarkkinointia voi tehokkaasti toteuttaa vanhojen asiakkaiden kautta. Tässä nykyisin tehokkaana välineenä toimii sosiaalinen media (some). Erilaisia asiakasryhmiä voidaan houkutella myös erilaisilla markkinointikampanjoilla, jotka kohdistetaan asiakassegmentin mukaan. Tällöin sisällön lisäksi on myös oikein kohdennettu viestintäväline. Sähköinen markkinointi on nopeaa, tehokasta ja ennen kaikkea edullista.

Uusasiakashankinnassa on kuitenkin muistettava, kenelle markkinoidaan ja mikä on oma asiakassegmentointi, sillä vanhemmalle väestölle sosiaalinen media ja sähköiset viestintävälineet eivät ole jokapäiväisessä käytössä tai niitä ei käytetä ollenkaan. Parhaille kanta-asiakkaille ja avainasiakkaille kannattaa aina tarjota omia tarjouksia, jolloin heidän asiakastytyväisyytensä kasvaa ja samanaikaisesti yritys saa uusia kanta- ja avainasiakkaita. Yrityksen kannattavuuden ja voiton kasvattaminen pyritään varmentamaan oikein kohdennetulla asiakasmarkkinoinnilla, joka puolestaan kasvattaa asiakastytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta.

## 2.4 Asiakastytyväisyys ja asiakasuskollisuus kilpailukeinona

Asiakastytyväisyydessä on tavoitteena Lahtisen ym. (1996, 11–14) mukaan rakentaa asiakassuhdetta, ei potentiaalisesta asiakkaasta kohti yrityksen puolesta puhuvaa ja yritystä suosittelevaan asiakkaaseen. Asiakastytyväisyyden myötä kehittyy asiakasuskollisuus, jota on kuvattu tikapuiden avulla kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakasuskollisuuden tikapuut (Lahtinen ym. 1996, 11).

Asiakastyytyväisyys perustuu suurelta osin asiakkaan kokemaan palveluun. Asiakkaan tulee kokea saavansa arvoa sekä palvelusta, että itse tuotteesta. Ylikosken (2001, 155) mukaan asiakkaan saama palvelukokemus perustuu asiakkaan saamaan arvoon, palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Grönroos (1998, 82) toteaa, että vaikka palvelua kulutetaan itse palveluprosessin aikana, voi arvon kokea myös vasta jälkikäteen. Tuotteiden kohdalla kokemus tulee tuotteen käytön aikana, jolloin arvo ja kokonaisuhyötykin tulevat vasta jälkikäteen. Bergström ja Leppänen (2009, 411) esittävät myyntityön prosessina, jossa arvon asiakkaalle tuottaa myyjä myyntityöllään. Tämä puolestaan johtaa asiakastyytyväisyyteen, jonka vuoksi asiakassuhde jatkuu ja yritys saavuttaa tavoitteensa.

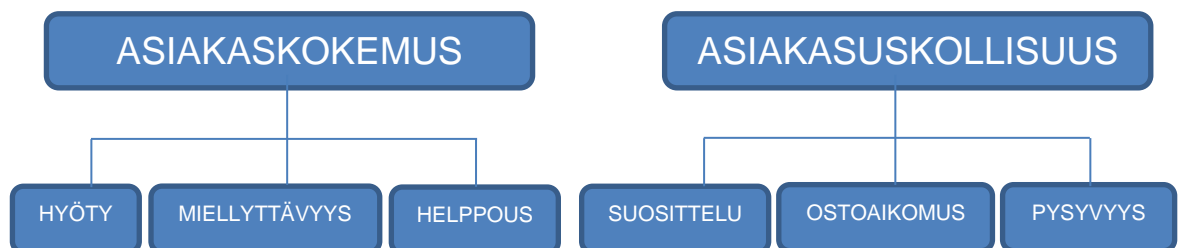
Yhden henkilön asiakaspalvelun epäonnistuminen vahingoittaa yritystä enemmän kun yleisesti osataan ajatella. Asiakaspalvelusta käytetään 1-3-11 -sääntöä. Tämä tarkoittaa, että yksi tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle henkilölle. Tyytymätön asiakas puolestaan kertoo negatiivisesta kokemuksestaan yhdelletoista. (Retail kaupan työt ja toiminta 2011, 53). On yritykselle ensiarvoisen tärkeä, että tyytymätön asiakastilanne hoidetaan asiakasta tyydyttävällä tavalla, jotta asiakas on jatkossakin valmis palaamaan.

Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata yrityksissä aika-ajoin, jotta tuotteita ja palveluja voi kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Nykyisin yrityksiltä vaaditaan paljon asiakastyytyvyyden saavuttamiseksi, sillä kuluttajilla on paljon erilaisia vaihtoehtoja, joita on nopea ja helppo vertailla. Yritysten tulisi erityisesti tilanteessa, jolloin hinnalla ja laadulla ei pystytä kilpailemaan entistä enemmän arvostaa oman henkilökunnan asiakaspalvelutaitoja.

Asiakasuskollisuus on riippuvainen asiakastyytyväisyydestä. Asiakkaan saama tuote, hinta, palvelu ja markkinointikokemukset vaikuttavat, miten asiakas sitoutuu yritykseen ja sen tarjontaan. Asiakasuskollisuuden rakentaminen on monimutkainen prosessi, jossa asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, luottamus ja tunteiden muodostuminen ovat yhtälö, joka vaatii aikaa ja vaivaa. Erilaisilla kanta-asiakkuusjärjestelmillä pyritään asiakasuskollisuuteen. Tämä on helpoin tapa sitouttaa asiakas mutta henkilökohtaisella asiakaspalvelulla asiakasuskollisuus koetaan emotionaalisesti ja tällöin asiakas sitoutuu myös tunnetasolla yritykseen.

Henkilöstöllä on myös suuri merkitys asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden rakentamisessa. Halosen (2001, 43–45) mukaan pitkät henkilöstön työsuhteet luovat perustan pitkille asiakassuhteille. Tuttu asiakaspalvelija tuntee asiakkaansa tarpeet ja mieltymykset. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille syntyy pitkällisenä prosessina luottamussuhde. Luottamuksellista asiakassuhdetta on vaikea purkaa, koska uuden suhteen luominen ja rakentaminen on vaikea ja hidas prosessi. Näin muodostetaan yksinkertainen asiakasuskollisuuteen perustuva kilpailuetu.

Asiakkuusindeksitutkimuksessa (2017) todetaan, että vahvan asiakasuskollisuuden omistavilla yrityksillä on useimmiten korkeampi keskiostos, nopeammin kasvava asiakasmäärä sekä pienempi asiakaspoistuma. Tutkimus osoittaa, että asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus ovat monen tekijän tulos ja niitä voidaan mitata. Tutkimuksessa kysyttiin suomalaisilta kuluttajilta kysymyksiä, joiden vastauksien avulla mitattiin asiakaskokemusta ja asiakasuskollisuutta. Asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus saadaan laskemalla keskiarvo kolmesta kuvion 4 alaindeksistä.



Kuvio 4. Asiakkuusindeksitutkimuksen malli. (Asiakasindeksitutkimus 2017)

Asiakastyytyvyyttä ja uskollisuutta tulisi siis mitata yrityksissä jatkuvasti, jotta asiakaspalvelu kehittyisi asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi. Asiakasuskollisuuden kehittäminen yrityksen toimintoja kehittämällä pitäisi olla jokaisen yrityksen strateginen valinta. Usein kuitenkin vasta menetettyyn asiakasuskollisuuteen reagoidaan ja tällöin vahinko on melko vaikea tai joissain tapauksissa jo mahdotonta korjata. Harvat yritykset miettivät asiakasuskollisuuden kehittämistä rekrytoidessaan omaa henkilökuntaansa. Ammattitaitoinen ja motivoitunut asiakaspalvelija hyödyttää yritystä monin tavoin. Hän rakentaa asiakasuskollisuutta tuoden yritykselle myös rahallista ja imagollista hyötyä. Yritykset eivät aina ymmärrä asiakkaan olevan uskollinen myyjälle, eikä niinkään yritykselle. Tällöin yritykselle on suuri riski menettää asiakkaita hyvän myyjän lopettaessa työsuhteensa.

Kaupan alalla valitettavasti yleensä palkkaus on sidoksissa Kaupan alan työehtosopimukseen, eikä hyvälle myyjälle makseta b to c -kaupassa esimerkiksi bonusta tai tulospalkkausta, niin kuin yleisesti maksetaan b to b -kaupan myyjille. Hyvän myyjän motivointi ja sitouttaminen yritykseen voi tapahtua myös erilaisilla pienemmillä kertaluontoisilla kannustimilla. Pienelläkin rahallisella panostuksella voi yritys kasvattaa myyntiään merkittävästi motivoituneen henkilöstön kautta.

Asiakaspalvelu koetaan yrityksissä usein tärkeäksi mutta henkilökuntaresursseja ei aina mitoiteta riittävästi, jotta asiakaspalvelua voidaan tarjota jokaiselle asiakkaalle. Henkilöstökulut ovat usein myymälän suurin kuluerä. Retail kaupan työt ja toiminta (2011, 53) esittää, että asiakkaiden käyttäytyminen suhteessa markkinointipanostuksiin perustuu 1–10–23 -sääntöön. Säännön mukaan jokaisen tyytyväisen asiakkaan pitäminen kaupalle maksaa tietyn summan. Poistunut ja menetetty asiakkaan tilalle uuden korvaavan asiakkaan houkuttelemisen maksaa kymmenkertaisesti. Pettyneet asiakkaan takaisin houkuttelemisen maksaa jopa 23 kertaisesti.

## **2.5 Asiakaspalvelun sähköistäminen ja automatisointi kilpailukeinona**

Kaupan alan asiakaspalvelu on muuttunut 2000-luvulla. Perinteisen kasvotusten tapahtuvan asiakaspalvelun rinnalle ovat tulleet erilaiset sähköiset ja some-palvelut. Asiakkaita palvelee myymälöiden lisäksi verkossa mm. Chat-palveluissa, sähköpostilla ja Facebookissa. Asiakaspalvelujen monipuolistuttua sähköiseksi on yritysten ollut pakko seurata kehitystä nopealla aikataululla. Asiakkaat olettavat saavansa palvelua 24/7, ja tämä asettaa yrityksille lisävaatimuksia erityisesti henkilöstöresurssien suhteen. Asiakaspalvelun pitää kasvavassa määrin tapahtua reaaliajassa sähköisen median kautta. Sähköisen median kautta leviävä asiakaspalvelun pitää kuitenkin pyrkiä antamaan kuluttajalle inhimillisen sekä henkilökohtaisen palvelukokemuksen vaikka palvelu tapahtuukin sähköisesti. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus sähköisen palvelun avulla tehostaa toimintaansa ja jakaa henkilöstöresurssejaan uudella tavalla.

Asiakaspalvelu on tällä hetkellä osittain myös rakenteellisessa muutoksessa. Tulevaisuuden sähköisen asiakaspalvelun automaatio voi antaa yhä enemmän tuottamattomat työtehtävät tekoälyn hoidettavaksi. Tästä osoituksena on mm. kaupanalla

yleistyneet itsepalvelukassat. Tällöin yrityksissä voidaan keskittyä yhä enemmän palvelun tuottamiseen tunnetasolla. Marketeissa kassapalvelu ei yleisesti tuo asiakkaalle lisäarvoa, eikä kauppa saavuta tässä vaiheessa enää lisämyyntiä. Tällöin tärkeämpää on sijoittaa henkilökuntaa myyntiosastoille ja antaa asiakkaan itse suorittaa kassatapahtuman. Itsepalvelukassat ovat viimeisen vuoden aikana yleistyneet erityisesti ruokakaupoissa, erikoiskaupoissa itsepalvelukassoja ei vielä ole. Itsepalvelukassoilla riittää yksi henkilö opastamaan ja valvomaan toimintaa useammalle itsepalvelukassalle, jolloin kassahenkilökuntaa vapautuu asiakaspalvelutyöhön.

Tietojärjestelmien avulla pystytään palvelemaan paremmin asiakasta ja kehittämään valikoimia ja lajitelmia haluttuun suuntaan. Verkkokauppa käyttää ostopalvelussaan näkymää, tämän tuotteen ostaja osti myös seuraavat tuotteet. Tätä palvelua pitäisi tuoda myös kivijalkamyymälöihin ja näin ollen myös urheilukauppaan, sillä kuluttajat ostaisivat helpommin lisätuotteita, jos niitä huomattaisiin tarjota. Tätä palvelua tulisi tarjota viimeistään kassalla maksutapahtuman yhteydessä.

Asiakaspalvelua ei voi kuitenkaan kokonaisuudessaan korvata automaatiolla, sillä asiakaspalvelun inhimillisuus ja tunteisiin vetoava palvelu ovat yhä tärkeä osa asiakaspalvelukokemusta ja ostopäätöstä. Muutoksista ja palvelumuodoista huolimatta, edelleen tärkeää asiakaspalvelussa on kohdata asiakas yksilöllisesti, ystävällisesti ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Luottamuksen kasvattamiseksi ystävällinen asiantuntijuus on edelleen asiakaspalvelutilanteessa tärkeä. Asiakasuskollisuuden yksi tärkeimmistä rakennusaineista on hyvä asiakaspalvelu.

### **3 URHEILUKAUPAN TOIMIALAN NYKYTILAN ANALYYSI JA TULEVAISUUS**

Analyysien avulla pyritään luomaan näkemys urheilukaupan toimialan tämän hetken tilanteesta. Analyysillä pyritään saamaan myös pohja tulevaisuuden näkymiä varten. Vuonna 2017 muodin- ja urheilukaupan kasvu oli pientä ja jäi alle odotuksen.

#### **3.1 Asiakaspalvelun nykytilan analyysi ja tulevaisuus**

Manpower Groupin Merja Laakso kokosi asiakaspalvelun trendiraportin 2017. Raportissa asiakaspalveluun ottavat kantaa 15 asiakaspalvelun suomalaista huippuammattilaista. Vastaajat olivat useilta eri toimialoilta ja edustivat yrityksensä johtoa, asiakaspalvelua ja henkilöstöasioita. Asiakaspalvelun peruseriaatteet eivät ole toimiala sidonnaisia, vaan niitä voi hyödyntää myös urheilukaupan asiakaspalvelussa. Raportissa korostui nykyasiakaspalvelun moninaisuuden tärkeys. Kasvotusten tehtävän asiakaspalvelun lisäksi asiakas haluaa digitaalisia palveluja. Perinteisen asiakaspalvelun rinnalle yrityksen on hyvä tuoda erilaisia mm. Chat-palveluita. Asiakkaat hakevat informaatiota yrityksen nettisivujen lisäksi useista erilaisista some-kanavista.

Trendiraportista ilmenee myös, että asiakaspalvelusta on tullut julkista. Asiakkaat osallistuvat aktiivisesti ja jakavat omia asiakaspalvelukokemuksiaan mm. yrityksen Facebook seinälle. Tämä vaatii yhä enemmän asiantuntijuutta ja sosiaalisia taitoja asiakaspalvelutilanteisiin. Lisäksi sosiaalisessa mediassa käytävät palautekeskustelut pakottavat yritykset seuraamaan ja reagoimaan nopeasti käytyihin keskusteluihin oman imagonsa säilyttämiseksi. Uusia digitaalisia asiakaspalvelumahdollisuuksia tulee tulevaisuudessa paremmin hyödyntää uudella tavalla asiakaspalvelutiimeissä, erityisesti reaaliaikaisessa asiakkaan kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa.

Postin Oyj:n Vice President, Customer Experience and Customer Channels Jyri Rätian kertoo, Manpower Groupin trendiraportissa 2017, että asiakaspalvelu tulevaisuudessa tulee olemaan yhä voimakkaammin yrityksen tärkeimpiä ydinprosesseja.



Asiakaspalvelulla on ylivoimaisesti paras ymmärrys yrityksen end-to-end-prosesseista, mikään muu yrityksen toimintayksikkö ei pysty saamaan kiinni prosesseihin liittyvistä yksityiskohtia yhtä tehokkaasti, kuin asiakaspalvelu. Jokainen yrityksen toiminto näkyy välittömästi asiakasrajapinnassa, joka ikinen päivä.

Asiakaspalvelun rooli ja sen yritykselle tuottaman lisäarvon ymmärrys on kasvanut jo valtavasti viime vuosina. Ticketmaster Suomi Oy:n palvelujohtaja Matti Toivonen toteaa, että vaikka asiakaskokemuksen strateginen merkitys kasvaa yrityksissä ja sen tärkeys on ymmärretty, on edelleen asiakaspalvelija ammattikuntana huonosti arvostettu. (Asiakaspalvelun trendiraportti 2017. 2017.)

Suurimpana haasteena tulevaisuudessa Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen Customer Service Director Minna Hakkarainen kokee olevan asiakkaan odotusten ja arvostusten syvällinen ymmärtäminen. Paras asiakkaiden ymmärtäjä osaa tuottaa asiakkailleen erottuvia arkipäivän elämyksiä. Asiakkuusmarkkinointiliitto ASML:n toimitusjohtaja Jari Perko, uskoo asiakaspalvelun strategisen rooli asiakaspysyvyyden ja myynnin edistäjänä kasvaa edelleen myös tulevaisuudessa. (Asiakaspalvelun trendiraportti 2017. 2017.)

Tulevaisuudessa Manpower asiakaspalvelun trendiraportissa (2017) arvioidaan, että erottautuminen hinnalla, tuotteilla tai palveluiden sisällöllä on entistä vaikeampaa. Asiakkaan kokemus palvelusta ja toimivuudesta, saatavilla olevan tuen laatu ja tavoitettavuus eri kanavissa korostuvat entisestään. Positiiviset ja negatiiviset kokemukset leviävät sosiaalisessa mediassa erittäin tehokkaasti ja nopeasti. Korkea tasoista asiakaspalvelua pitää yritysten tarjota kaikissa kanavissa ja jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Asiakkaiden asiakaskokemuksista pitää tehdä ainutlaatuisia ja asiakaspalvelun merkitys on iso osa tulevaisuuden markkinointia.

Weisfeld-Spolter, Sussan ja Gould (2014, 260–274) toteavat, että eWOM:lla eli kuluttajien välisellä markkinoinnilla on yhä suurempi vaikutus tuotteiden mielenkiinnon syntymiseen, kuin yrityksen omalla markkinointiviestinnällä. Tämä kannustaa yrityksiä olemaan tulevaisuudessa yhä aktiivisempi sähköisissä palveluissa. Yrityksien virallisilla omilla sähköisillä viestintäkanavilla käydään yhä enemmän yrityksen ja kuluttajan välistä vuoropuhelua. Pärjätäkseen kovassa kilpailussa asiakasta on palveltava mahdollisimman nopeasti sähköisten medioiden kautta.

Weisfeld-Spolter ym. 2014 uskovat, että sosiaalisessa mediassa yrityksen viestinnällä kuluttajille on vähemmän vaikutusta kuluttajien valintoihin kuin kuluttajien välisellä keskinäisillä suosituksilla. Yrityksen markkinointiviestintää pidetään manipuloituna ja siksi ne eivät lisää yrityksen arvoa eWOM:ssa käytävällä keskustelussa. EWOM-viestinnän ongelma on, että kuluttajat toimivat suosittelijoina keskenään ja heidän mielipiteitä pidetään arvokkaampana ja uskottavampana, kuin yritysten omaa viestintää. Riskinä on, että yksittäisen kuluttajan negatiivinen ja virheellinen mielipide on vaikea yrityksen muuttaa eWOM keskustelussa positiiviseksi.

### **3.2 Urheilukaupan nykytilan analyysi ja tulevaisuus**

Kaupan alan rakenne muutos on näkynyt myös erikoistavarakaupassa, johon urheilukaupakin kuuluu. Urheilukauppa jakautuu tekstiili-, jalkine- ja välinemyyntiin. Urheilukaupan osuus vuonna 2016 vaatekaupasta on 11 % ja jalkinekaupan osuus 25,8 %. (Päivittäiskauppa Ry 2017.) Muoti- ja urheilukauppa kasvoi vuonna 2017 alle yksi prosenttia. Urheilukaupan osuus koko vaate- ja jalkinekaupasta oli 20,3 %. Suomalaiset ostivat vuonna 2017 EU-maiden verkkokaupoista muotia yhteensä 243 miljoonalla eurolla ja urheilukaupan tuotteita 66 miljoonalla eurolla. EU:n sisältä tulevien verkkokauppojen osuus oli koko vaate- ja jalkinekaupasta reilu 6 % (2016) ja 7,4 % (2017). EU:n ulkopuolelta tulevien verkkokauppojen osuus vaate- ja jalkinekaupasta kasvaa vieläkin nopeammin, vuonna 2017 vaatteiden myynti osuus kasvoi peräti 71 % ja jalkineen osuus kasvoi 31 %. Yhteensä vaatteiden ja kenkien EU:n ulkopuolisen verkkokaupan arvo oli 13 miljoonaa euroa. Eniten vaatteita tilattiin Yhdysvalloista ja kenkiä Kiinasta. (Muoti- ja urheilukauppa MTA Ry 2018b)

Suomalaisten ja EU:n sisäisten verkkokauppojen kilpailusuhdetta EU:n ulkopuolisiin verkkokauppoihin on vääristänyt eriarvoinen arvonlisäverotus. EU:n ulkopuolelta tulevista vähäarvoisista paketeista ei joudu kuluttaja maksamaan arvonlisäveroa. Vuonna 2017 näitä ns. vähäarvoisia paketteja oli 79 % lähetyksistä. Ongelmana on ollut myös, että pakettien tavarantoimittajat ovat merkanneet paketin arvon alhaisemmaksi tai toimittavat tilauksen useammassa erässä, jotta arvonlisävero pystytään kiertämään. Tullin mukaan jopa 65 % yli 22 euron arvoisista lähetyksistä jää

arvonlisämaksu maksamatta. Tähän on tulossa uudistus, jonka mukaan minimirajasta luovutaan ja kaikki EU:n ulkopuoliset verkkokauppa toimitukset ovat arvonlisäveron piirissä. Uudistus astuu kuitenkin voimaan vasta vuonna 2021. (Muoti- ja urheilukauppa MTA Ry 2017)

Urheilukaupan ostokäyttäytyminen on muuttunut viimeisen kahden kymmenen vuoden aikana paljon. Muoti- ja urheilukaupan MTA Ry:n (2018b) mukaan, urheiluväline myynti oli 2000-luvun alussa puolet urheilukaupan myynnistä. Tällä hetkellä urheilukaupan myynnistä kaksi kolmasosaa on vaate- jalkine- ja jalkine- myyntiä. Asiakaspalvelua on vaikeampi saavuttaa vaate- ja jalkine- myynnissä kuin urheiluväline- myynnissä. Erikoistuminen ja laadukas asiakaspalvelu ovat kuitenkin kilpailuetuja, joilla on mahdollista kivijalkamyymälöiden erottua verkkokauppakilpailussa. Asiakkaat toivovat palvelua erityisesti urheiluvälinekaupassa. Asiakaspalvelijan asiantuntijuudella pystytään vaikuttamaan ostopaikkaan ja ostopäätökseen. Tämä vaatii kuitenkin markkinointitutkimusta ja oman asiakassegmentin tarkkaa kuulemistä ja tuntemista.

Urheilukauppa on myös herkkä suhdannevaihteluille. Huono yleinen taloustilanne on näkynyt erityisesti urheiluväline- myynnissä. Kierrättämisen suosiminen vähentää myös myyntiä. Tulevaisuudessa urheilukaupalle on odotettavassa pientä kasvua vuosittain yleisen taloustilanteen ja työllisyyden parannettua vähitellen. Olennaista kotimaisen urheilukaupan kannalta on, miten kasvattaa myyntiään kovassa kansainvälisessä kilpailutilanteessa. Tällä hetkellä myynnin kasvu on suurinta osin tapahtunut globaalisissa verkkokaupoissa ja kansainvälisissä myymäläketjuissa.

Urheilukaupan haasteena ovat myös vuodenaikojen muuttuminen epävakaaiksi. Talvisää esimerkiksi heijastuu suoraan urheilukaupan myyntiin ja kannattavuuteen. Leutoina lumettomina talvina väline- ja kausivaatemyynti voi jäädä tappiolliseksi alennusmyynniksi. Myymälöiden ostot joudutaan tekemään ajoissa ja säävaihteluihin ei pyydy valikoimien suhteen vaikuttamaan kauden aikana. Ennustaminen on tulevaisuudessakin vaikeaa ja vuodenaikojen epävakaus on muuttunut ilmastomuutoksen myötä pysyväksi ilmiöksi.

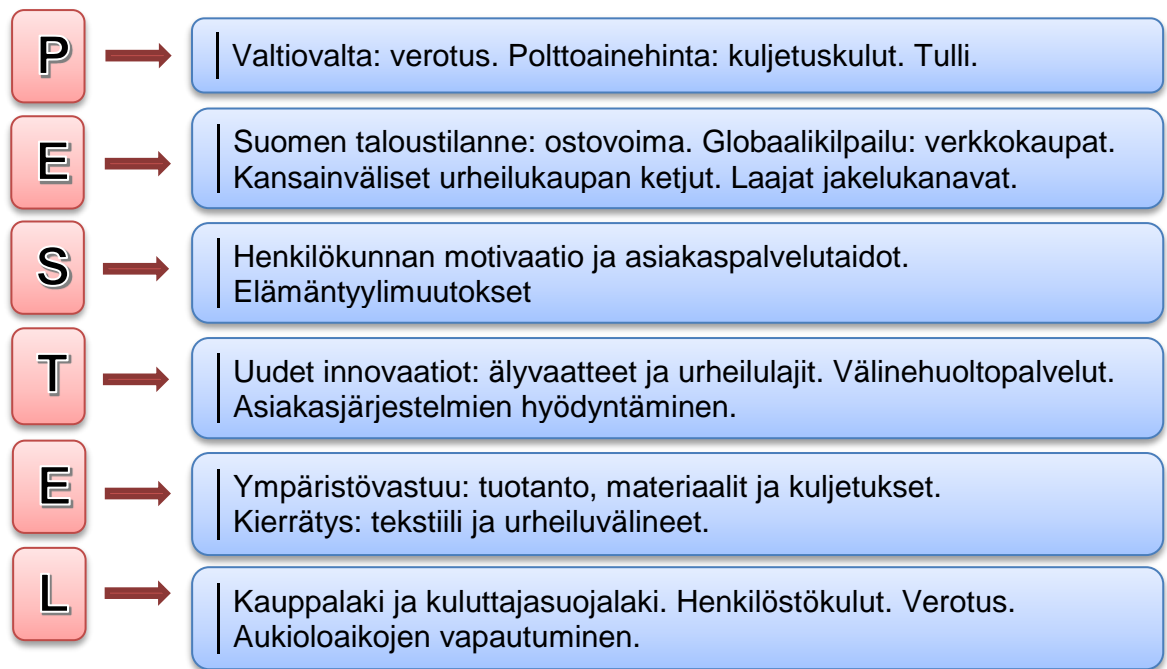
Saarto (2017) kirjoittaa, että urheilukaupan toimialalla hintakilpailu on vienyt markkinoititoiminnan ääri rajoille. Tästä seurauksena kuluttaja-asiamies on joutunut seuraamaan ja antamaan sakkoja usealle urheilukaupan toimijalle verkkosivujen mainonnasta. Liikkeet ovat pyrkineet luomaan vertailuhinnoilla ja alennusprosentteilla kuluttajille käsityksen huomattavista alennuksista, vaikka tuotteita ei ole ollut tarjolla ilmoitetuilla vertailuhinnoilla tai alennuksilla. Tuotteita on myös nostettu hetkellisesti korkeammille hinnoille ja myyty sitten pitkä aikaväli alennuksella. Tällainen toiminta vääristää kilpailua ja johtaa asiakasta harhaan.

Toivonen (2016) toteaa, että asiakkaat kritisoivat Kaupan liiton kyselyn mukaan urheiluvälineostoksissa eniten asiakaspalvelua. Asiakkaiden vaatimalla palvelulla on siis suuri merkitys urheilukaupassa, tämän vuoksi palvelulla voi myös erottautua kovassa kilpailussa. Vaikka asiakas usein hakee tietoa ennakkoon verkossa, tehdään lopullinen ostopäätös usein kivijalkamyymälässä, jolloin asiakaspalvelu voi vaikuttaa itse lopulliseen ostopäätökseen.

Tulevaisuudessa urheilukaupan kivijalkamyymälöiden pitää kehittää uudenlaisia toimintamalleja pärjätäkseen kovassa kilpailussa verkkokauppoja vastaan. Oman verkkokaupan yhdistäminen myymälän toimintaan on nykyisin jo kehitteillä useammassa kaupan alan ketjussa. Tällöin asiakas tekee ostoksen verkossa ja noutaa toimituskuluitta myymälästä. Noutotilanne pitäisi myymälässä pystyä paremmin hyödyntämään. Lisämyyntiä tulee tehdä tarjoamalla ostetulle tuotteelle lisäpalveluja ja tuotteita. Urheilukaupassa välineostojen yhteydessä on helppo tarjota esimerkiksi huoltopalvelua alennuskoodien avulla.

### **3.2.1 Urheilukaupan toimintaympäristön analyysi (PESTEL)**

PESTEL-analyysillä tarkastellaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yrityksen toimintaympäristöön. Analyysissä selvitetään jokaisen osa-alueen vaikutusta tämän päivän tilanteeseen. PESTEL-analyysi on hyvä apuväline strategian laatimisessa. Sillä pystytään jäsentelemään muutosvoimia ja niiden vaikutuksia urheilukaupalle. Eri kategorioihin jaoteltuna on helpompi analysoida ja jäsentellä toimialan uhkia ja mahdollisuuksia. (Vuorinen 2013, 220.)



Kuvio 5. Urheilukaupan PESTEL-analyysi.

Moni ulkoinen asia vaikuttaa urheilukaupan nykytilaan ja tulevaisuuteen, kuten kuvio 5 osoittaa. PESTEL-analyysin avulla tutkitaan eriosa-alueiden vaikutusta koko toimialaan.

Valtiovalan poliittiset verotuspäätökset vaikuttavat suoraan urheilukaupan kannattavuuteen ja tuotehinnoitteluun. Työnverotuksen keventäminen ei yksin riitä ostovoiman parantamiseen. Arvonlisäverotuksella on suuri merkitys tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun, joka puolestaan heijastaa Suomessa toimivien urheilukauppojen heikentyvään kilpailuun suhteessa esimerkiksi EU:n ulkopuolisiin verkkokauppoihin, joissa pienistä ostoksista ei arvonlisäveroa joudu maksamaan. Yrityksien tuloverotus vaihtelee myös maa kohtaisesti ja tällä on vaikutusta myös Suomessa toimivan urheilukaupan kannattavuuteen.

Urheilukaupan tuotteet ovat suurilta osin kansainvälisiä brändejä, jotka valmistetaan ja kuljetetaan ympäri maailmaa. Kuljetuskuluihin vaikuttaa polttoaineen hinta, joka on suoraan sidoksissa poliittisiin päätöksiin öljyn hinnasta. Suomen haasteena on myös kaukainen maantieteellinen sijainti, jolloin kuljetusmatkat ovat pitkiä. Kuljetuskulut vaikuttavat myös urheilukaupan kannattavuuteen. Tullilla on myös merkittävässä

asemassa, miten ulkomailta tulevia urheilukaupan lähetyksiä pystytään valvomaan, jotta laitonta kilpailuetua ei muodostu.

Ekonomisesti suurin uhka ja samalla mahdollisuus urheilukaupalle on Suomen talouden kehittyminen. Pitkän taantumakauden jälkeen on talous kääntynyt hitaaseen nousuun vuonna 2016. Taloustilanteen parannettua, ostovoima yleensä paranee myös. Poliittiset päätökset ovat kuitenkin aiheuttaneet uhan, sillä kilpailukyky sopimus vuonna 2017 on hidastanut keskiansioiden kasvua ja nostanut yksikkötyökustannuksia. Toisaalta sopimus on vauhdittanut vientiä ja investointeja sekä kasvattanut bruttokansantuloa.

Toinen suuri ekonominen uhka urheilukaupan toimialalla on globaalit verkkokaupat, joiden hinta- ja valikoimakilpailuun ei ole mahdollista vasta. Tätä uhkaa kotimaiset urheilukaupat ovat pyrkineet pienentämään omilla verkkokaupoilla. Uusia mahdollisuuksia voisi urheilukauppa etsiä oman kivijalkamyymälän ja verkkokaupan yhteistyöllä ja palvelujen yhdistämisellä. Isot kansainväliset urheilukaupaketjut ovat leviittäytyneet laajasti isoille paikkakunnille. Tämä muodostaa pysyvän uhan kotimaisille pienimmille urheilukaupan toimijoille. Toimialan uhkana ovat myös laajentuneet myyntikanavat. Vaatteiden erikoismyymälät ovat kasvattaneet valikoimiaan urheiluvaatteisiin. Tavarataloissa ja hypermarketeissa on omat urheiluvaate- ja tarvikeosastonsa.

Sosiaalinen mahdollisuus urheilukaupalle on ihmisten elämäntapamuutokset. Muotipukeutuminen on Aamulehdessä haastatellun Tekstiili- ja Muotialojen toimitusjohtajan Velimatti Kankaanpään mukaan muuttunut rennompaan suuntaan. Tämän on mahdollisuus urheilukaupan lisämyynnille. Suomalaiset ostivat vuonna 2016 jo 16 prosenttia vaatteistaan ja 40 prosenttia kengistään urheiluliikkeistä. (Aamulehti 17.3.2017) Urheiluvaatepukeutuminen ei siis ole enää sidoksissa liikkumiseen vaan se on osa arkipukeutumista.

Urheilukaupan sosiaalisen uhan muodostaa, niin kuin kaupan alalla yleensä suuri henkilökunnan vaihtuvuus. Myymälöissä on paljon nuoria työntekijöitä, jotka tekevät asiakaspalvelua opintojensa ohessa ja heillä on usein tähtäimessä ura toisella alalla. Kaupan alan työsopimuksista suurin osa on myös osa-aikaisia, joka myös lisää vaihtuvuutta ja motivaatio ongelmia. Työpaikkojen vaihtuvuutta voi heijastua

asiakaspalveluun. Työntekijöiden motivointi onkin tärkeää hyvän asiakaspalvelun saavuttamiseksi. Hyvä asiakaspalvelu antaa urheilukaupalle paremmat edellytykset selviytyä kilpailussa.

Teknologian hyödyntäminen älyvaatteissa voisi antaa uuden mahdollisuuden urheilukaupalle. Suomessa on kehitetty jo pitkään älyvaatteita, jotka helpottaisivat ihmisten elämää. Urheiluvaatteissa älyominaisuus säätelisi vaateen ja sitä kautta käyttäjänsä lämpötilaa. Älyvaatteilla voisi myös mitat suorituksia ja elintoimintoja. Älyvaatteita on testattu jo pitkään ja VTT:n johtava tutkija Pekka Tuomaala toivookin, että älyvaatteet olisivat kuluttajilla saatavilla markkinoilla jo loppuvuodesta 2018 (Turun Sanomat 22.12.2017).

Uusia urheilulajia tulee jatkuvasti, ja ihmisten mielenkiinto perinteisten lajien lisäksi vaihtelee urheilutrendien mukaan. Tämä vaatii urheilukauppaa kuuntelemaan asiakasta herkällä korvalla ja koko ajan pitää seurata, mitä maailmalla urheilusaralla tapahtuu. Urheiluharrastuksiin vaikuttaa myös suomalaisurheilijoiden menestyminen.

Teknologian vaikutus näkyy myös välinehuollossa, joka on suhdanneherkkä. Sää ja vuodenaika vaikuttavat tarvitaanko esimerkiksi polkupyörähuoltoon tai luistimien teroitusta. Uhkana on, miten käyttää henkilöresursseja huoltotyöhön. Mahdollisuutena on kuitenkin tarjota lisäpalvelua jo olemassa oleville asiakkaille ja löytää uusia asiakkaita palvelun kautta. Urheilukaupan kanta-asiakasjärjestelmät rekisteröivät usein asiakkaiden ostokset. Kanta-asiakasrekisteriä voisi hyödyntää markkinoidessa kohdennetusti huoltopalveluja tietyn ajan jälkeen ostotapahtumasta jälkimarkkinointina.

Urheilukaupan ekologinen mahdollisuus voisi löytyä kuluttajien kasvaneesta kiinnostuksesta eettisiin ja vastuullisiin valintakriteereihin. Yritysten vastuullisuus on nykyisin lainsäädännön ylittävää. Kestävällä kehityksellä on tärkeä merkitys niin ympäristölle kuin ihmisille. Kaupan vastuullisuus tulee kytkeytyä jokapäiväiseen tapaan toimia taloudellisesti. Suurimpana elinkeinoelämän työllistäjänä kauppa tunnistaa vastuunsa myös henkilökunnan turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Ympäristö vastuullisuus kohdistuu erityisesti riskimaiden tuotannon valvomiseen. Tuotannon lä-

pinäkyvyys on tärkeää kuluttajan tehdessä hankintapaikanvalintoja. Kaupan vastuullisen toiminnan edellytys on pitkäjänteinen ja taloudellisesti kannattava toiminta. Vastuullinen toiminta puolestaan luo edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle. (Kaupan liitto [Viitattu 26.2.2018].)

Eettisiä ja ekologisia hankintapäätöksiä tehdessä on oltava tietoinen tuotteen koko valmistusketjusta ja alkuperästä. Tämä urheilukaupassa on haasteellista, sillä isot kansainväliset brändit ovat kovassa kilpailupaineessa vieneet tuotantonsa alihankintamaihin, jotka usein ovat riskimaita. Yritysten on kuitenkin pystyttävä kertomaan kuluttajille koko hankintaketjuprosessi. Eettisestä ja ekologisesta vastuusta huolimatta sisäänostaja on tunnettava taloudellinen vastuunsa joka asettaakin haasteita hankinnoissa. Urheilukaupan vastuulla on kuitenkin turvallisen, kestävän ja kustannustehokkaan hankinnan optimointi.

Kaupan sähköistymisen myötä kaupan ja kuluttajan välisellä keskustelulla voidaan tuoda esille kaupan ekologinen kilpailuetu. Asiakkaat ovat merkittävässä asemassa, miten ekologisesti kauppa toimii. Elleivät asiakkaat välitä ympäristöystävällisyydestä ostopäätöksiään tehdessä eivätkä vaadi kaupalta vastuullisuutta on riskinä, että kauppa ostaa tuotteensa hinnan mukaan, joka valitettavan usein vaikuttaa suoraan tuotteen eettisyyteen ja ekologisuuuteen.

Urheilukaupan kannalta keskeisiä lainsäädäntöä ovat kilpailu- ja kuluttajansuojalaki sekä kasvavassa määrin asiakasrekisterien myötä tietosuojalaki. Kuluttajansuojalaki säätelee mm. kaupan alennushinnoittelua, mainontaa ja reklamointikäytäntöjä. Kuluttajansuojamies valvoo kuluttajien kannalta sopimattomia menettelyitä kaupan markkinoinnissa ja asiakassuhteissa. Kaupan aukioloaikojen vapautuminen on ollut myös poliittinen päätös, jonka seurauksena kaupan alalla on mitattu kasvua. Kasvuun on vaikuttanut myös ansiotuloverotuksen keventyminen.

Mainonnassa käytetään nykyisin paljon mielikuvia, tarinoita ja tunteisiin vetovia mainonnan keinoja. Laki kuitenkin säätelee, että mainokset tulee olla tunnistettavissa mainoksiksi eivätkö ne saa olla harhaanjohtavia. Tietoturva on urheilukaupan alalla tärkeätä. Erityisesti kanta-asiakasrekisterien ylläpidossa ja hyödyntämisessä tulee



tuntea kuluttajasuoja- ja tietosuojalaki. Kuluttajan henkilötietoja kanta-asiakasohjelmissa voidaan käyttää vain asiakkaan suostumuksella, esimerkiksi tuotevalikoiman ja markkinoinnin yhteydessä.

### **3.2.2 Urheilukaupan tulevaisuuden visiot**

Urheilukauppa on ollut jo viime vuodet valtavassa muutoksessa ja muutos tulee jatkumaan. Kivijalkamyymälät tulevat pysymään, sillä erityisesti urheiluvälinemerkinnoilla kuluttajat haluavat palvelua sekä tutustua konkreettisesti tuotteisiin. Kansainväliset ketjut tulevaisuudessa tulevat lisäämään markkina osuuttaan ja kilpailun kiristyessä erikoistuminen on asiakaspalvelun lisäksi parhaita keinoja selvitä markkinoilla. Kivijalkamyymälöiden rinnalla pitää toimia myös verkkokaupassa, lisäksi nämä toiminnot pitää pystyä yhdistä toistensa tueksi. Digitaalisessa viestinnässä pitää olla ajan hengessä ja näkyvillä uusissa sähköisissä kanavissa.

Kerättyä tietoa asiakkaista ja ostokäyttäytymistä pitää osata hyödyntää uudenlaista liiketoimintaa kehitettäessä. Ydintoimintojen lisäksi kilpailuetua pitää löytää lisäpalveluista. Tällaisia lisäpalveluja urheilukaupan alalla voisi olla esimerkiksi erilaiset urheiluvälinetestausmahdollisuudet myymälöissä, urheilija vierailut myymälöissä, verkkokaupassa tuotteiden asiakaskokemuksien jakaminen sekä verkkokaupan ja kivijalkamyymälän yhteistyö eri muodoissa.

Asiakaskokemukset ovat tärkeimpiä urheilukaupan kilpailukeinoja myös tulevaisuudessa. Asiakkaat haluavat yhä enemmän ostokokemukselta elämyksiä, joita kivijalkamyymälän on verkkokauppaa parempi tuottaa. Tärkeää on synnyttää asiakkaan ostohalu ja saada asiakas kokemaan ostamastaan tuotteesta tai palvelusta arvoa. Tuotteiden ja palvelujen tuottama mielihyvä sitouttaa asiakkaan yritykseen. Henkilökohtainen myyntityö on tulevaisuudessakin arvokas kilpailukeino. Suora asiakaskontakti on erityisesti monimutkaisemmissa tuotteissa tärkeä työkalu, jolla myydä erikoistuotteita.

Suurimman mahdollisuuden urheilukaupan kasvuun tuo talouden elpyminen ja ostovoiman parantuminen viime vuosiin verrattuna. Kuluttajat pystyvät lisäämään rahankäyttöä harrastamiseen. Sääolosuhteet vaikuttavat sekä kausipukeutumiseen,

että väline urheiluun. Tämän vuoksi urheilukauppa onkin panostanut jo sisäpukeutumiseen ja sisäliikunta urheiluvälineisiin.

Uudet urheilulajitrendit voivat avata aivan uusia kasvumahdollisuuksia. American College of Sports Medicine listaa vuosittain tulevat liikunta- ja terveystrendit. Vuodelle 2018 merkittävä trendi on työpaikan terveyttä edistävät toimet. Älypuhelimien harjoitteluohjelmat kasvoivat jo vuonna 2017 ja ne jatkava suosiotaan (Thompson 2017). Nämä voisivat olla trendejä, joista urheilukauppa voisi kehittää uusia toimintamalleja ja palveluita.

### **3.3 Intersportin nykytila**

Intersport Finland Oy liikevaihto vuonna 2016 oli 177,6 miljoonaa euroa ja se työllisti 242 henkilöä. Liikevaihto nousi 2,1 prosenttia. Tilikauden tulos oli niukasti positiivinen 2000 euroa ja liikevoittoprosentti oli 2,8. Yhtiön omavaraisuusaste oli 24,5 prosenttia. (Taloussanomat [Viitattu 9.3.2018].)

Intersport-ketju on edelleen Suomen markkinajohtaja ja se on levittäytynyt laajasti koko Suomeen. Menestys on perustunut urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden laajaan valikoimaan, alan parhaaseen palveluun, laadukkaisiin tuotteisiin, monipuolisiin huolto-, korjaus- ja oheistuotepalveluihin sekä helppoon ja viihtyisään asiointiin. Yhteistyö Intersport Finland Oy:n ja kansainvälisen Intersportin (IIC) kauppiaiden välillä, pyrkii takaamaan laadukkaan asiakaspalvelun. Intersport Finland Oy toimii Suomessa osana Kesko-konsernia. Asiakaslupaus ja K-ryhmän arvot ovat Intersport-ketjun toiminnan lähtökohta. Intersport-ketjun kauppoja Suomessa vuonna 2017 oli 55. (Intersport International [Viitattu 22.8.2017].)

Kesko on sopeuttanut monin tavoin toimintaansa kovassa kilpailutilanteessa. Keskon edullisia hintoja markkinoiva Budget Sport on toiminut vuodesta 2006. Tällä hetkellä sekä Intersportin, että Budget Sportin suurin kilpailija on norjalainen XXL, joka tuli Suomen markkinoille vuonna 2014. Tätä edullisten massatuotteiden kilpailua vastaan Intersport on jo reagoinut keskittämällä valikoimia suuriin merkkeihin, kuten

Nike ja Adidas. Isoilla brändeillä hintavaihtelu liikkuu pienemmällä marginaalilla. Lajivalikoimaa on myös entistä keskittyneempää suosituimpiin lajeihin, kuten juoksu, fitness, maastohiihto ja pyöräily (Harma 2014).

Tehostaakseen toimintaansa ja karsiakseen kulujaan Kesko myi Venäjän Intersport-toiminnot vuonna 2016. Samana vuonna Intersport ja FootBalance toivat ainutlaatuisen 3D-tuotantotekniikan pohjallistuotteiden tekemiseen urheilukaupoissa. Intersport lanseerasi myös verkko- ja kivijalkakaupan yhdistelmän, click and collect-palvelun, jossa kuluttaja varaa tuotteen verkosta noutaen sen kivijalkamyymälästä.

Kaupallisesti hyvä talvisää 2017–2018 on nostanut katetta viime vuodesta, kertoo Intersport Finlandin toimitusjohtaja Jussi Mikkola. Intersportilla ei ole tarvetta hävittää varastoja mahdollisimman nopeasti vaan koko talvikausi pystytään aikaisempia talvia paremmin hyödyntämään kaupallisesti. Asiakkaiden ostokulttuuri on muuttunut, Mikkola jatkaa. Ennen talvivarusteet ostettiin jo joulukuussa, nyt esimerkiksi sukset ostetaan vasta kun lumi on tullut maahan. Tähän ostotapamuutokset on kauppiaiden sopeuduttava, Mikkosen mukaan, ostotottumus on tullut asiakkaiden pysyväksi tavaksi toimia. (Kauppalehti 22.2.2018.)

Asiakaspalvelun tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Erityisesti alalla, jossa tuotteet ovat samanlaisia, hyvän asiakaspalvelun merkitys korostuu. Asiakas, joka ostaa yrityksen tavaroita voi tarvita palvelua ennen ostoa, ostotapahtuman aikana ja sen jälkeen. (Bergström & Leppänen 2009, 180–188)

Asiakaspalvelussa usein huomioidaan asiakas hyvin ostotapahtuman aikana. Ostojälkeistä palvelua kuitenkin pystytään samalla tapaa kaupallistamaan. Näin on mielestäni näin asiakkaan näkökulmasta myös Intersportilla. Jälkimarkkinoinnissa useammalla yrityksellä on parannettavaa ja mahdollisuuksia kasvattaa myyntiä.

### 3.3.1 Intersportin nykytilan analyysi (SWOT)

Vuorinen (2013, 88–89) kirjoittaa, että Albert Humphreyn kehitti yrityksen strategiseksi työkaluksi nelikenttä-SWOT-analyysin Yhdysvalloissa 1960-luvulla. SWOT lyhenne koostuu sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) ja *threats* (uhat). Analyysin avulla tarkastellaan yrityksen

strategista asemaa vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön muodostamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

SWOT-analyysin avulla on tarkoitus saada kokonaiskuva nykytilanteesta, jota voidaan käyttää tukemaan tulevaisuuden strategisia valintoja. Analyysissa käydään läpi niin sisäisiä, kun ulkoisia tekijöitä. Tarkoitus on hyödyntää vahvuuksia ja mahdollisuuksia ennakoimalla ja korjaamalla uhkia ja heikkouksia. SWOT-analyysin tarkoitus on tuottaa näkemys nykytilasta, jonka perusteella tehdään valintoja ja lopuksi hyödynnetään tulos toimintasuunnitelmaan. SWOT-analyysia voidaan tehdä nykytilan lisäksi mm. tulevaisuudesta ja kasvustrategioista. (Vuorinen 2013, 88–89.)

Taulukko 2. Intersportin SWOT-analyysi.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

<div style="text-align: center;">ulkoiset</div> <div style="text-align: center;">sisäiset</div>	<u>1. VAHVUUDET</u>  S	<u>2. HEIKKOUEDET</u>  W
	<u>3. MAHDOLLISUUDET</u>  O	<u>5. HYÖDYNNÄ</u>  S+O
<u>4. UHAT</u>  T	<u>7. VARAUDU JA ENNAKOI</u>  S+T	<u>8. VÄLTÄ JA TORJU</u>  W+T

Intersportin nykytilaa tarkastellaan seuraavassa SWOT-analyysin avulla. Analyysissä tarkastellaan koko Intersportin nykytilaa ja peilataan sitä yksittäisen Tampereen Lielahden Intersport-myymän ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Perinteisen nelikenttä SWOT-analyysin sijaan valittiin laajempi kahdeksankenttäinen analyysi, jotta saadaan tarkempi näkemys nykytilasta sekä tulevaisuuden kehityskohteet. Taulukossa 2, esitetään kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi, jossa analysoidaan kenttien 1–4 avulla Intersportin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen toimialan näkökulmasta. Tämän jälkeen kenttien 5–8 avulla etsitään keinoja kenttien 1–4 hyödyntämiseen ja korjaamiseen. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa olemassa olevaan tilanteeseen sekä tulevaisuuden tähtäävään strategiatyöskentelyyn.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Vuonna 2014 silloinen Intersportin Suomen ketjun johtaja Juha Nurminen kertoi, että Intersport keskittää ostonsa suurempiin megamerkkeihin ja kohdentaa markkinointiaan tarkemmin. Tämä on tarkoittanut isojen brändien näkyvyyden lisäämistä myymälöissä. Samalla on karsittu pois heikommin pärjääviä pienempiä brändejä.

(Harma 2014) Tämä on varmasti ollut järkevä ratkaisu koko ketjun kannalta. Toisaalta isoilla paikkakunnilla, joissa kilpailu on kovempaa, suomalaisuus voisi näkyä enemmän Intersport-myymlöissä. Tunnettuja brändejä ostetaan usein sieltä mistä niitä edullisemmin saa ja vaikka isojen kansainvälisten urheilukauppaketjujen lajitelmät ovat laajoja, ei niiden valikoimista löydy laajasti kotimaisien valmistajien tuotteita. Suomalaiset pienemmät tuotemerkit voisivat olla kasvava kilpailuetu Intersportin kauppiaille.

Asiakkaan näkökulmasta vaihto-, palautus- ja reklamointikäytännöt ovat Intersportin heikkous. Intersport-myymlöissä on omat kauppaakohtaiset valikoimat ja tämän vuoksi kaikki vaihdot, palautukset ja reklamoinnin pitää tehdä myymälässä, jossa ostos on tehty. Tämä eroaa muiden ketjumyymlöiden toimintatavoista, joissa asiakas voi tehdä esimerkiksi vaihdon, missä ketjun myymälässä tahansa.

Kuluttajia kiinnostaa nykypäivänä yhä enemmän, missä ja miten tuotteet on valmistettu. Kesko on Suomen ensimmäisiä yrityksiä, joka on tehnyt vastuullisuusraportin ja tavoitteet, joita koko konserni noudattaa. Näitä vastuullisia toimintatapoja pitäisi tuoda enemmän kuluttajan tietoisuuteen, sillä monikaan ei niitä tiedä ostopäätöksiksi tehdessään.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Mahdollisuus Intersportin kaupan kasvattamiseen antaa myös Intersport-tili. Tilin voi avata verkossa tai myymälässä ja se antaa ostoksille 30–60 päivää korotonta ja

kulutonta maksuaikaa. Summan voi maksaa kerralla tai valita muun sopivan maksuvaihtoehdon. Tili on jatkuva käyttöinen ja sitä voi hyödyntää jatko-ostoksissakin. (Intersport-tili [Viitattu 25.3.2018]). Koroton ja kuluton maksuaika on kilpailuetu, jonka perusteella asiakkaan on helppo valita ostopaikaksi Intersportin.

Intersportin ekologisien tuotteiden markkinointi antaa myös mahdollisuuden kasvat-  
taa myyntiä, vastuullisia valintoja arvostavalle. Keväällä 2018 Intersportin televisio-  
mainonnassa ovat näkyneet Haltin ekotuotteet. Ekologisten tuotteiden tulee kuiten-  
kin näkyä myymälöissä selvemmin, jotta vastuulliset tuotteet myymälöissä pysty-  
tään hyödyntämään kassavirraksi. Asiakkaat eivät usein muista aiempia näkemiään  
mainoksia, jollei tuotteita ole helposti myös myymälästä löydettävissä.

Uudet trendilajit mahdollistavat uudenlaisien kohderyhmien hyödyntämisen. Yksit-  
täisten Intersport-kauppioiden pitää seurata tulevia trendejä, sillä ne voivat avata  
uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia lajinharrastajien kanssa. Tällä hetkellä kas-  
vava trendi on elektroninen urheilu eli e-urheilu. Tässä Suomessakin mukaan ovat  
lähteneet erilaiset urheiluseurat perustamalla omia joukkueita. Urheilukauppa voisi  
myös olla mukana omalla tavallaan esimerkiksi sponsoroimalla joukkueita, perusta-  
malla oman joukkueen, vaatettamalla turnauksia ja esittelemällä e-urheilua myymä-  
löissään.

Intersportilla on hyvä tunnettavuus ja Tampereen Lielahden myymäläkin tunnetaan  
paikallisesti laajasti. Maine on hyvä valikoiman ja palvelun suhteen mutta heikkou-  
tena on, että kuluttajat pitävät tuotteita kalliimpina kuin naapurin Stadium- ja XXL-  
myymälöiden tuotteita. Mielikuva ei kaikelta osin pidä paikkansa mutta sitä on vaikea  
muuttaa. Sosiaalisen median kautta markkinointia pyritään tekemään jatkuvasti ja  
televisio sekä printtimainonta mainostavat alennuksia. Tässä kohtaa kilpailuetuna  
palvelu voi reagoida nopeammin yksittäisen kauppiaan kautta tuotevalikoimiin ja ku-  
luttajan haluamiin muutoksiin. Isoissa kansainvälisissäketjussa ei paikallisuuteen  
voida panostaa samalla tavalla. Paikalliset urheilijavierailut ovat myös hyvä tapa li-  
sätä asiakkaiden mielenkiintoa. Kukapa ei haluaisi ostaa lempiurheilijansa suositte-  
lemia tuotteita ja tavata idoliaan.

Vuodenaikojen vaihtelu ja epävakaa säätila ovat uhka urheilukaupalle, johon on  
vaikea varautua ja ennakoita kaupan valikoimia ja ostoja tehtäessä. Hyvät talvisäät

mahdollistavat hyvän myynnin talviurheiluvälinemyynissä, kun huonot talvisäät pakottavat tuotteet myymään vasta alennushinnoilla.

Thau (2015) korosti jo kolme vuotta sitten, että tulevaisuudessa myymälöiden tulee tarjota tuotemyynissä elämyksiä ja elämäntapoja. Hän ehdottaa, että asiakkaiden annetaan kokeilla tuotetta, esimerkiksi jalkineita menemällä ulos myymälästä. Samalla asiakkaita kannustetaan jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Thau tähdentääkin, että asiakkaat odottavat yhä enemmän houkuttelevuutta ja ainutlaatuisia tuotteita. Ainutlaatuisuutta on haasteellista löytää ja paikalliset tuotteet voisi olla yksi mahdollisuus vähentää kansainvälisten ketjujen uhkaa.

Intersport on tehnyt hyvää yhteistyötä näkymällä merkittävänä sponsorina useissa tapahtumissa. Se toimi Lahti 2017 MM-hiihtojen pääyhteistyökumppanina. Lisäksi Intersport toimii Suomen hiihtomaajoukkueen, Suomen yleisurheilumaajoukkueen ja salibandymaajoukkueen sekä koripallomaajoukkueen Susijengin pääyhteistyökumppanina. Lisäksi Intersport on mukana Naisten 10, Helsinki Cup, HCR- ja HCM-juoksutapahtumissa.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Intersportilla ketjuna ja paikallisella Lielahden Interport myymälällä on uhkia ja heikkouksia, jotka suurelta osin perustuvat kovaan kilpailutilanteeseen kansainvälisten



ketjujen ja globaalien verkkokauppojen suhteen. Toisaalta Suomen markkinajohtajana sillä on luovilla uudenaikaisilla keinoilla mahdollisuus välttää uhat. Tämä edellyttää uudenlaisia elämyksellisiä liiketointamallia yhdessä asiakkaiden kanssa.

### **3.3.2 Intersportin asiakaslupaus**

Intersportin oma asiakaslupaus lupaa asiakastyytyvyyden ja luotettavuuden. Asioidessa Intersportissa asiakas saa luotettavan, turvallisen ostokokemuksen sekä ammattitaitoisen ja henkilökohtaisen palvelun. Lisäksi luvataan alan paras valikoima maailman johtavia tuotemerkkejä. (Urheilukaupan markkinajohtaja Suomessa, [Viitattu 8.9.2017].) Asiakaslupaus on laaja ja se lupaa melko kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen. Lupaus tarjoaa asiakkaalle turvalliset tuotteet, kattavan tuotevalikoiman sekä parhaan palvelun. Tämä on paljon luvattu, se pakottaa myös koko ajan ylläpitämään palvelun ja valikoiman tasoa.

### **3.4 Intersportin kilpailijat**

Seuraavassa keskitytään Intersportin suurempien kivijalkamyymälöiden XXL ja Stadium analyysiin. Nämä ketjut sijaitsevat Suomessa isoimmilla paikkakunnilla mutta koska opinnäytetyön tilaaja toimii Tampereella, jossa samalla ostosalueella toimivat nämä isoimmat kilpailijat, on luonnollista keskittyä juuri näihin kahteen pääkilpailijaan.

Aluksi keskitytään kahden pääkilpailijan asiakaslupauksiin, joiden tarkoituksena on selvittää, mitä kilpailijat tarjoavat asiakkailleen ja miten pyrkivät saavuttamaan asiakasuskollisuuden. Seuraavaksi analysoidaan, millainen on heidän asiakaspalvelutoimintansa suhteessa Intersportiin.

### 3.4.1 Kilpailijoiden asiakaslupaukset

XXL:n asiakaslupaus ei ole perinteinen asiakaslupauslauseke. Se koostuu lähinnä hintalupauksesta, jossa luvataan hyvittää ostetun tuotteen hintaerotus, mikäli asiakas löytää saman tuotteen edullisemmalla hinnalla 30 vuorokauden aikana. Asiakkaille luvataan myös 100 päivän vaihto- ja palautusoikeus. Lisäksi luvataan tyytyväisyystakuu, jonka perusteella jo käytetty tuote voidaan kerran vaihtaa 30 päivän aikana. (XXL [Viitattu 22.4.2018].) Näissä asiakaslupauksissa ei mainita palvelua ollenkaan eikä tuotteiden turvallisuudesta mainita mitään. XXL:n asiakaslupaus perustuu siis hintakilpailuun ja konseptin mukaiseen ajatteluun markkinoiden edullisempänä urheilukauppana.

Stadium ei esittele ollenkaan asiakaslupautaan sellaisella nimikkeellä. Kotisivuiltaan, kuitenkin Stadium toteaa, että liikunta tekee elämästä hauskeempaa. He toteavat myös, että kaikilla tulee olla varaa aktiiviseen elämään ja siksi he tarjoavat edullisia hintoja oikealla ominaisuuksilla oleviin laadukkaisiin ja uusimpiin designtuotteisiin. Lisäksi Stadium kertoo, että heiltä saa eniten vastinetta rahalleen jokaisessa hintaluokassa (Stadium [Viitattu 22.4.2018].) Vaikka Stadiumilla ei puhuta asiakaslupauksesta, viestii se kuitenkin edullisesta hinnasta ja laajasta valikoimasta. Samalla se haluaa tuoda inhimillisen näkökulman, jossa se tarjoaa kaikille varallisuudesta huolimatta mahdollisuuden liikkua edullisilla tuotteilla.

### 3.4.2 Kilpailija-analyysi ja toimintojen vertailu

Brändivalikoima on XXL:n moninkertainen toimialan muihin urheiluketjuihin verrattuna. Tuotevalikoima on laaja ja XXL tarjoaa urheilulajeja joita ei kilpailijoilla ole, kuten mm. ampumaurheiluvälineet. XXL:n kotisivuilta löytyy paljon asiantuntija suosittelevia asiakkaille, miten valita erilajien tuotteita. Tämä on selvästi parempi palvelu kuin Stadiumilla tai Intersportilla, taulukko 3.

Asiakasnäkökulmasta palautus- ja vaihtoajoilla on merkitystä ostopäätöstä tehdessä. Stadium ja Intersport tarjoavat lain vaatiman 14 vuorokautta vaihto- ja palautusaikaa, kun XXL tarjoaa peräti 100 vuorokautta, taulukko 3. Vaihto- ja palautus onnistuu Stadiumilla ja XXL:ssä kaikissa ketjun myymälöissä. Intersportissa vaihdot

ja palautukset pitää tehdä myymälässä, josta osto on tehty. Tämä voi olla ostopäätöksenteossa haitta Intersportille. Asiakas ei voi ostaa esimerkiksi lahjatuotetta, jonka saaja voi vaihtaa toisella paikkakunnalla. Tätä tilannetta varten Intersport tarjoaa kuitenkin lahjakorttia, joka käy kaikissa Intersport-myymälöissä.

Hautamäki (2016) kirjoittaa, että urheilukauppojen vastuullisuus vertailussa Intersport valvoo omien vaatemerkkiensä valmistusoloja parhaiten. Ympäristövastuussa pisimmällä on perheyhtiö Stadium. Stadium on yhdessä Human Bridge -järjestön kanssa kierrättänyt käytettyjä jalkineita ja vaatteita maailman köyhempiin maihin. Intersport osallistuu Suomessa tapahtumiin ja hyväntekeväisyyteen näyttävämmiin, kuin kilpailijansa. Kilpailuetua ei suoranaisesti muodostu hyväntekeväisyydellä, sillä jokaisella urheilukaupalla on oma tapansa tehdä hyväntekeväisyyttä. Yksittäisille kuluttajille jonkin tietyn urheilukaupan hyväntekeväisyyskohde voi kuitenkin muodostaa ostopaikkavalintaperusteen.

Taulukossa 3, on koottuna yhteenveto kolmen urheilukauppaketjun asiakaspalvelun keskinäisistä kilpailueduista. Taulukko osoittaa, että kilpailutilanteessa Intersportin myymälä määrä on laskenut vuodesta 2017, jolloin myymälöitä vielä oli 62.

Taulukko 3. Kolmen urheilukauppaketjun yhteenveto kilpailutekijöistä.

	<b>Intersport</b>	<b>Stadium</b>	<b>XXL</b>
Myymälöitä 31.7.2018	55 kpl	45 kpl	15 kpl
Vaihto- ja palautusaika	14 vrk	14 vrk	100 vrk
Tuotemerkit verkkokaupassa 2018 (lähde: kauppaketjujen omat verkkosivut)	n. 150 kpl	n. 250 kpl	n. 630 kpl

Asiakaspalvelua tulee kehittää kokoajan, jotta sillä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Stadium esimerkiksi pyrkii kehittämään kovassa kilpailussa omaa asiakaspalveluaan kouluttamalla henkilökuntaa yhteistyössä Amiedun kanssa. (Amiedu 2018) Kaikki kolme urheiluketjua pyrkivät panostamaan asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen. Asiakaspalvelun laatua on kuitenkin vaikea mitata keskenään, sillä palvelulaatu on yleensä jokaisen asiakkaan henkilökohtainen kokemus laadusta.

### 3.5 Kuluttajien ostokäyttäytymisen analyysi

Kuluttajien ostokäyttäytymistä analysoidessa on yritysten tärkeä tuntea asiakassegmentointinsa. Ostokäyttäytymistä ohjaavat monet erilaiset tekijät, joihin vaikuttavat asiakkaan henkilökohtaiset mieltymykset sekä ulkopuoliset ärsykkeet, kuten yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja yritysten käyttämä kohdennettu markkinointi. (Bergström & Leppänen 2009, 100–101.)

Kohdemarkkinointi oikeassa mainoskanavassa on tänä päivänä hyvin tärkeää. Televisio toimii edelleen näkyvässä osassa Intersportin, Stadiumin ja XXL:n markkinoinnissa. Nuori kuluttajaryhmä on kuitenkin siirtynyt seuraamaan muita palveluja. Tälle ryhmälle näkyvyyttä ja kilpailuetua tulee hakea sosiaalisesta mediasta. YouTube ja tubettaminen on tänä päivänä merkittävä nuorison kiinnostuskohde. Suomi Interport YouTube-kanavan seuraajia 19.8.2018 on vain 1105 tilaajaa (Intersport Youtube [Viitattu 19.8.2018].) Tähän varmasti vaikuttaa kanavan sisältö, joka on hyvin informatiivinen. Nuoremmat kuluttajat tarvitsevat nopeampaa ja oman kohderyhmänsä tekemää materiaalia. Yhteistyö jo nuorisolle tuttujen tubettajien kanssa lisää varmasti kiinnostusta ja samalla laajentaisi asiakasryhmää. Samoin huippu-urheilijoiden tekemät videot kiinnostaisivat laajaa kuluttajaryhmää. Mielikuvamainonnalla on merkittävä tekijä, kun ostopaikkaa valitaan, vaikka asiakas ei välttämättä itse tiedosta mielikuvan vaikutusta ostopaikkavalintaansa.

Keskenään samanlaisten tuotteiden valinnassa, kuluttaja asettaa ostopaikan paremmuusjärjestykseen käyttäen itselleen tärkeimpiä kriteerejä. Nämä kriteerit ovat yleensä hinta, laatu, väri, takuu, kotimaisuus, asiakaspalvelijan asenne ja pätevyys sekä ympäristöystävällisyys. Kriteerit vaihtelevat kuluttajasta ja tilanteesta riippuen. (Bergström & Leppänen 2009, 142.) Kiristynyt taloudellinen tilanne korostaa ostokäyttäytymisessä tuotteen hinnan merkitystä. Osalle kuluttajista ostopäätökseen vaikuttaa hintaa enemmän tuotteen mielikuva, sen tuoma sosiaalisen asema tai yhteisöön kuuluminen.

Kotler ym. (2009, 213) toteavat, että asiakas toimii suosittelijana ja palaa uusia hankintoja tehdessään samaan myymälään. Huonoista kokemuksista puolestaan kerrotaan eteenpäin; tämän vuoksi yritysten on Kotlerin ym. mukaan erittäin tärkeää pystyä täyttämään asiakkaiden vähimmäisodotukset. Voi todeta, että on kuitenkin

tärkeää pyrkiä jokaisessa asiakaskontaktissa parhaaseen mahdolliseen palveluun, sillä asiakas aistii nopeasti jos hänelle tarjotaan vain vähimmäispalvelu rutiininomaisesti. Valio (2010, 56) tähdentää, että asiakkaalla on usein jo ennako-odotus palvelunlaadusta, joka palveluprosessin aikana ja sen jälkeen joko täytyy tai jää puutteellisen vajaaksi.

Ostokäyttäytyminen on muuttunut paljon 2000-luvulla. Asiakkaista on tullut kiireisempiä ja vaativampia, kuin esimerkiksi kaksikymmentä vuotta sitten. Vuosittain verkkomyynti jatkaa kasvuaan ja sähköisellä hintavertailulla on tärkeä merkitys ostopäätöstä tehtäessä. Kuluttajat vaativat kasvotusten tapahtuvalta ostotapahtumalta asiantuntijuutta ja hyvää kokonaisvaltaista palvelua. Tuotteiden lisäksi halutaan elämyksellisyyttä ja ostoskeskuksista on tullut koko perheen tapahtumapaikkoja, joissa viihdytään ostosten lomassa. Usein yksittäisten tuotteiden lisäksi halutaan tuotepaketteja, joihin sisältyvät palvelut ja mahdollisuus lisätuotteiden hankintaan.

Valvion (2010, 19) mukaan sähköinen asiakaspalvelu on tuonut myös uuden merkityksen asiakaskohtaamiselle. Kuitenkin Valvion mielestä itse palvelutapahtuma ei sinänsä ole muuttunut kovinkaan paljon, vaan palvelun saatavuus on sähköistymisen lisääntyttyä laajentunut.

Asiakaspalvelulla ja erityisesti asiakaspalvelijalla on tärkeä rooli asiakassuhdemarkkinoinnissa ja ostokäyttäytymisessä. Ylikoski korostaa (2011, 194), että asiakaspalvelu pitää osata toteuttaa yksilöllisesti ja asiakkaan tarpeista pitää olla kiinnostunut. Yrityksen johdon tulee osoittaa omalla esimerkillään, että asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ja asiakassuhteiden rakentaminen ovat tärkeitä. Valio (2010, 143) lisää, että yksilöllisen asiakaspalvelutilanteen lisäksi tärkeää on asiakkaan kanssa ensikohtaaminen jonka korostuu tehdyissä palvelun laatututkimuksissa. Toisena tärkeänä hetkenä Valvio pitää asiakaspalvelun viimeistä hetkeä. Asiakkaan tulee tuntee, että hänen käynnistään ollaan tyytyväisiä vaikka ei kauppaa olisi syntynyt. Tällainen positiivinen kohtaaminen saa asiakkaan palaamaan uudelleen.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Asiakastutkimukset jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pientä määrää aineistoa ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelututkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli määrään perustuvassa tutkimuksessa on yleensä suuri määrä vastaajia ja se toteutetaan useimmiten kyselylomakkeen avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustuloksesta saadaan suhteellisen tarkka laajan vastajamäärän vuoksi. (Heikkilä 2004)

### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruuta suunniteltaessa on tärkeää havaintoaineiston mittaaminen määrällisesti. Tutkittavan aineiston tulee olla tilastollisesti käsiteltävässä muodossa. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa keskeisiä tekijöitä ovat myös johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131.)

Kvantitatiivinen kysely soveltuu hyvin asiakastyytyväisyystutkimukseksi. Tällä tavoin saadaan vastauksia määrällisesti paljon, jonka vuoksi tulokset ovat ison numeraalisen määrän vuoksi tieteellisesti todenmukaisia. Kyselylomakkeiden suunnittelun avulla pystytään kysymällä erilaisia asioita suurelta määrältä ihmisiä ja näin keräämään laajan tutkimusaineiston. Lomakekysely menetelmänä on nopea ja tehokas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä monella eri tavalla, kuten kirjekyselynä, nettikyselynä, puhelinhaastatteluna ja ovensuukyselynä tai näiden yhdistelmänä. Tutkimustavassa vastaavilla henkilöillä kuluu vastaamiseen lyhyt aika, joka tämän vuoksi myös vastauksia saadaan määrällisesti enemmän kuin laadullisessa kvalitatiivisessa kyselyssä. Tutkimuskysymyksissä voidaan pyytää tarkkoja vastauksia, jolloin vastaaja valitsee annetuista vaihtoehdoista vastauksensa. Lisäksi kyselyssä voidaan pyytää sanallisiakin pidempiä vastauksia. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että kyselyn purku on tällöin työlästä ja vastauksien yhdenmukainen vertailu on voi

vaikeutua. Kvantitatiivisen kyselyn tutkimustulokset vastaavat mm. kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon, kuinka usein, kuinka tärkeää.

## **4.2 Tutkimuksen toteutus**

Opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus, jotta vastauksia saatiin määrällisesti paljon. Samalla pyrittiin saamaan vastaustuloksista tasalaatuisia keskenään helposti vertailtavia. Kvantitatiivinen tutkimuskysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla. Kysely lähetettiin sähköpostilla kanta-asiakkaille, liitteessä 1 on sähköpostiviesti, jonka vastaajat saivat. Kyselyyn vastasi 244 Intersportin kanta-asiakasta.

Osaan tutkimuskysymyksiin on ollut mahdollisuus vastata vain yksi vaihtoehto. Kysymyksiin, joihin vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon, kokonaisvastausprosentti on yli sata riippuen, montako vaihtoehtoa vastaaja on valinnut. Tutkimusaineiston pohjalta käytetään numeraalista ja sanallista soveltamista, joiden avulla analysoidaan kyselyn tulokset. Tulokset esitetään sanallisesti ja graafisessa muodossa seuraavassa kappaleessa. Asiakastyytyväisyyskyselyn avoimet vastaukset löytyvät liitteestä 3, joka on salattu tässä julkisessa opinnäytetyössä.

## **4.3 Tutkimuksen sisältö ja tulokset**

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 6. Kyselyvastaajien ikäjakauma.

Kuvio 7. Kyselyvastaajien liikunta-aktiivisuus.



Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 8. Kyselyvastaajien ostoaktiivisuus.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 9. Kyselyvastaajien yleisimmät urheilutarvikkeiden hankintapaikat.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 10. Kyselyvastaajien urheilukaupat joissa ostokset tehdään.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 11. Kyselyvastaajien harrastamat liikuntamuodot.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 12. Kyselyvastaajista välinehuollon käyttö.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 13. Kyselyvastaajien mielipide vaihto- ja palautusoikeudesta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 14. Kyselyvastajien ostopäätökseen vaikuttavat asiat.

Kuvio 15. Kyselyvastaajien mielipide asiakaspalvelun ongelman ratkaisusta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 16. Kyselyvastaajien mielipide asiakaspalvelijan asiantuntijuudesta.



Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 17. Kyselyvastaajien näkemys asiakaspalvelijan avuliaisuudesta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 18. Kyselyvastaajien yleinen tyytyväisyys Intersportin asiakaspalvelusta.

Kuvio 19. Kyselyvastaajien tieto CLICK&COLLECT –palvelusta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kuvio 20. Kyselyvastaajien näkemys CLICK&COLLECT –palvelun käytöstä tulevaisuudessa.

#### **4.4 Aiemmat tutkimukset urheilukaupan asiakastyytyväisyydestä**

Urheilukaupan asiakaspalvelusta on tehty aiemmin jo useampi tutkimustyö opinnäytetyönä. Joonas Hakkarainen (2015) Jyväskylän Ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnäytetyössä tutki Stadiumin asiakaspalvelun vaikutusta ostopäätökseen. Hänen tutkimustuloksensa mukaan, asiakaspalvelulla oli vaikutusta ostopäätökseen sekä ostopaikan valintaan. Lisäksi asiakkaiden mielestä asiakaspalvelijoita tulee olla riittävästi, jotta palvelu on sujuvaan niin osastolla kuin kassalla. Tämän opinnäytetyön tutkimus tukee samaa näkemystä, että asiakaspalvelulla on merkitystä ostopäätökseen.

Liiketalouden opiskelijat Reetta Ojalehto ja Hannele Yrjänäinen (2014) Seinäjoen Ammattikorkeakoulusta tekivät asiakastyytyväisyystutkimuksen Seinäjoen Inter-sportille. Tämä tutkimus osoitti, että vastaajat olivat tyytyväisiä asiakaspalveluun ja

pitivät työntekijöiden ammattitaitoisina. Myymälän visuaalista ilmettä pidettiin viihtyisänä. Tämän opinnäytetyön tutkimus tukee samaa näkemystä asiantuntevasta asiakaspalvelusta. Tämä tutkimus ei kysynyt onko visuaalinen ilme kaupassa hyvä vaan se kysyi vaikuttaako se asiakkaaseen. Vastauksien mukaan asiakkaat eivät pitäneet tärkeänä visuaalista ilmettä ostopäätöstä tehdessä. Toisaalta visuaaliseen ilmeeseen monet asiakkaat eivät tiedosta kiinnittävänsä huomiota niin kauan kun se on siisti ja selkeä.

Urheilun Vähittäis- ja Tukkukauppa Ry (UVT) teetti vuonna 2016 ovensuukyselynä tutkimuksen urheilu- ja vapaa-aikatukkuilikkeiden ostokäyttäytymisestä. Tutkimuksen perusteella myyjien asiantuntijuudella on merkitystä ostopäätöstä tehdessä. Tutkimus kuitenkin osoitti, että peräti 68 % asiakkaista eivät kohdanneet asiakaspalvelua vaan tekivät ostokset itsenäisesti. Tämä tulos puolestaan haastaa myyjää aktiivisempaan asiakaskontaktiin. UVT:n tutkimus osoitti, että 74 % myymälässä kävijöistä tulee tekemään hankintoja ja vain 26 % katselevat valikoimia. Asiakkaista 73 % tekee valintoja henkilökohtaisiin tarpeisiinsa ja 25 % ostetaan lapsille. Pääsääntöisesti hankinnat kohdistuvat tutkimuksen mukaan vapaa-ajan ja harrastuksen tuotteisiin. Tutkimuksen perusteella vain 20 % asiakkaista valitsi ostopaikan tarjouksien ja edullisen hinnan vuoksi. Kivijalkamyymälöiden vahvuutena pidettiin palvelua mutta samalla peräti 68 % vastaajista oli tehnyt ostokset ilman asiakaspalvelukontaktia. (Urheilun Vähittäis- ja Tukkukauppa Ry. 2016.)

UVT:n tutkimus tukee tämän opinnäytetyön tutkimustulosta, että suurin osa asiakkaista ostaa laadun eikä pelkän hinnan perusteella. Palvelua pidettiin tärkeänä ostokriteerinä ja myyjien asiantuntijuutta arvostetaan. Se, että peräti 68 % asiakkaista tutkimuksen perusteella teki ostokset ilman asiakaspalvelua osoittaa, että asiakaspalvelun potentiaalia eivät myymälät käytä täysimääräisesti. Asiakaspalvelun avulla olisi varmasti myyntimäärä lisääntynyt ja lisäkauppaa olisi syntynyt. UVT:n tutkimus herättää ajatuksen tämänkin opinnäytetyön kehitysideana vahvistaa urheilukaupassa aktiivisempaa asiakaskontaktia myyjän puolelta asiakasta kohtaan.

#### 4.5 Urheilukaupan valintaperusteet ja Intersportin mielikuva asiakkaalle

Urheilukaupan valintaan eri tutkimuksien perusteella vaikuttaa asiakaspalvelun laatu, asiantuntijuus sekä tuotteen laatu. Asiakaspalvelu on tärkeä kriteeri, jolla ostopaikkaa valitaan. Asiakaspalvelun laatu on mittari, jota tulee tutkia ja kehittää sellaisena kuin asiakkaat sen kokevat. Palvelunlaatu asiakkaalle tarkoittaa sekä ystävällisyyttä, että asiantuntijuutta. Koska palvelu on tärkeä ostopaikkaa valittaessa, myös sen aktiivisuuteen tulee panostaa. Kuluttaja ei aina itse ole aktiivin avunpyytäjää, vaikka tarvetta olisi. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaiselle asiakkaalle tervetuloisuuden lisäksi tarjotaan palvelua.

Retail kaupan työt ja toiminta (2011, 53) kirjassa käsitellään asiakaspalvelun vaikutusta ostopäätökseen. Kirjan mukaan asiakkaat arvioivat kaupan pitkälti asiakaspalvelun perusteella, koska tuotteen tekninen ympäristö on usein samanlainen myymälöiden kesken. Monet syyt vaikuttavat asiakkaan valintoihin ja siihen, miksi asiakas vaihtaa ostopaikkaa. Taulukko 4 osoittaa, että asiakaspalvelun heikkous vaikuttaa peräti 68 % siihen, että asiakas vaihtaa ostopaikkaansa.

Taulukko 4. Syitä miksi asiakas on lopettanut asiointin kaupassa. (Retail kaupan työt ja toiminta. 2011, 53).

68 %	Heikko asiakaspalvelu
14 %	Heikko tekninen laatu
9 %	Liian korkeat hinnat
5 %	Ostotottumusten ja kulutustapojen muutos
2 %	Muutto paikkakunnalta toiselle
1 %	Kuolema

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä viimeisessä osassa käsitellään opinnäytetyön lähtökohtia ja johtopäätöksiä. Vedetään yhteen, miten opinnäytetyö on rakennettu ja millaisia tuloksia tutkimuskysely on antanut. Lopuksi pohditaan tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtana on ollut tutkia asiakaskäyttäytymistä Intersportissa ja selvittää, miten asiakaspalvelu vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. Tavoitteena on ollut löytää Intersport-ketjulle työvälineitä kovassa kilpailutilanteessa. Tutkimusongelmana on ollut, miten Intersport-ketjuna pystyy tulevaisuudessa vastaamaan kilpailijoiden asiakaslupauksiin ja miten lisätä asiakasuskollisuutta Intersportia kohtaan.

Tarkoituksena on ollut selvittää Intersportin nykytilaa muiden urheilukaupan toimijoiden keskuudessa sekä pohtia tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia asiakaspalvelun avulla. Lisäksi tutkittiin kyselytutkimuksen avulla, mitä kuluttaja pitää tärkeänä urheilukaupassa. Haluttiin saada selville, miten jatkossa voidaan paremmin palvella asiakasta ja miten kehittää toimintaa kovassa toimialakilpailussa.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi kaupanalan asiakaspalvelun kilpailukeinojen teorioita. Lisäksi tutkittiin urheilukaupan toimialan nykytilaa ja tulevaisuutta Pestel- ja SWOT-analyysien avulla. Asiakaslupauksien avulla pyrittiin kartoittamaan kilpailijoiden asemointia, ja lupauksia urheilukaupassa. Pää tavoite opinnäytetyölle on ollut selvittää Intersport myymälän asiakaspalvelun ja muiden palveluiden kilpailukeinoja, joilla pärjätä kovassa urheilukaupan nykyhetken kilpailussa. Analyysien avulla Intersportin vahvuudeksi nousee kilpailijoihin nähden kotimainen kauppias-toiminta, jota tulisi enemmän hyödyntää myös markkinoinnissa.

Asiakastutkimuskyselyyn vastasi 244 Intersportin kanta-asiakasta sähköisesti, jonka perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää uskottavina. Vastaajien määrä on myös riittävän laaja, jotta se täyttää kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen määritelmän.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Vastaajien homogeenisyys naisvaltaisena varmasti vaikuttaa vastauksiin. Erityisesti vastaajien valitsemissa liikuntamuodoissa ja lajivalikoimissa korostuu vastauksien naisvaltaisuus. Vastaajien korkeampi ikäjakautuma varmasti vaikuttaa kyselytutkimuksen vastauksiin. Esimerkiksi asiakaspalvelu on todennäköisesti tärkeämpi yli 45-vuotiaille kuin nuoremmille vastaajille.

Vastausten perusteella nykyinen Intersportin linja lisätä juoksujalkineita ja asuja on ollut oikea. Juoksukengät ovat harrastajalleen tärkein harrasteväline, joihin ollaan valmiita panostamaan. Jalkineiden hintavertailu on kuitenkin helppoa, jolloin ostopäätös voidaan tehdä edullisimmasta ostopaikasta. Asiantuntevalla asiakaspalvelulla voidaan saada asiakas tekemään ostopäätös Intersportin urheilukaupassa. Vastaajien korkeampi ikärakenne vaikuttaa tutkimustulokseen, jonka mukaan Intersportin CLICK&COLLECT-palvelua tullaan käyttämään vähäisesti tulevaisuudessa.

Osan vastauksien välillä hajonta on kokonaisuudessa melko vähäistä, koska kyselyssä on ollut liian helppoa vastata neutraalisti numeroita 3–4. Tämän olisi voinut välttää laatimalla osan kysymyksistä eri tavalla. Kysymysten vapaa kommentointi lisää kuitenkin vastauksien yksilöllisyyttä ja monipuolisuutta. Avoimet kysymykset ovat hyviä, joiden avulla nousi esimerkiksi asiakkaiden harrastamat lajit selkeästi ja joihin on hyvä tuotevalikoimissa panostaa.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Tutkimus osoitti selvästi, että asiakaspalvelua halutaan ja henkilökunnan asiantuntijuutta arvostetaan. Asiakaspalvelulla on merkittävä vaikutus ostopäätöstä tehdessä ja Intersportin asiakaspalvelua pidetään tutkimuksen perusteella hyvänä.

## 5.2 Tulevaisuuden kehitysideat asiakastyytyvyyden parantamiseksi

Miten asemoida yritys urheilukauppamarkkinoilla, on tärkeää tulevaisuudessa. Sillä selkeytetään omaa asemaa ja asiakassegmentointia. Samalla tehdään tarkempi strategia, mitä tarjotaan, kenelle, miten sitä markkinoidaan ja miten erottaudutaan kilpailijoista. Tärkeää olisi jatkossa selvittää, millaisia palveluja tulevaisuudessa asiakkaat halutaan? Tässä tutkimuksessa ei tutkittu arvojen merkitystä urheilukaupan valinnassa. Intersportin kilpailuetu voisi olla kuitenkin eettisten arvojen korostaminen ja erottautuminen niillä halpojen urheilukauppaketjujen joukosta.

Markkinoinnissa kannattaa enemmän nostaa esille eettisyyttä, kotimaisuutta ja kauppiastoimintaa. Eettisyys on yhä kasvava valintakriteeri, vaikka sitä ei tässä tutkimuksessa tutkittukaan. Kauppiastarinoiden kautta myymälöiden toiminta inhimillistyy ja tulee lähemmäksi asiasta. Suomalaisuuden korostaminen itsenäisten kauppioiden kautta tuo myös lisäarvoa, jota ulkomaisilla kilpailijoilla ei ole. Paikallisuuden näkyminen valikoimissa, voisi tuoda kilpailuetua Intersportille.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.



Tässä tutkimuksessa ei kysytty myymälän taustamusiikista ja sen vaikutuksesta ostopäätökseen. Musiikilla visuaalisen ilmeen tavoin on usein tiedostamattomasti vaikutusta ostopäätökseen, jonka vuoksi myymälän ääniin kannattaa kiinnittää myös huomiota rakentaessa optimaalista ostoypäristöä. Nämä usein tiedostamattomat asiat vaikuttavat myös asiakastyytyvyyteen.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Sosiaalisessa mediassa tulee olla aktiivinen, johon Intersport onkin hyvin panostanut. Sisällön tulee kuitenkin enemmän sisältää tarinoita kuin mainoksia, jotta niillä voidaan erottua. Muiden asiakkaiden toimiminen suosittelijoina on tutkitusti tehokkaampaa kuin yrityksen oma mainonta. Tämän vuoksi erilaisia kaupallisia yhteistyöitä tulee tehdä enemmän esimerkiksi bloggaajien ja huippu-urheilijoiden kanssa.

Intersport-ketjuna tekee laajaa yhteistyötä erityisesti talviurheilulajien kanssa, viimeisempänä Suomen alppimaajoukkue. Tätä lajien kanssa käytävää yhteistyötä kannattaa hyödyntää myös myymälävierailuilla. Samalla voisi tehdä hyväntekeväisyyttä vaikka keräämällä urheiluvälineitä vähävaraisille lapsille. Erilaiset lajiasiantuntijavierailut ja niistä leviävät some-päivitykset ovat hyvää mainosta myymälälle.

Aktiivisemmän asiakaskontaktoinnin kautta saavutetaan ostotapahtuma, jossa myyjä pystyy toimimaan suosittelijana. Aktiivisempi asiakaspalvelu avaa suuren potentiaalisen kasvattaa myyntiä. Myyjien asiantuntemuksella voidaan aidosti vaikuttaa ostopäätöksentekoon kuten tämän opinnäytetyön tutkimus osoittaa. Lisämyynti asiakaspalvelutilanteissa myös kasvattaa merkittävästi kannattavuutta. UVT:n tutkimuksen mukaan, vain 27 prosenttia vastaajista kertoo myyjän suosittelleen heille

jotain tuotetta. Kuitenkin näistä liki puolet sanoo myyjän suosituksen vaikuttaneen ostopäätökseen. (Urheilun Vähittäis- ja TukkuKauppa Ry. 2016.)

Valvio (2010, 145) käsittelee ostopäätöksen vahvistamista asiakaspalvelun viimeisessä vaiheessa. Tämä tarkoittaa asiakkaan ostopäätöksen positiivista vahvistamista. Positiivinen huomiointi tulee tapahtua viimeistään maksutilanteessa kassalla. Positiivinen kommentti tuotteesta antaa asiakkaalle hyvän ostokokemuksen ja vahvistaa käsitystä, että tuotevalinta on ollut oikea. Tällä voi mahdollisesti vaikuttaa myös siihen, että tuotetta ei tulla palauttamaan tai vaihtamaan. Käytännössä yksinkertaisemmillaan on helpointa kehua asiakkaan ostamaa tuotetta. Positiivinen kommentti voi koskea esimerkiksi tuotteen mallia, väriä tai sen toimintoja.

Asiakaskyselytutkimuksen tulokset mielestäni auttavat Intersport Lielahden ymmärtämään asiakastytyväisyyden nykytilaa ja laajamittaisesti se on hyvä pohja koko Intersport-ketjulle panostaa asiakaspalvelun laatuun ja aktiivisuuteen. Tutkimustuloksia tarkasteltiin tässä opinnäytetyössä kanta-asiakkaiden näkökulmasta. Tulevaisuudessa olisi hyvä laajentaa tutkimusta muihinkin asiakkaisiin, jotka eivät vielä ole uskollisia asiakkaita. Vaikka Lielahden ostosalueella sijaitsee Intersportin lisäksi kaikki isot kilpailijat uskon, että aktiivisella asiakaspalvelulla ja paikallisuuden korostamisella erilaisten tapahtumien myötä on Intersportilla hyvä mahdollisuus selviytyä kilpailussa Lielahden ostosalueella. Vahvat perinteet ja tyytyväiset uskolliset asiakkaat ovat hyvä pohja rakentaa kannattavaa liiketoimintaa. Uusien asiakasryhmien löytäminen esimerkiksi YouTube kanavan ja e-sportin myötä laajentaa asiakaspohjaa. Eettisyyden korostaminen esimerkiksi kiertotalouden kautta olisi hyvä lisä asiakastytyväisyyden kasvattamiselle.

Mielenkiintoista oli tutustua opinnäytetyön myötä urheilukaupan nykytilaan ja sen kovaa kilpailuasetelmaa. Lisäksi oli mukava huomata, että Intersport kauppiasvetoisena pystyy hakemaan myös paikallisia tapoja erottautuakseen kansainvälisistä suurista urheiluketjuista. Toivon, että toimeksiantaja saa tämän tutkimuksen myötä uusia ideoita toimintaansa kehittämiseen sekä löytää uusia keinoja kovassa kilpailutilanteessa. Tämä tutkimus herättää myös ajatuksia, joista olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta.

## LÄHTEET

- Aamulehti. 17.3.2017. Urheilukaupoilla on käynnissä pudotuspeli – suuret liikkeet painavat nyt hintoja alas. [Verkkoartikkelijulkaisu]. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavana: <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/urheilukaupoilla-on-kaynnissa-pudotuspeli-suuret-liikkeet-painavat-nyt-hintoja-alas-24347019/>
- Amiedu. 2018. Stadium ja Amiedun yhteistyö nostattaa osaamisen kehittämisen rima korkeammalle. [Lehdistötiedote]. 19.06.2018. [Viitattu 30.7.2018]. Saatavana: <https://www.amiedu.fi/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/stadiumin-ja-amiedun-yhteistyö-nostattaa-osaamisen-kehittämisen-rimaa-korkeammalle/>
- Asiakaspalvelun trendiraportti 2017. Suomalaiset asiantuntijat kertovat, mikä asiakaspalvelussa puhuttaa ja miten ala kehittyy vuonna 2017. 2017. M. Laakso (toim.). Manpower Group. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 27.10.2017]. Saatavana: <http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Ulkoistettu%20asiakaspalvelu/Manpower-Group-Asiakaspalvelun-trendiraportti-2017.pdf?t=1511282678794>
- Asiakkuusindeksitutkimus. 2017. Yhteenveto. [Verkkosivusto]. [Viitattu 4.6.2018]. Saatavana: <http://asiakkuusindeksi.fi/about-us/>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Digimoguli. Ei julkaisuaikaa. Erottaudu ja vakuuta – 6 askelta arvolupauksen luomiseen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <https://www.digimoguli.fi/blogi/erottaudu-ja-vakuuta-6-askelta-arvolupauksen-luomiseen>
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. 5. Porvoo: WSOY.
- Hakkarainen, J. 2015. Asiakaspalvelun vaikutus asiakkaan ostopäätökseen urheilukaupassa. [Verkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.5.2018]. Saatavana: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88227/Hakkarainen\\_Joonas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88227/Hakkarainen_Joonas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Harma, O. 2014. Intersportin reaktio XXL:ään: vähemmän brändejä. Markkinointi&Mainonta. [Verkojulkaisu]. 6.10.2014. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <https://www.marmai.fi/uutiset/intersportin-reaktio-xxl-aan-vahemman-brandeja-6292002>

- Hautamäki, T. 2016. Urheilukauppojen vastuullisuus vertailussa: Intersport paras työolojen valvonnassa. [Verkkolehtiartikkeli]. Kuluttaja 3.8.2018. [Viitattu 2.4.2018]. Vaatii käyttöoikeuden. Saatavana: <https://kuluttaja.fi/vertailut/urheilukauppojen-vastuullisuus-vertailussa-intersport-paras-tyoolojen-valvonnassa/>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Intersport International. Ei julkaisuaikaa. Operational Structure. How we are organized. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <http://www.intersport.com/about-us/operational-structure>
- Intersport-tili – Maksa sinulle sopivissa erissä. Ei julkaisuaikaa. Intersport. [Verkkosivusto]. [Viitattu 25.3.2018]. Saatavana: <https://www.intersport.fi/fi/kampanjat/2017/resurs-bank-intersport/>
- Intersport Youtube. Ei julkaisuaikaa. [YouTube-kanava]. Intersport Suomi. [Viitattu 19.8.2018]. Saatavana: <https://www.youtube.com/channel/UC7rNAjXu-F4jQ-blJDtOwdg>
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)
- Jokinen, T. Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.
- Kauppan liitto. Ei julkaisuaikaa. Kauppa panostaa vastuullisuuteen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavana: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/vastuullisuus](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/vastuullisuus)
- Kauppan liitto 2017. Kauppan vuosi. [Verkkosivusto]. [Viitattu 4.6.2018]. Saatavana: <http://kauppanvuosi.fi/vuosi-2017/lyhyesti/avainluvut/>
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketju. Kauppan liiketoiminta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauppalehti. 2018. Urheilukauppa piristyi pakkasesta – neljän kurjan vuoden jälkeen menee paremmin. [Verkkojulkaisuartikkeli]. 22.2.2018. [Viitattu 5.3.2018]. Saatavana: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/urheilukauppa-piristyi-pakkasesta---neljan-kurjan-vuoden-jalkeen-menee-paremmen/hU4EBrLN>
- K-kauppiasliitto 2017. Kauppiasyrittäjäyys. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.5.2017]. Saatavana: <http://www.k-kauppiasliitto.fi/k-kauppiasyrittajyyys>

- Keskon vuosiraportti 2017. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.4.2018]. Saatavana: [https://kesko-ar-2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/mqCbQg/JwFVMF3HqilZ1WB0rm13Pg/Kesko\\_Vuosiraportti\\_2017.pdf](https://kesko-ar-2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/mqCbQg/JwFVMF3HqilZ1WB0rm13Pg/Kesko_Vuosiraportti_2017.pdf)
- Koistinen, K. Lammi, M. & Raijas, A. 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kotler, P. Keller, K. Brandy, M. Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education.
- Lahtinen, J. Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. 2. uud. p. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Mitronen, L. 2012. Lupaava asiakaslupaus. Kaupan liitto. [Blogikirjoitus]. 29.3.2012. [Viitattu 7.9.2017]. Saatavana: [http://kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieras-kynaeblogi/lupaava\\_asiakaslupaus\\_235](http://kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieras-kynaeblogi/lupaava_asiakaslupaus_235)
- Muoti- ja urheilukauppa MTA Ry. 2017. Muodin ja urheilun verkkokauppa kasvoi 25 % vuonna 2016. [Verkkosivusto]. 30.6.2017. [Viitattu 22.2.2018]. Saatavana: [www.textile.fi/2017/06/30/muodin-ja-urheilun-verkkokauppa-kasvoi-25-vuonna-2016/](http://www.textile.fi/2017/06/30/muodin-ja-urheilun-verkkokauppa-kasvoi-25-vuonna-2016/)
- Muoti- ja urheilukauppa MTA Ry. 2018a. Arviot vaatteiden verkkokaupan arvosta Suomessa harhaanjohtavia. [Verkkosivusto]. 28.3.2018. [Viitattu 2.4.2018]. Saatavana: [www.textile.fi/2018/03/28/arviot-vaatteiden-verkkokaupan-arvosta-suomessa-harhaanjohtavia/](http://www.textile.fi/2018/03/28/arviot-vaatteiden-verkkokaupan-arvosta-suomessa-harhaanjohtavia/)
- Muoti- ja urheilukauppa MTA Ry. 2018b. Muoti- ja urheilukauppa jäi ennusteista 2017– verkkokauppa kasvoi kohisten. [Verkkosivusto]. 24.1.2018. [Viitattu 22.2.2018]. Saatavana: <https://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/muoti-ja-urheilukauppa-jai-ennusteista-2017-verkkokauppa-kasvoi-kohisten.html>
- Ojalehto, R. & Yrjänäinen, H. 2014. Asiakastyytyväisyystutkimus Intersport Seinäjoki. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.5.2018]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83944/Ojalehto\\_Reetta.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83944/Ojalehto_Reetta.pdf?sequence=1)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Päivittäistavarakauppa Ry. 2017. Päivittäistavarakauppa 2017. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 22.2.2018]. Saatavana: [https://www.ptv.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2017\\_vuosijulkaisu.pdf](https://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2017_vuosijulkaisu.pdf)

- Retail kaupan työt ja toiminta. 2011. Rämö, S. (toim.) 3.-4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Saarto, P. 2017. Urheilukauppojen valealet halutaan kuriin – seitsemälle liikkeelle 100 000 euron uhkasakko. [Verkkolehtiartikkeli]. 28.6.2017. [Viitattu 2.4.2018]. Saatavana: [www.iltalehti.fi/talous/201706282200232727\\_ta.shtml](http://www.iltalehti.fi/talous/201706282200232727_ta.shtml)
- Stadium. Ei julkaisuaikaa. Taatusti tyytyväinen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.4.2018]. Saatavana: <https://www.stadium.fi/cms/taatusti-tyytyvainen>
- Taloussanomat. Ei julkaisuaikaa. Yritystiedot. Intersport Finland Oy. [Verkkosivusto]. [Viitattu 9.3.2018]. Saatavana: <https://www.is.fi/yritys/intersport-finland-oy/helsinki/1648871-7/>
- Telus International. Ei julkaisuaikaa. Three ways to make a difference in retail customer service. [Verkkosivusto]. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavana: <https://www.telusinternational.com/articles/3-ways-to-make-a-difference-in-retail-customer-service/>
- Thau, Barbara. 2015. A Look at the Retail Model of the Future. [Verkkosivusto]. Forbes 10.2.2015. [Viitattu 2.4.2018]. Saatavana: <https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/02/10/a-look-at-the-retail-model-of-the-future/#4150aefc6550>
- Thompson, D. 2017. What in the World Is Causing the Retail Meltdown of 2017? [Verkkolehtiartikkeli]. The Atlantic. 10.4.2017. [Viitattu 26.3.2018]. Saatavana: <https://www.workinsports.com/blog/how-to-make-your-sports-business-successful/>
- Toivonen, M. 2016. Urheiluvälineiden verkkokauppa hyötyy chatista – kunhan se tehdään oikein. [Verkkosivusto]. Finnchat 9.6.2016. [Viitattu 2.4.2018]. Saatavana: <https://finnchat.com/urheiluvalineiden-verkkokauppa-hyotyy-chatista-kunhan-se-tehdaan-oikein/>
- Turun Sanomat. 2017. Älyvaatteet tuovat uuden tason liikkumiseen ja hyvinvointiin. [Verkkolehtiartikkeli]. 22.12.2017. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavana: <http://hyvinvointi.ts.fi/terveys/alyvaatteet-tuovat-uuden-tason-liikkumiseen-ja-hyvinvointiin/>
- Urheilukaupan markkinajohtaja Suomessa. Asiakaslupauksemme. Ei julkaisuaikaa. Intersport. [Verkkosivusto]. [Viitattu 8.9.2017]. Saatavana: <https://www.intersport.fi/fi/intersport/>
- Urheilun Vähittäis- ja Tukkukauppa ry. 2016. Urheilukauppaan tullaan ostomielessä. [Verkkolehtiartikkeli]. 20.5.2016. [Viitattu 30.9.2018]. Saatavana: <https://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/urheilukauppaan-tullaan-ostomielessa.html>

- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F. & Gould, S. 2014. An integrative approach to eWOM and marketing communications. [Verkkolehtiartikkeli]. Corporate Communications: An International Journal 19 (3), 260–274. [Viitattu 10.11.2017]. Saatavana Emerald Insights -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- XXL. Ei julkaisuaikaa. Asiakaslupaukset. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.4.2018]. Saatavana: <https://www.xxl.fi/Asiakaslupaukset>
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.
- Yrityslainsäädäntö. Ei julkaisuaikaa. Kaupan liitto. [Verkkosivusto]. [Viitattu 26.2.2018]. Saatavana: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeris-toe/yrityslainsaeaedentoe](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeris-toe/yrityslainsaeaedentoe)

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 2. Kyselytutkimuksen lomake

Liite 3. Kyselytutkimuksen prosentti- ja avoimet vastaukset



## LIITE 1 Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei,

Kyselyn avulla on tarkoitus tutkia asiakastyytyvää urheilukaupassa. Samalla pyritään selvittämään, millaisia muutoksia asiakkaat haluavat urheilukaupalta ja sen asiakaspalvelulta. Lisäksi tavoitteena on saada asiakaskokemuksia Intersport urheilukauppaketjusta. Tutkimus toteutetaan pk-yrittäjyyden opinnäytetyönä.

Vastauksesi on erittäin tärkeä. Kyselyn avulla saadaan tietoa urheilukaupan nykytilasta ja Intersportin asiakastyytyvyydestä. Vastaamalla kyselyyn saat äänesi kuuluviin ja pääset vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan asiakaspalvelua Intersportissa tulevaisuudessa kehitetään. Kyselyn tekemiseen menee aikaa arviolta reilu 5 minuuttia.

### **Vastausaika päättyy 18.2.2018 klo 20**

- Vastaamalla voit voittaa 50 € lahjakortin Intersport-myymälään.
- Kyselyyn pääset tästä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/4D847EF97D682D66.par>

## KIITOS AJASTANNE!

Ystävällisin terveisin  
Nora Nattari, opiskelija  
Tradenomi, Pk-yrittäjyys  
Seinäjoen Ammattikorkeakoulu

**LIITE 2 Kyselytutkimuksen lomake****Intersportin asiakastyytyväisyyskysely**

Kyselyn avulla on tarkoitus tutkia asiakastyytyväisyyttä urheilukaupassa. Samalla pyritään selvittämään, millaisia muutoksia asiakkaat haluavat urheilukaupalta ja sen asiakaspalvelulta. Lisäksi tavoitteena on saada asiakaskokemuksia Intersport urheilukauppaketjusta. Tutkimus toteutetaan pk-yrittäjyyden opinnäytetyönä.

Vastauksesi on erittäin tärkeä. Kyselyn avulla saadaan tietoa urheilukaupan nykytilasta ja Intersportin asiakastyytyväisyydestä. Vastaamalla kyselyyn saat äänesi kuuluviin ja pääset vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan asiakaspalvelua Intersportissa tulevaisuudessa kehitetään. Kyselyn tekemiseen menee aikaa arviolta reilu 5 minuuttia.

*Kyselyyn osallistuvien vastaajien kesken arvotaan 50 € lahjakortti Intersport-ketjuun.*

**Kysely sulkeutuu su 18.2.2018 klo 20****1. Sukupuoli: \***

- Nainen
- Mies

**2. Ikä: \***

- alle 25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56-65 vuotta
- yli 66 vuotta

**3. Kuinka usein harrastat liikuntaa? \***

- Joka päivä
- 3-5 kertaa viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- Harvemmin kun kerran viikossa

**4. Kuinka usein ostat urheilutuotteita? \***

- Kaksi kertaa tai useammin kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Joka toinen kuukausi
- Puolen vuoden välein
- Harvemmin

**5. Mistä teet urheilutarvikeostoksesi? Voit valita useampia vaihtoehtoja.\***

- Urheilukaupoista
- Marketeista
- Verkkokaupoista
- Muualta, mistä \_\_\_\_\_

**6. Mistä urheilukaupoista yleensä teet ostoksia? Voit valita useampia vaihtoehtoja.\***

- Intersport
- Stadium
- Budget sport
- Top Sport
- Team Sportia
- XXL
- Muualta, mistä \_\_\_\_\_

**7. Minkä lajien tuotteita yleensä ostat? Voit valita useampia vaihtoehtoja.\***

- Pyöräily
- Hiihto
- Uinti
- Juoksu
- Luistelu
- Laskettelu
- Jalkapallo
- Jääkiekko

- Salibandy
- Tennis
- Sulkapallo
- Saliharjoittelu
- Voimistelu
- Ryhmäliikunta
- Muita, mitä? \_\_\_\_\_

**8. Käytätkö urheilukaupan välinehuoltopalveluja? \***

- En käytä.
- Jos käytät niin, mitä palveluja? \_\_\_\_\_

**9. Vaikuttaako vaihto- ja palautusoikeus ostopäätökseesi? \***

- Ei
- Kyllä, miten? \_\_\_\_\_

**10. Mitkä asiat vaikuttavat ostopäätökseesi? (1 täysin eri mieltä, 2 lähes eri mieltä, 3 ei ole väliä, 4 lähes samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä) \***

	1	2	3	4	5
Hyvä asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan asiantuntijuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan saatavuus myymälässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamoinnin helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden brändit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotevalikoiman laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälän siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälän sisäinen markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymäläketjun mainonta ja näkyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymäläpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälän aukioloajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kokemuksia Intersportin asiakaspalvelusta, kun olet asioinut myymälässä.

**11. Kuinka hyvin Intersportin asiakaspalvelija ratkaisi ongelmasi? \***

- Ei ollenkaan
- Huonosti
- Välttävästi
- Tyydyttävästi
- Hyvin
- Kiitettävästi
- En tarvinnut asiakaspalvelua

**12. Kuinka asiantuntevalta asiakaspalvelija vaikutti? \***

- Ei osannut asiaansa
- Pyysi apua kollegalta
- Melko asiantuntevalta
- Hyvin asiantuntevalta
- Kiitettävän asiantuntevalta

**13. Kuinka avulias asiakaspalvelija oli? \***

- Ei lainkaan avulias
- Tyydyttävän avulias
- Hyvin avulias
- Kiitettävän avulias

**14. Oletko yleisesti ottaen tyytyväinen Intersportissa saamaasi asiakaspalveluun? \***

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- En ole saanut palvelua
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

**15. Miten kehittäisit Intersportin asiakaspalvelua? \***

---

500 merkkiä jäljellä

**16. Mitkä tekijät saivat sinut valitsemaan Intersport-ketjun useammin ostopaikkaksi? \***

---

500 merkkiä jäljellä

**17. Onko sinulle tuttu Intersportin CLICK&COLLECT -palvelu, jossa voit varata tuotteen verkosta ja noutaa sen myymälästä? \***

- Ei ole.
- Kyllä on.

**18. Mitä mieltä olet palvelusta?** (Tutustu palveluun avaamalla alla oleva linkki. Palaa kyselyyn sulkemalla ikkuna.) [https://www.intersport.fi/fi/kampanjat/click\\_collect/](https://www.intersport.fi/fi/kampanjat/click_collect/)

---

500 merkkiä jäljellä

**19. Miten todennäköisesti tulet käyttämään CLICK&COLLECT -palvelua jatkossa? \***

- Erittäin todennäköisesti
- Melko todennäköisesti
- Todennäköisesti
- En kovin todennäköisesti
- En tule käyttämään

*Arvontaa varten tarvitaan yhteystietosi. Näitä tietoja ei luovuteta eikä käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin arvonnän suorittamiseen. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoinen.*

**Etunimi** \_\_\_\_\_

**Sukunimi** \_\_\_\_\_

**Matkapuhelin** \_\_\_\_\_

**Sähköposti** \_\_\_\_\_

**KIITOS VASTAUKSESTASI!**

### LIITE 3 Kyselytutkimuksen prosentti- ja avoimet vastaukset

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

#### 1. Sukupuoli

Nainen		
Mies		
yht. vastauksia		

#### 2. Ikä

alle 25 vuotta		
26-35 vuotta		
36-45 vuotta		
46-55 vuotta		
56-65 vuotta		
yli 66 vuotta		

#### 3. Kuinka usein harrastat liikuntaa?

Joka päivä		
3-5 kertaa viikossa		
1-2 kertaa viikossa		
Harvemmin kuin kerran viikossa		

#### 4. Kuinka usein ostat urheilutuotteita?

Kaksi kertaa tai useammin kuukaudessa		
Kerran kuukaudessa		
Joka toinen kuukausi		
Puolen vuoden välein		
Harvemmin		

## 5. Mistä ostat urheilutarvikkeesi?

Urheilukaupoista		
Marketeista		
Verkkokaupoista		
Muualta, mistä?		

## 6. Mistä urheilukaupoista yleensä teet ostoksia?

Intersport		
Stadium		
Budget Sport		
Top Sport		
Team Sportia		
XXL		
Muualta, mistä?		

## 7. Minkä lajien tuotteita yleensä ostat?

Pyöräily		
Hiihto		
Uinti		
Juoksu		
Luistelu		
Laskettelu		
Jalkapallo		
Jääkiekko		
Salibandy		
Tennis		
Sulkapallo		
Saliharjoittelu		
Voimistelu		
Ryhmäliikunta		
Muita, mitä?		



8. Käytätkö urheilukaupan välinehuoltoa? Jos käytät, niin mitä?

Kyllä, mitä?		
En		

9. Vaikuttaako vaihto- ja palautusoikeus ostopäätökseesi?

Ei		
Kyllä, miten?		

10. Mitkä asiat vaikuttavat ostopäätökseesi? (1 täysin erimieltä-5 täysin samaa mieltä)

11. Kuinka hyvin Intersportin asiakaspalvelija ratkaisi ongelmasi?

Ei ollenkaan		
Huonosti		
Välttävästi		
Tyydyttävästi		
Hyvin		
Kiitettävästi		
En tarvinnut asiakaspalvelua		

12. Kuinka asiantuntevalta asiakaspalvelija vaikutti?

Ei osannut asiaansa		
Pyysi apua kollegalta		
Melko asiantuntevalta		
Hyvin asiantuntevalta		
Kiitettävän asiantuntevalta		

13. Kuinka avulias asiakaspalvelija oli?

Ei lainkaan avulias		
Tyydyttävän avulias		
Hyvin avulias		
Kiitettävän avulias		

14. Oletko yleisesti ottaen tyytyväinen Intersportissa saamaasi asiakaspalveluun?

Erittäin tyytymätön		
Tyytymätön		
En ole saanut palvelua		
Tyytyväinen		
Erittäin tyytyväinen		

15. Onko sinulle tuttu Intersportin CLICK&COLLECT -palvelu, jossa voit varata tuotteet verkosta ja noutaa myymälästä?

Ei ole.		
Kyllä on.		

16. Miten todennäköisesti tulet käyttämään CLICK&COLLECT-palvelua jatkossa?

Erittäin todennäköisesti		
Melko todennäköisesti		
Todennäköisesti		
En kovin todennäköisesti		
En tule käyttämään		