



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myynnin tehostaminen urheiluvälinealalla

Inkilä, Elmo

Niemi, Jonne

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Myynnin tehostaminen urheiluvälinealalla

Inkilä Elmo
Niemi Jonne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Elmo Inkilä, Jonne Niemi

Myyntin tehostaminen urheiluvälinealalla

Vuosi	2013	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehostaa maahantuojan myyntiä urheiluvälineliikkeille. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda maahantuojalle hyviä myyntiargumentteja ja tuottaa tietoa, jonka avulla tuotteiden myyntiin saataisiin lisäpotkua. Opinnäytetyössä vastattiin kysymykseen, miten yritysmyyntiä voidaan tehostaa asiakastytyväisyyskyselystä saaduilla tiedoilla.

Työssä käsiteltiin yritysmyyntin tehostamista asiakasymmärryksen avulla. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina olivat Intersport-ketjun kauppias ja jälleenmyyntiyrityksen edustaja. Saatua aineistoa verrattiin esitutkimuksen asiakastytyväisyyskyselyn tuloksiin.

Tuloksista ilmeni, että keinoja yritysmyyntin tehostamiseksi on loppujen lopuksi vain kourallinen. Yritysten välistä myyntiä voidaan tehostaa ottamalla jälleenmyyjien mielipide huomioon tuotteiden maahantuonnissa ja jopa niiden suunnittelussa. Toinen vaikuttava tekijä on jälleenmyyjien huomioiminen, jonka tehostaminen edesauttaisi myynnissä melko varmasti. Maahantuoja voisi teettää kuluttajille urheiluvälineisiin liittyvän kyselyn, jonka avulla voisi kerätä erilaisia kehitysehdotuksia, joita voitaisiin käyttää tuotteiden vetovoiman lisäämiseksi ja tätä kautta myyntin tehostamiseksi.

Jälleenmyyntiyritys voisi myös hyödyntää tutkimustuloksia ostopäätöksissään. Tulosten avulla jälleenmyyntiyritys voi helpottaa ostojensa tekemistä saadessaan hyvät ja faktatietoon perustuvat ehdotukset ostojen tekemiseksi.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä toimintasuunnitelman urheilukenkien myyntin tehostamiseksi.

Elmo Inkilä, Jonne Niemi

Sales intensification in sport equipment branch

Year	2013	Pages	48
------	------	-------	----

The purpose of this study was to intensify the importers sales for sport equipment stores. The aim of this thesis was to create good sales arguments to the importer and produce information that would boost the sales of the products. The question how business sales can be intensified with the information given by a customer satisfaction survey was answered in this thesis.

Intensification of business sales with the help of customer insight is dealt in this thesis. The used research method was theme interview. The merchant of Intersport sporting goods chain and the retail representatives of the company were interviewed and the material was compared to the results of the pilot study's customer satisfaction survey.

The results revealed that there exists only a handful of means to intensify the business. Sales between two companies can be intensified by taking into account retailers opinion on importing the products and even in the design of products. Another thing that matters is to consider the retailers opinion that would certainly help the sales. The importer could also make a survey related to sport equipment to the consumers. Results of the survey could be used to make development proposals which could be used to make products more attractive and tempting, thus intensifying the sales.

Retailer company could also utilize research results in their purchase decisions. With the help of the results the retailer can make the buying easier by getting good proposals based on facts to make the purchases. A topic for further research could be a plan of action to intensify sales of sport shoes.

Keywords: b-to-b selling, customer need, customer satisfaction survey.

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat	8
1.2	Esitutkimus	8
1.2.1	Esitutkimuksen suorittaminen.....	9
1.2.2	Esitutkimuksen analysointi	10
1.3	Urheiluliike Intersport.....	11
1.3.1	Toimintaympäristön analyysi.....	12
1.3.2	Segmentointi	13
2	Myynti yritysten välissä	13
2.1	Yritysmarkkinat.....	14
2.1.1	Yritysmarkkinoilla tapahtuva myyntityö	14
2.1.2	Yritysmyyntin ominaispiirteet	16
2.2	Myyntin perusta	18
2.2.1	Asiakaslähtöisyys	19
2.2.2	Asiakkuuksien johtaminen	19
2.2.3	Tuotteeseen ja alaan liittyvä asiantuntemus	23
2.2.4	Tuloksellisuus	24
2.2.5	Tuloksellisuuden mittaaminen	25
3	Tutkimusmenetelmät.....	25
3.1	Laadullinen tutkimus	25
3.2	Teemahaastattelu.....	26
3.3	Litterointi ja sisällönanalyysi	28
3.4	Tutkimuksen toteutus	28
4	Tulokset.....	30
4.1	Tekijät päätöksessä.....	30
4.2	Ketjun päätökset ja pakotteet.....	31
4.3	Markkinointiyhteistyö.....	32
4.4	Muutokset.....	32
4.5	Verkkokaupan kasvun merkitys	33
4.6	Suhteet ja niiden vaikutus.....	34
4.7	Yhteenveto haastatteluista.....	35
5	Johtopäätökset	35
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	36
5.2	Kehittämisehdotukset	37
5.3	Jatkotutkimusehdotus.....	38
5.4	Oma kehittyminen	38
	Lähteet	39

Kuviot	41
Taulukot	42
Liitteet.....	43

1 Johdanto

Nykypäivän liikuntatottumukset menevät yhä enenevässä määrin sellaiseen maailmaan, että hyötyliikunnan määrä pienenee, ja ihmiset lähtevät harrastusmielessä toteuttamaan liikunnallisia tarpeitaan. Liikuntaa tehdään liikunnan vuoksi ja siihen ollaan valmiita panostamaan entistä enemmän, joka näkyy eritoten kalliimpien urheiluvälineiden myynnin kasvuna ja varsinkin urheilukenkien. Urheilukenkiä ostaessa aina ei kannata ostaa halvimpia, sillä niiden avulla vältetään ja ennaltaehkäistään liikunnan aiheuttamia eriasteisia vammoja ja ongelmia, joita vääränlaiset kengät tuovat mukanaan. (Ensimmäistä juoksukenkäparia ostaessa 2013.) Urheiluvälineiden myynti on ollut hienoisessa kasvussa jatkuvasti. Tammi-huhtikuussa vuonna 2012 urheiluvälineiden myynti kasvoi tavallisissa kaupoissa 8,8 prosenttia verrattuna vuoteen 2011. (Urheiluvälineiden ostajat käyttävät yhä enemmän ulkomaalaisia verkkokauppoja 2012.) Urheilujalkineiden myynti kasvoi peräti 10 prosenttia verrattuna vuoden 2010 myynteihin (Urheiluvälineiden kauppa reippaassa kasvussa 2013).

Yritykselle on ensiarvoisen tärkeää tietää, mitä asiakkaat ajattelevat heistä, oli kyseessä sitten yksityis- tai yritysasiakas. Jokaisella asiakkaalla on henkilökohtainen näkemys ja mielipide yrityksestä. Myyjän mielipide tähän vaikuttavista tekijöistä voi olla aivan toisenlainen kuin yrityksen johdon, joka taas voi erota totaalaisesti asiakkaan käsityksistä. Ilman asiakastytyväisyyskyselyä yrityksellä ei ole siitä täysin varmaa tietoa. (Rope & Pöllänen 1998, 59.)

Opinnäytetyö käsittelee urheiluvälineiden myyntiä ja sen tehostamista. Opinnäytetyön perustana käytettiin aikaisemmin tehtyä asiakastytyväisyyskyselyä, jonka avulla tiedettiin kutaquinkin, millaisia kenkiä asiakkaat haluavat, ja mitkä ovat ostohalukkuuteen vaikuttavat tärkeimmät tekijät. Esitutkimuksena tehdyn asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten pohjalta selvitettiin sitä, minkä avulla yritysmyyntiä olisi mahdollista tehostaa, toisin sanottuna, miten kenkien maahantuojaja/valmistaja saisi myytyä kenkiään tehokkaammin vähittäiskaupoille. Asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia vertailtiin teemahaastatteluisiin esiin tuleviin seikkoihin ja näiden avulla tehtiin yhteenveto asioista, joilla myyntiä voitaisiin tehostaa.

Aihe valikoitui omien kiinnostusten pohjalta ja toki myös sen, että opinnäytetyön tekijä työskenteli urheiluvälineliikkeessä. Opinnäytetyössä paneuduttiin tarkemmin urheiluvälineiden myyntiin ja mietittiin, millaisilla myyntiargumenteilla urheilukenkiä myydään ja kenelle.

1.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehostaa maahantuojan myyntiä urheiluvälineliikkeille. Tutkimuksen pohjana käytettiin jo aikaisemmin toteutettua kyselyä urheiluvälineliikkeen asiakkaille. Itse tutkimus toteutettiin haastattelemalla Intersport–ketjun kauppiasta urheilukenkämyynnistä sekä haastattelemalla teemahaastattelun muodossa urheiluvälineiden maahantuojan edustajia. Kyselyn tuloksia, kauppiaan vastauksia sekä maahantuontiyrityksen edustajien vastauksia vertailtiin toisiinsa, ja tätä kautta pyrittiin löytämään sellaista tietoa, jolla yritysmyyntiä Intersport–ketjulle voisi tehostaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda maahantuojalle hyviä myyntiargumentteja ja tuottaa tietoa, jonka avulla tuotteiden myyntiin saataisiin lisäpotkua. Tarkoituksena oli tutkia, olisiko myynnin tehostamiseksi olemassa uusia keinoja, joita voitaisiin käyttää suoraan myynnin tehostamiseksi.

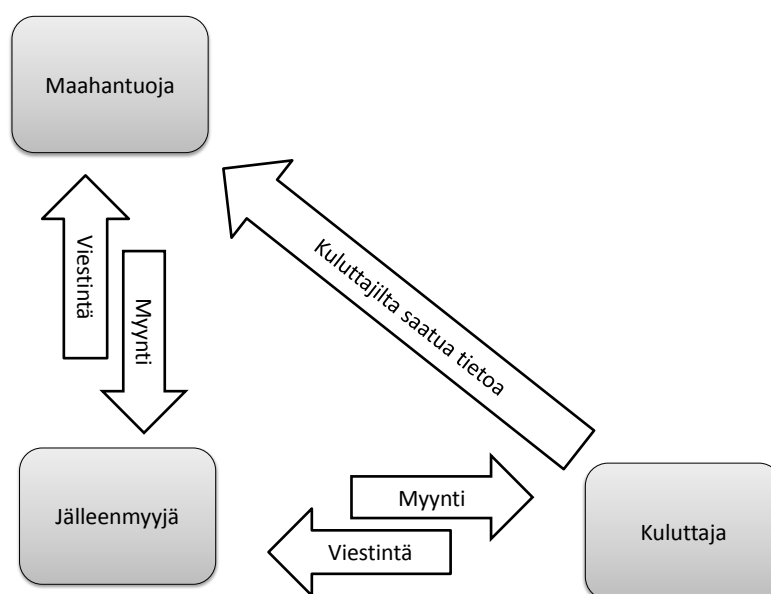
Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Miten urheiluvälineiden myyntiä yritysten välisissä suhteissa voisi kehittää?
2. Miten maahantuoja voisi auttaa jälleenmyyjää kehittämään myyntiään?
3. Onko maahantuojalla keinoja vaikuttaa jälleenmyyjien tuotevalikoimaan?

Kysymykset ovat valittu niin, että niiden avulla saataisiin kerättyä mahdollisimman paljon oleellista tietoa tutkimuksen kannalta. Kysymykset toimivat apuna koko tutkimuksen läpi ja niihin pyrittiin vastaamaan kattavasti.

1.2 Esitutkimus

Tutkimuksen taustalla oleva esitutkimus on toteutettu Yritykselle keväällä 2012 Laurea-ammattikorkeakoulussa toimivan Yrityslabran toimesta ja siihen osallistuivat ammattikorkeakouluopiskelijat Elmo Inkilä, Johanna Paananen ja Niina Nyberg. Tutkimuksessa jaettiin linkkiä sähköiseen e-lomakkeeseen. Vastajia sähköiseen kyselyyn saatiin noin 500. Vastaukset olivat samansuuntaisia ja niistä voidaan tehdä luotettavasti tehdä erilaisia päätelmiä yritysmyyntin tehostamiseksi. Esitutkimuksessa selvitettiin e-lomakekyselyn avulla ihmisten ostotottumuksia ja tietoisuutta ns. barefoot-kengistä. Kyselyyn vastanneista henkilöistä yli neljännes oli nuoria aikuisia. Tämä vaikuttaa omalta osaltaan tuloksiin. Vastajista selkeästi suurempi osa oli naisia eli kolme neljänestä (Liite 1).



Kuvio 1: Jakeluverkostot (Mukaillen markkinointisuunnitelma 2013)

Kuviossa 1 on esitelty työn tausta. Asiakkuudet etenevät maahantuojasta jälleenmyyjään eli heidän välillään käydään yritysmyyntiä. Maahantuojaja myy tuodut kengät eteenpäin jälleenmyyjälle. Jälleenmyyjä myy ostamansa urheilujalkineet suoraan kuluttajille. Kuviossa on esitelty se, miten esitutkimuksena toimiva asiakastytyväisyyskysely näkyy työssä. Asiakkaat tai mahdolliset asiakkaat ovat antaneet palautetta ja kertoneet ostoihinsa vaikuttavista tekijöistä. Näiden tietojen avulla pohdittiin, miten maahantuojana toimiva yritys saisi tehostettua omaa myyntiään jälleenmyyjille. Jälleenmyyjänä toimivaa kauppiasta haastateltiin, jonka jälkeen vertailtiin asiakastytyväisyystutkimuksesta esiin tulleita seikkoja kauppiaan näkemysten kanssa. Tämän avulla pyrittiin luomaan uusia myyntiartikkeleita ja kehitysehdotuksia maahantuojan myynnin kasvattamiseksi.

1.2.1 Esitutkimuksen suorittaminen

Esitutkimuksessa yhteistyökumppanina toimi kenkiä maahantuova yritys. Tutkimuksen kohteena olivat kenkiä ostamassa olleiden kuluttajien ostokäyttäytyminen urheiluvälineliikkeessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden ostotottumuksia sekä kartoittaa laajemmin tuotteiden vetovoimaan ja käyttötarkoitukseen liittyviä kysymyksiä. Esitutkimuksessa pyrittiin selvittämään, onko isoilla ketjuilla jonkinlaisia pakotteita ottaa tiettyjä kenkiä myyntiin. Onko sen taustalla joku markkinointiyhteistyö suuren tavarantoimittajan kanssa?

Kysymys kuuluu, kuinka paljon suhteiden merkitys vaikuttaa kauppiaiden päätöksiin vai vaikuttaako se juuri ollenkaan ja nähdäänkö se positiivisena asiana.

Esitutkimukseen vastanneista selkeästi suurin osa oli iältään 20-29-vuotiaita (Liite 1). Tämä johtuu osittain siitä, että kyselylomakkeen jakelukanavana toimi Laurean sähköposti. Toivottiin, että vastaajista miesten ja naisten välinen ero olisi ollut mahdollisimman pieni, jotta tuloksia voisi yleistää. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan vastaajista jopa 75 % oli naisia ja miehiä vain 25 % (Liite 1). E-lomakkeen vastausten analysoinnin jälkeen luotiin haastattelupohja, jonka avulla kauppiaita haastateltiin. Aluksi vastausten pohjalta luotiin omat tulkinnat, jotka esiteltiin kauppiaille, koska myös heidän mielipiteensä haluttiin tehtyihin johtopäätöksiin. Haastattelussa haluttiin myös kuulla kauppiaiden mielipiteitä verkkokaupan merkityksestä ja sen kasvusta. Haluttiin selvittää, pidetäänkö sitä uhkana, vai onko se tulevaisuudessa vain jotain sellaista, johon on vain sopeuduttava.

1.2.2 Esitutkimuksen analysointi

Esitutkimuksessa saatiin selville, että ostettaessa kenkiä, ovat hinta, ulkonäkö ja mukavuus tärkeimmät vaikuttajat ostopäätöstä tehdessä. Kyselyssä ei kuitenkaan huomioitu tuotteen saatavuutta, joten oletetaan, että halutusta tuotteesta löytyy aina oikea koko. Kyselyssä ei ollut huomioitu myöskään myyjän suosituksia, jotka ovat varsinkin vanhemmille ikäluokille tärkeässä roolissa (Liite 2).

Ostaessaan juoksukenkiä, asiakas haluaa tietää kengän ominaisuuksista. Tällöin myös myyjän rooli osoittautuu tärkeäksi, koska hänen on osattava vastata asiakkaan kysymyksiin ja osattava suositella juuri hänelle sopivia kenkiä (Liite 2).

Esitutkimuksessa kävi ilmi, että urheilukenkien ostopaikka on edelleen selkeästi urheilukauppa. Urheilukaupan lisäksi kenkiä ostetaan kenkäkaupoista ja tavarataloista. Se, että urheilukaupat olivat selvästi yleisin ostopaikka urheilukengille, ei varsinaisesti ollut mikään yllätys, koska niissä on laajin valikoima ja siellä saa tarvittaessa apua kenkien ostoon asiantunteviltä myyjiltä. Se, että vastaajista niin pieni osa ostaa nettikaupasta kenkiä, oli yllättävää. Oletuksena oli, että nykypäivänä varsinkin 20-30 -vuotiaat käyttäisivät enemmän nettikauppaa ostoksiinsa (Liite 3).

Esitutkimuksessa selvitettiin, missä kaikkialla vastaajat käyttävät urheilukenkiä. Tulos oli se, että juoksussa käytetään urheilukenkiä yhtä paljon kuin kuntosalilla. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että lenkkarit ovat lähes jokapäiväisessä arjessa mukana. Lenkkareita on tosin monenlaisia, jotkut ovat puhtaasti tarkoitettu juoksuun, mutta osa kengistä on lähes muoti-tuotteita. On täysin normaalia, että niitä käytetään myös siistien vaatteiden kanssa ja esi-

merkiksi kaupungilla. Se, että urheilukengät ovat niin monikäyttöiset, vaatii paljon ominaisuuksia kengältä. Ulkonäön merkitys nousi tärkeäksi kriteeriksi jo esitutkimuksessa. Tämä kaikki vaikeuttaa kauppiaan tehtävää, kun hän yrittää valita myyntiin juuri sellaisia kenkiä, jotka vastaavat kysyntään. Käyttötarkoituksessa oli jonkin verran eroavaisuuksia sukupuolten välillä. Miehet käyttävät lenkkareita eniten juoksuun, kun taas naiset käyttävät niitä kävelyyn. Miehet käyttävät lenkkareita toiseksi eniten vapaa-ajalla ja taas naiset juoksussa. Kolmanneksi eniten lenkkareita miehet käyttävät kävelyssä ja naiset käyttävät kuntosalilla (Liite 4).

1.3 Urheiluliike Intersport

Intersport Lohja on lohjalainen urheiluvälinemyymälä, joka on toiminut nykyisillä kauppiailta vuodesta 2011. Liike sijaitsee aivan Lohjan keskustassa pienessä liikeyksyksessä. Intersport on maailmanlaajuinen ketju, mutta liikkeet ovat pääsääntöisesti kauppiasvetoisia. Yrityksessä on tällä hetkellä kuusi työntekijää. Määrä saattaa vaihdella sen mukaan kuinka kiireinen sesonki on meneillään. Yrityksellä on hyvä maine lohjalaisten keskuudessa, ja siksi hyvä palvelu onkin muodostunut myyntivaltiksi yritykselle. Lohja on sopiva paikka yritykselle, koska siellä asukasluku nousee kokoajan. Asiakkaita tulee myös lähikunnista ostoksille. (U. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 22.01.2013.)

Lohjan missio avattiin siten, että toiminta-ajatus on myydä urheiluvälineitä kuluttajille ja erilaisille urheiluseuroille. Yritys pystyy myös tarjoamaan urheiluvälineiden huoltotöitä. Palvelut tarjotaan myymälässä, mutta kuljetuksista voidaan sopia erikseen esimerkiksi polkupyörien kanssa. Intersportilla on vastuullinen tapa toimia jokapäiväisessä arjessa, auttaa asiakkaitaan tekemään hyviä valintoja ja päätöksiä, sekä tekemään myös pitkäjänteistä työtä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi läpi koko työuran. (U. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 22.01.2013.)

Kesko ja siihen kuuluva Intersport ovat sitoutuneet vastuulliseen hankintamalliin. Tämä tarkoittaa pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa. Tämän tarkoitus on varmistaa tuotteiden hyvä laatu ympäristö- ja eettisten näkökulmien suhteen. Intersportin tavarantoimittajien laadunvalvonta keskittyy riskimäihin ja niissä toimiin tavarantoimittajiin. Riskimäiksi luokitellaan sellaiset maat, joissa on olemassa riski ihmisoikeuksien tai työntekijöiden oikeuksien loukkaamisesta. (U. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 22.01.2013.)

Työn sujumisen edellytys on se, että työntekijän osaaminen ja koulutus ovat kunnossa. Ajanhallinta täytyy olla tasapainossa, ja työolosuhteet viihtyisät ja turvalliset. Intersport ja Kesko

tekevät pitkäjänteistä työtä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Vastuullisuus 2013.)

Intersport haluaa luoda hyvää yhteishenkeä ja kannustaa työntekijöitä virkistäytymään liikunnan parissa. Liikunnan harrastamista tuetaan kerhotoiminnalla, liikuntaseteleillä tai yhteistyöllä liikuntasalien tai -järjestöjen kanssa. Työhyvinvoinnin tukena ovat henkilöstötutkimukset sekä erilaiset tavoite- ja kehityskeskustelut. Keskossa ja sen ketjujen kaupoissa vuosittain tehtävä henkilöstötutkimus antaa tietoa työyhteisöstä ja johtamisesta. (Vastuullisuus 2013.)

Visio eli yrityksen tulevaisuuden tahtotila halutaan pitää yksinkertaisena, jotta se avautuu johdolle, työntekijöille sekä yhteistyökumppaneille. Visiossa yritys kasvattaa tulostaan ja liiketoimintaa. Tarkoitus ei ainakaan lähitulevaisuudessa ole laajentaa tiloja tai työntekijöiden määrää. Tulevaisuudessa olisi tarkoitus kuitenkin parantaa asemaa lohjalaisena urheiluvälinemyyjänä. (U. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 22.01.2013.)

1.3.1 Toimintaympäristön analyysi

Tässä analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Tässä kohdassa yrityksen tulisi tarkastella omaa toimintaansa mahdollisimman realistisesti. Omia mahdollisuuksia tai vahvuuksia ei saa yliarvioida. Yritys saattaa myös epäonnistua toiminnassaan, koska se ei osaa reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Intersport Lohjan vahvuuksia ovat ammattitaitoiset myyjät, joiden kokemus sekä ajan tasalla oleva koulutus ovat alan huippua. Taustalla oleva suuri ketju ja sen tuomat edut ovat myös Lohjan toimipisteelle suuri etu.

Yrityksen sijainti on aivan keskustassa ja läheltä löytyy myös pysäköintitilaa kauempaa tuleville. Yrityksen paikalla on ollut urheiluliike jo pitkään, joka on myös hyödyksi tunnettavuutta ajatellen. Yrityksen heikkouksiksi voisi luokitella vanhentuneen rakennuksen. Sijainti on hyvä, mutta ongelmia on ollut esimerkiksi ilmaston ja liukuportaiden kanssa. Heikkous on myös se, että liikekeskuksessa ei ole montaa muuta liikettä, joissa ihmiset kävisivät ostoksilla. Liikekeskuksessa oli Musta pörssi, mutta se lopetti ja sen tilalle ei ole tullut mitään, jonka jälkeen tilat ovat olleet tyhjillään jo pitkän aikaa.

Yrityksen mahdollisuudet ovat hyvät, koska Lohjalle muuttaa koko ajan lisää uusia asukkaita. Lohjalle myös rakennetaan paljon, joten mahdollisia asiakkaita on koko ajan enemmän ja enemmän. Suurin uhka on se, että pääkaupunkiseudun suuret liikkeet ovat lähellä. Ihmisillä on pieni kynnys lähteä isoihin kauppakeskuksiin, joissa on useita liikkeitä, ja näin ollen tietysti valikoima on paljon suurempi. Uhka on myös se, että jos paikkakunnalle tulee uusi saman alan yritys, tai jos nykyiset kilpailijat parantavat huomattavasti toimintaansa. Varsinkin nuor-

ten asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on huomattu, että he käyttävät verkkokauppoja, joka tietysti vaikuttaa negatiivisesti myyntiin. Tämä verkkokauppojen yleistymisen tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan varmasti liikkeiden myynteihin.

1.3.2 Segmentointi

Intersportin slogan ”SPORT TO THE PEOPLE” tavoittaa kaiken tasoiset liikkujat. Tarkoitus onkin, että liike ei ole tarkoitettu pelkästään huippu-urheilijoille vaan liikkeestä löytyy välineitä jokapäiväiseen liikkumiseen ja vapaa aikaan. Tarkoitus on myös tavoittaa kaiken ikäiset liikkujat.

Asiakkaat ovat suurilta osin hiihtoliikkuja, jotka ovat tottuneet saamaan myymälöistä erikoisempiakin tuotteita omiin harrastuksiinsa. Liikkeen tunnettavuus on kuitenkin hyödyksi, kun tavallinen kuluttaja haluaa aloittaa tai lisätä liikkumistaan. Iso osa asiakkaista on nuoria. Nuoret kuluttavat enemmän aikaa ostoksilla, koska se on myös ajanviettoa ystävien kanssa. Nuorilla asiakkailla ei kuitenkaan ole niin paljon ostovoimaa, vaan he joutuvat usein etsimään tarjoustuotteita, mutta toisaalta he myös päivittävät varusteitaan useammin. Keski-ikäiset ovat hyviä asiakkaita. He vaativat ehkä enemmän palvelua, mutta heillä on ostovoimaa ja jos he haluavat jotain, he usein sen myös ostavat. Nämä asiakkaat myös osaavat usein arvostaa laatua ja tietoisesti myös panostavat siihen.

Asiakkaita ovat kaikenikäiset kuluttajat. Todella tärkeä asiakaskunta on kuitenkin perheet, jotka hankkivat niin aikuisten kuin lastenkin kulutustavarat yhdestä ja samasta paikasta. Urheiluseurat, yritykset, ja erilaiset yhteisöt ovat myös tärkeä asiakaskunta, koska he ostavat suuria määriä tavaraa kerralla ja usein seurojen kanssa tehdään sopimuksia, jotka luovat jatkumon ostoille. On tärkeää pitää asiakkaat tyytyväisinä, koska menetetty asiakas on todella vaikea saada takaisin. Asiakas on helppo pitää tyytyväisenä verrattuna siihen, kuinka vaikea on saada menetetty asiakas takaisin. Uusien asiakassuhteiden luominen on myös tärkeää, jos haluaa kasvattaa liiketoimintaa. Uusien asiakkaiden saaminen saattaa luoda paljon markkinointikustannuksia, mutta jos asiakkaasta tulee useiden vuosien vakioasiakas, on tällöin panostus kannattavaa.

2 Myynti yritysten välissä

Yritysmarkkinoinnilla tarkoitetaan yritykseltä toiselle tapahtuvaa markkinointia. Käytännössä yritysten välisessä myynnissä ostavana osapuolena on jokin toinen organisaatio, yritys, laitos tai järjestö. (Rope 2004, 9.) Myynti perustuu myyntitaktiikkaan sekä myyntistrategiaan. Yritysmarkkinoilla tapahtuvassa myynnissä pyritään asiakkaan kanssa mahdollisimman pitkäaikaiseen asiakkuussuhteeseen. Myyntistrategian tulee olla laadittuna ennen myyntitaktiikkaa.

Strategian tarkoitus on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Strategia vastaa kysymykseen mitä tehdä? (Leppänen 2007, 49-50.)

2.1 Yritysmarkkinat

Yritysten välisessä kaupanteossa on yleensä kyse huomattavan suuruisista asioista suhteessa yritykseen. Kaupanteko vaikuttaa usein kriittisesti yrityksen tilanteeseen. Päätösten rakentamiseen tarvitaan paljon aikaa ja faktaan pohjautuvat perustelut. Päätösten pohjana on aina oltava yrityksen kannattavuuden parantaminen ja linjatun strategian noudattaminen. Lopullisessa päätöksenteossa konsultoidaan usein useita tahoja yrityksen sisältä, jotta kaikki asiat osataan ottaa huomioon. Sekä taloudelliset intressit että käytännön tason intressit on otettava huomioon onnistuneessa kaupanteossa. (Leppänen 2007, 49-51.)

Yritysten välisen kaupanteon kannalta on tärkeää, että tuotetietous ja kilpailijatietous ovat ajantasaisia. On myös erittäin tärkeää kiinnittää huomiota tuotteen kannalta siihen, että tuotteen fyysiset ominaisuudet ovat odotusten mukaiset, mielikuva tuotteesta riittävän selkeä ja tuotteen käyttötarkoitus on selvä asiakkaalle. (Rope 2004, 17-18.)

2.1.1 Yritysmarkkinoilla tapahtuva myyntityö

Yrityspuolelle suuntautuvassa myyntityössä eli Business to Business myynnissä (B2B) on erittäin tärkeää luoda asiakkaiden kanssa hyvät suhteet. Luottamus on myös yritysmyyntissä erittäin oleellinen asia. Asiakkaan ja myyjän välinen luottamus korostuu erityisesti pitkiä asiakassuhteita luodessa. Ilman luottamusta asiakkuus jää lyhyeksi tai sitä ei synny ollenkaan. Jos luottamusta ei rakenneta, kaataa se nopeasti koko myyntiprosessin. Jos asiakkaan ja myyjän välille ei ole saatu luottamuksellista suhdetta rakennettua, ei asiakas ole vakuuttunut siitä, että myyvä osapuoli olisi luotettava yhteistyökumppani tällä hetkellä saati tulevaisuudessa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 67.)

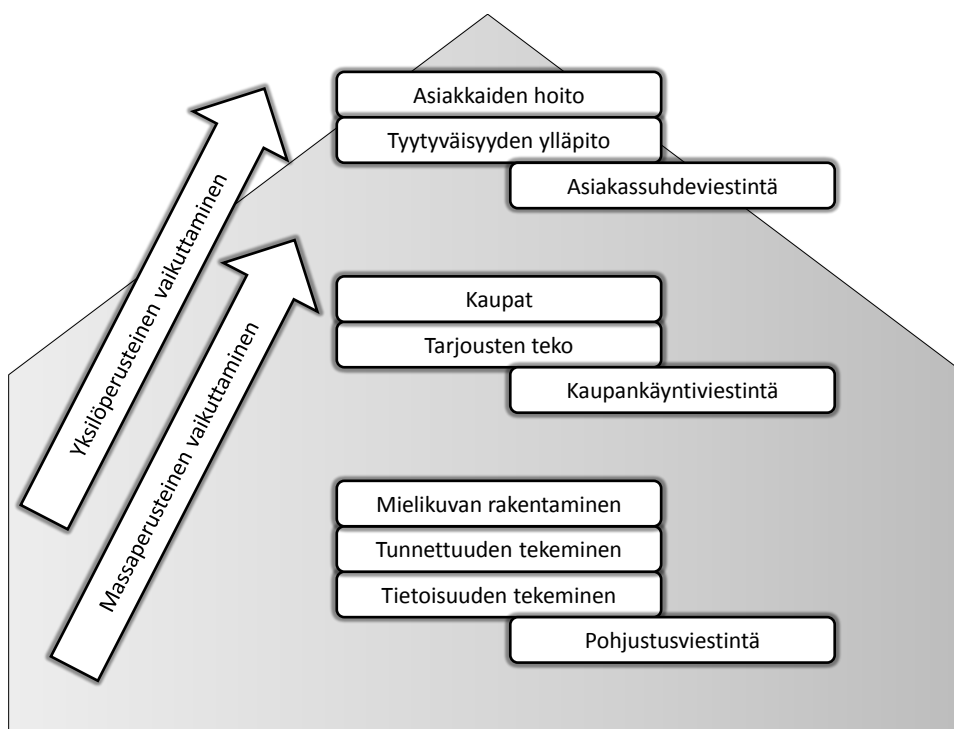
Myyntitaktiikkaa suoritetaan asiakasrajapinnassa. Myyntitaktiikoissa on noudatettava myyntistrategiassa valittuja linjoja, jotta asiat tehdään itse myyntiprosessissa varmasti oikein ja etukäteen halutulla tavalla. Taktiikka vastaa kysymykseen miten tehdään. Myyntiprosessin suunnitteluun kannattaa panostaa paljon, sillä oikein toteutetulla prosessilla voidaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen parantamalla sitä, ja siten kasvattamalla yrityksen myyntituottoja ja kannattavuutta. Tarkoituksenmukaisella myyntiprosessilla voidaan vaikuttaa osaltaan asiakkaan ostopäätöksiin, mikä sallii yrityksen kasvun ja paremman kannattavuuden. (Leppänen 2007, 50-51.)

Kestävä yritysmyynti asiakkuuden pohjalla on luottamuksen luominen myyjän ja asiakkaan välillä. Luottamuksen syntymiseen vaikutetaan jo ennen kuin asiakasyrityksen edustaja ja myyvän yrityksen edustaja ovat edes tavanneet. Jokaisella on yleensä ennakkokäsitys yrityksestä. Tämä ennakkokäsitys muodostuu usein muiden henkilöiden mielipiteistä yritystä kohtaan sekä yrityksen julkisuuskuvasta. Näyttääkö yritys luotettavalta ulkopuolisen silmissä? Ellei näytä, on hyvin mahdollista, että hyviä asiakkuuskontakteja menetetään jo ennen kuin ne ovat koskaan alkaneetkaan. Yritys, jolla on hyvä maine saa helpommin asiakkaita. Asiakkaat luottavat hyvämaineiseen yritykseen jo ennen kuin ovat asioineet yrityksen kanssa. Tämä on erittäin tärkeä tekijä, joka on aivan ensimmäiseksi otettava huomioon. ”Ihmiset luottavat enemmän tunnettuun, hyvämaineiseen yritykseen kuin ottavat riskin kokeilla jotain uutta ja outoa.” (Karvonen 1998, 18.)

Asiakkaan ottaessa yhteyttä myyvään yritykseen on ensivaikutelman oltava hyvä. Ensivaikutelman avulla voidaan luoda positiivinen kuva välittömästi. Myyvän yrityksen ja asiakkaan välinen luottamus syntyy sovitusta asioista ja käydyistä keskusteluista yritysten edustajien kesken pääasiallisesti. Luottamuksellisen suhteen luomisessa ja aikaansaamisessa tärkeää on pitää kiinni sovitusta asioista ja kertoa asiat totuudenmukaisesti, esimerkiksi asiakkaan tilanteesta jotain myyvältä yritykseltä, on kaiken tiedon oltava faktaa ja esimerkiksi tuotteen toimintukseen liittyen on toimittava sovitusti ja aina sovitun aikataulun mukaan. Ongelmatilanteissa on oltava avoin, jotta luottamus voidaan säilyttää. Myyjän on myös osattava asettua asiakkaan asemaan ja ymmärrettävä asiakkaan senhetkistä tilannetta ja tarpeita. Henkilöstön merkitys korostuu asiakassuhteen hoidossa. (Lämsä ym. 2005, 194.)

Yritysmyynnissä on tärkeää pitää asiakkaasta huolta, kun toimiva asiakkuussuhde on saavutettu. Asiakkuussuhdetta on ylläpidettävä ja oltava kiinnostunut asiakkaan tarpeista. Unohtamalla vanhan asiakkaan ja keskittymällä ainoastaan uusien asiakkaiden hankkimiseen, menetetään hyviä asiakassuhteita. On tärkeää myös muistaa asiakassuhteiden priorisointi ja mietittävä, keistä asiakkaista on pidettävä kiinni, ketkä ovat avainasiakkaita ja keiden kohdalla asiakkuuden ylläpitämiseen ei ole järkeä panostaa kovinkaan paljoa. Asiakkuuksien jatkuessa on myyvän yrityksen ylläpidettävä asiakkuuksia jotka ovat tärkeitä, ja jotka ovat taloudellisesti kannattavia. Näiden asiakkuuksien ylläpitämiseksi suurimmissa yrityksissä on avainasiakkuuspäälliköt ja asiakkuudenhallintaryhmät. Näiden tehtävänä on pitää asiakkaista huolta ja olla heihin yhteydessä. (Alamutka & Talvela 2004, 78 - 79.)

Asiakkuudenhallinnan tueksi on kehitetty useita erilaisia CRM -ohjelmistoja. Näiden ohjelmistojen avulla asiakkuuksiin liittyviä tietoja on helppo tallentaa ja selata myöhempää käyttöä varten. Näiden ohjelmien avulla nähdään esimerkiksi, milloin tietyn asiakasyrityksen edustajia on viimeksi tavattu, milloin asiakasyritys on viimeksi tilannut tuotteita/palveluita meiltä ja kuinka suuria tilaukset ovat olleet.



Kuvio 2: Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi (Rope 2004)

Kuviosta 2 käy ilmi miten markkinointiviestintä muuttuu massaperusteisesta vaikuttamisesta yksilöperusteiseen vaikuttamiseen asiakassuhteen edetessä ja syventyessä. Ennen kuin asiakassuhde saavutetaan tai juuri uuden asiakassuhteen alkaessa tarvitaan pohjustusviestintää. Asiakkaan rakennettua riittävän kuvan tuotteesta pohjustusviestinnän avulla, siirtyy markkinointiviestintä ylemmälle tasolle kuviossa, joka on kaupankäyntiviestintä. Kaupankäyntiviestinnän vaiheessa viestitään tarjouksista ja tehdään kauppvoja. Kuvion kolmas ja korkein taso on asiakassuhdeviestintä, jolloin asiakassuhde on luotu ja jatkossa keskitytään asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen ja parantamiseen sekä säännölliseen yhteydenpitoon asiakkaan kanssa. (Rope 2004, 141-142.)

2.1.2 Yritysmyyntin ominaispiirteet

Yritysmyynti on rationaalisempaa kuin yksityisille asiakkaille tapahtuva myynti. Yritysmyyntipuolella sekä myyvän- että ostavan osapuolen tekninen tietämys on usein erinomaisella tasolla. Yksityispuolen kaupankäynnissä taas asiakkaan tietämys harvemmin on kovinkaan korkealla tasolla ja tässä kohtaa myyjän rooli korostuu tuotetta esitellessä. Yritysmyyntissä päämäärinä ovat asiakasuskolliset ja pitkäaikaiset asiakassuhteet, joista hyötyvät molemmat osapuolet sekä ostaja että myyjä. (Kotler & Keller 2012, 205-210.)

Usein yritysten välisessä kaupankäynnissä tuotteet ovat teknisesti haasteellisempia ja asiakas-tarpeeseen personoidumpia, kun taas yksityisille suuntautuvassa kaupassa tuotteet ovat yksinkertaisempia ja standardisoituja. Yritysmyyntissä erityisen merkityksellisiä asioita ovat niin ikään palvelun laatu, tuki ja toimitusvarmuus. (Kotler & Keller 2012, 205-208.)

Aihe	Yritysmyynti	Myynti yksityisille
Myyntinedistäminen	Henkilökohtainen myyntityö	Mainonta ja erikoistarjoukset
Jakelutie	Usein suora kontakti toimittajan suunnalta loppukäyttäjälle	Epäsuora ja moniportainen
Markkinoiden rakenne	Harvalukuinen määrä asiakkaita	Asiakkaita paljon = massamarkkinat
Kaupan kohde	Teknisesti monimutkaisia ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti räätälöityjä	Standardisoituja tuotteita, joissa toimitus ja palvelu eivät korostu
Päätöksenteko	Rationaalisuuteen tähtäävä prosessi jossa päätöksentekoon osallistuu useita tahoja ja asiaa tarkastellaan useasta näkökulmasta	Tunnepohjaisempia päätöksiä, jotka ovat yksilön tai perheen päätöksiä.
Ostokäyttäytyminen	Rationaaliset valintakriteerit ja henkilökohtaiset suhteet ohjaavat päätöstä. Molemmilla osapuolilla yleensä korkea tekninen tuntemus. Pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakkuussuhteita	Mielukuvat ja psykologiset tekijät ohjaavat. Asiakkaan tekninen tuntemus yleensä vähäistä ja myyjän rooli korostuu. Asiakasuskollisuus vähäisempää.
Myyntiprosessin kesto	Pidempiaikaisia prosesseja. Kestoltaan viikkoja kuukausia tai vuosia.	Tunteja

Taulukko 1: B2B-ratkaisujen ja kestokulutushyödykkeiden myymisen eroja (Roune T & Joki-Korpela 2008, 12)

Taulukossa 1 on eriteltyä yritysmyyntin ja yksityisille henkilöille tapahtuvan myynnin eroja. Myynnilliset erot ovat taulukossa aihepiireittäin eroteltuna. Tiivistettynä yritysmyynti eroavaa kuluttajamyyntistä siten, että se on harkitumpaa, vie enemmän aikaa ja on yleensä paljon haastavampaa. Ostokäyttäytymisen ollessa erilaista yrityskaupan puolella, on tärkeää ymmärtää, että markkinointikin on erilaista. Koska yritysmyyntipuolella on sekä myyjä- että ostajayrityksellä päämääränä saavuttaa pitkäaikainen asiakassuhde on myyjän tehtävänä hoitaa asiakkuutta riittävällä intensiteetillä. Asiakkuuteen on myös syytä panostaa kaupanteon jälkeen esimerkiksi huolehtimalla kauppaan liittyvistä käytännön asioista ja varmistamaa, että kaikki sujuu hallitusti, jotta asiakastyytyväisyys saadaan pidettyä riittävällä tasolla. Asiakkaalta olisi myös hyvä pyytää palautetta, jos sitä saadaan, on siihen reagoitava ja siitä on opittava. (Rope 2003, 85.)

2.2 Myynnin perusta

Yleisellä tasolla myynti on edelleen samanlaista kuin se on ollut jo satoja vuosia. Ihmiskunnan kehittyessä tarpeet ovat kasvaneet, mutta perustarpeet ovat pysyneet samankaltaisina. Ihmiset tarvitsevat ruokaa ja työkaluja selviytyäkseen. Vuosisatoja sitten esimerkiksi viljelijät tekivät vaihtokauppaa tuottamallaan viljalla ja vaihtoivat sitä paikallisella torilla lihaan, vaatteisiin ja erilaisiin töitä helpottaviin työkaluihin. Suurin ero, joka tämän päivän kaupankäynnissä on, verrattuna menneeseen on se, että yhteiskunta on kehittynyt niin pitkälle, että lähes jokaisella ihmisellä on varaa hankkia päivittäiseen elämiseen tarvitsemansa tuotteet, yleensä vielä hiukan enemmänkin. Ihmisillä on varaa ostaa enemmän kuin vain se, mitä he perustarpeisiinsa tarvitsevat. Tämän muutoksen takia nykypäivän ostopäätökset perustuvat yhä kasvavissa määrin tunteisiin aikaisemman järjen sijaan. Muutoksen takia myyjien on osattava vedota asiakkaiden tunteisiin ja luotava heille yhä uusia tarpeita. Muutos haastaa yrityksiä ja luo niille paineita tuottaa jotain uutta ja myyvää. Hyvin harva yritys enää keksii täysin uutta ja mullistavaa tuotetta, jota ei olisi aikaisemmin jossain muodossa valmistettu. (Rubanovitsch & Aalto 2007.) Kuviossa 3 eritellään tekijät, jotka ovat myyntitaidon eri osa-alueet.

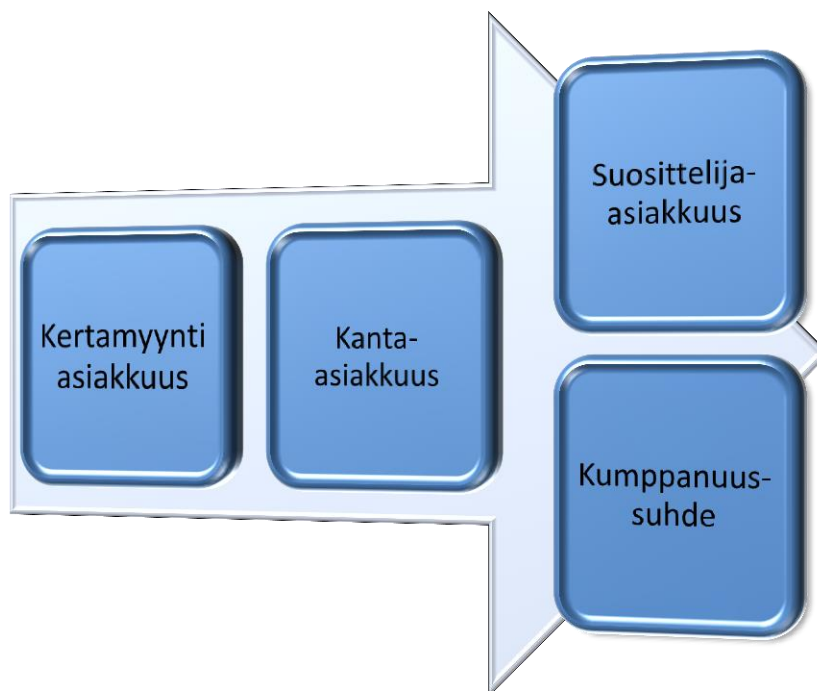


Kuvio 3: Asiantuntijan myyntityö (Vahvaselkä 2004, 17)

Kuviossa 3 myyntitaidon osa-alueita ovat myyntitaito, asiakaslähtöisyys, myytävään tuotteeseen ja alaan liittyvä asiantuntijuus, sosiaaliset taidot ja rakentavan ilmapiirin luominen sekä tuloksellinen toimiminen. Jokainen osa-alue on yhtä tärkeä tuloksellisen myynnin onnistumiseksi. (Vahvaselkä 2004, 17.)

2.2.1 Asiakslähtöisyys

Asiakkaita on helppo segmentoida tarpeiden mukaan ja valita tietyn tuote tai palvelukategorian asiantuntija myymään asiakasta mahdollisimman hyvin tyydyttävä tuote tai palvelu. B2B-myyntipuolella työtä helpottaa huomattavasti asiakasyrityksen liiketoiminnan tunteminen ja yrityksen liiketoimintaprosessien hahmottaminen. (Vahvaselkä 2004, 18.)



Kuvio 4: Asiakassuhteen vaiheet (Mukaillen markkinointisuunnitelma 2013)

Kuviossa 4 esitellään asiakassuhteen eri vaiheet. Nämä vaiheet ovat kertamyynä asiakkuus, kanta-asiakkuus, suosittelija-asiakkuus ja kumppanuussuhde. Asiakkuus etenee tavallisesti kertamyynä asiakkuudesta kanta-asiakkuuteen ja siitä suosittelija-asiakkuuteen tai kumppanuussuhteeseen. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa asiakas on sekä kumppani että suosittelija-asiakas. Asiakslähtöisyyden perustana on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, tarpeiden tyydyttäminen, vastuu asiakkaasta, oman tarjoaman ja tuotekehityksen vieminen asiakkaan tarpeiden mukaiseen suuntaan, jousto asiakasyritystä kohtaan sekä luottamuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen. (Markkinointisuunnitelma 2013.)

2.2.2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa asiakkuuksien tämän hetkisen arvon ja mahdollisen tulevan arvon kautta tapahtuvaa pitkäaikaista asiakkuuksien strategista ylläpitoa, arviointia ja kehittämistä. Asiakkuudet ja asiakkaat ovat yrityksen voimavarojen lähde ja erittäin tärkeä sidosryhmä. Pohjan koko asiakkuuksien johtamiselle luo asiakslähtöinen liiketoimintamalli.

Mallissa pyritään suuntamaan yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Asiakkuuksien johtaminen on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite. Johtamisella pyritään saamaan enemmän irti asiakkuuksista, tekemään suunnitelmia ja strategia nykyisten ja tulevien asiakkaiden osalta. Asiakkuuksien johtamisessa halutaan tarkastella asiakkaita tietynlaisten jaotteluiden mukaan, jopa yksilöidyllä tasolla riippuen asiakassuhteen merkityksestä yritykselle. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15.)

Lähtökohtana tällaiselle johtamiselle on se, että yrityksessä ymmärretään tarkastella asiakkuuksia moniulotteisesti. Yrityksen asiakaskunta ei ole vain kasvotonta joukkoa. Asiakkuudet ovat erilaisia, muutama asiakas voi tuoda suurimman osan yrityksen liikevaihdosta, pienemmissä asiakkaissa voi olla paljon kasvupotentiaalia. Asiakkaiden segmentoiminen on erittäin tärkeää, ellei jopa välttämätöntä, asiakkuuksia johdettaessa. Asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen perimmäinen tarkoitus on palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, siten että yrityksen tuotteet tai palvelut kohtaavat asiakkaan tarpeet, samaan aikaan yrityksen toiminnan tulisi olla mahdollisimman tehokasta ja tuottavaa. Yksinkertaisesti sanottuna asiakkuuksien johtamisella haetaan mahdollisimman tyytyväistä asiakasta, joka tuo samalla yritykselle maksimaalisen tuoton. (Storbacka ym. 2000, 15.)

Asiakkuuksien johtamiseen kannattaa panostaa, jotta asiakkuuksista tulee tuloksellisempia ja tehokkaampia. Nykypäivänä johtaminen suuntautuu yhä enenevässä määrin yrityksen ulkopuolelle, sisältä ulos, eli yksinkertaisesti yrityksen ulkopuolisiin suhteisiin kuten asiakkaisiin ja toimittajiin. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat aina vain nopeammin ja nopeammin, joten yritysten tulee ulkoisen paineen alla pystyä kehittymään. Asiakkuuksien johtamisen taitoja tulee kehittää yrityksen sisällä ja teknologiaa tulisi käyttää hyödyksi, jotta saataisiin aikaan maksimaalinen tehokkuus toiminnassa. Tarjoamat ovat kehittyneet useilla aloilla erittäin monimutkaisiksi. Yritykset myyvät tuote/palvelu paketteja tai kokonaisratkaisuja eteenpäin, ne voivat kattaa tavaroita, palveluja tai vaikkapa tietoa. Tarjoamien kattaessa paljon erilaisia toimintoja tai palveluita yksi myyjä välttämättä enää ole tarpeeksi asiantunteva kertomaan kaikesta. Tämän takia myyjä jaotellaan tarjoamien mukaan ryhmiksi. Ryhmän sisällä useampi myyjä saattaa olla samaan asiakkaaseen tietämättään asiakaskontaktissa. Tällaisten tilanteiden estämiseksi toimintaa on ohjattava, asiakkaan on saatava sellainen kuva, että asiat myyvän yrityksen sisällä on järjestelmällisesti organisoitu. Tämä vaikuttaa myyjän ja asiakkaan väliseen luottamukseen ja helpottaa onnistuessaan luomaan pidempiaikaisia asiakkuuksia. (Storbacka ym. 2000, 16-20.)

Ostajat ja myyjät keskittyvät nykyaikana fuusioiden ja yritysostojen kautta. Tällaiset tapahtumat voivat nopeasti muokata alalla toimivien yritysten kokoa ja kilpailuasemaa. Keskittyminen muokkaa voimakkaasti yritysten liiketoimintaympäristöä ja tällaisiin muutoksiin on osattava varautua. Yritysten muuttuessa yhä kansainvälisemmiksi ja siirtyessä yhä uusille markki-

noille on toimittavien yritysten seurattava perässä varmistaakseen tulevat tilaukset. Elleivät toimittajat pysty toimimaan kansainvälisesti ja palvelemaan kansainvälistyviä yrityksiä niiden kilpailuetu saattaa kadota ja suhde tilaajiin loppua. (Storbacka ym. 2000 16-20.)

Ostaminen ajautuu sellaiseen suuntaan, että asiakkaista tulee yrityksille yhä tuttavallisempia. Asiakkaat pyrkivät vähentämään toimittajiaan, jotta toimintaa saadaan tehostettua. Tiiviillä yhteistyöllä ja paremmalla suunnittelulla sekä yritysten välisten toimintojen integroimisella saavutetaan paljon suurempi tehokkuus, kuin silloin, kun tilataan tuotteet hajautetusti useilta toimittajilta. Tiivis yhteistyö asiakkaiden ja toimittajien välillä leikkaa tarvittavia ostotilanteita ja säästää aikaa ja sitä kautta rahaa. (Storbacka ym. 2000 16-20.)

Myyjien tulee toimia ryhmissä tehokkaasti. Asiakkuuksien mutkistuessa ne muuttuvat monitasoisiksi ja niihin osallistuu yhä useampi henkilö yrityksen sisältä edustaen yrityksen eri toimintoja. Asiakkuuksien johtamisen ollessa usean ihmisen harteilla tarvitaan tehokasta henkilöstön johtamista, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Asiakkuuksien hallinta kehittyy jatkuvasti. Tähän tarpeeseen on saatavilla nykyään useita erilaisia ohjelmia, joita voidaan vielä muokata yritysten yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi. Asiakkuudenhallintaan tarkoitetut ohjelmat kertovat mitä on tapahtunut tietyn asiakkaan kanssa. Tapahtumatiedot menneisyydestä ovat tärkeitä, jotta asiakasta voidaan analysoida ja ennustaa mahdollisia tulevia tapahtumia. Asiakkuudenhallintaohjelmien tarkoituksena on myös kertoa asiakkaan tarpeista ja auttaa yritystä tyydyttämään ne mahdollisimman hyvin. Ilman tarvittavaa tietoa tarpeiden tyydytys on huomattavan hankalaa ja tietojen selvittäminen syö resursseja. Asiakkuudenhallintaohjelma on erittäin suositeltava käytettäväksi useimpiin yrityksiin. Järjestelmien avulla hoidetaan mm: asiakasrekisteriä, yhteystietojen kirjaamista, asiakkaiden segmentointia, myyjien asiakas yhteyksiä, budjetteja, myyntiennusteita, tarjouskantaa, aikataulusta, muistutuksia deadlineista, markkinointikampanjoiden suunnittelua ja toteutusten seurantaa, sähköpostikampanjoita, toimitusten hallintaa ja tuntikirjauksia, markkinointikampanjoiden hallitsemista, tavoitteita ja tuloksellisuuden seurantaa. (Gummerson 2004, 20-27.)

Asiakkuuksien johtamisen suunnitteluun tarvitaan paljon tietoa muun muassa asiakkuuksien historiaa, nykyiset asiakkuudet ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Johtamiseen tarvitaan myös palautetta, jota hankitaan yleensä asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Onnistumisen edellytyksenä pitkällä tähtäimellä on riittävä tiedon hankinta ja sen oikeanlainen hyväksikäyttö. Oikeanlaisen tiedon lisäksi toiminnan lähtökohdaksi tarvitaan tavoitteita. Tavoitteiden avulla koko toiminnalle saadaan merkitys ja suunta. Ilman tavoitteita ja suunnitelmia toiminta ei tule luultavasti koskaan saavuttamaan maksimaalista tehokkuuttaan ja tuottavuuttaan. Tavoitteiden asettaminen toimii myös pohjana tuloksen mittaamiselle. Tavoitteet luovat mittareita, joiden avulla toimintaa voidaan tarkastella objektiivisesti. Itse arviointi on myös ensiarvoisen tärkeää ja sitä ei sovi unohtaa. Itse arviointia on toteutettava säännöllisin väliajoin ja esille

tulevia ongelmakohtia on kehitettävä, jotta arvioinnista saadaan jotain käytännössä irti. (Storbacka ym. 2000, 140; Kaplan & Norton 2004, 123.)

Tehtäviä, joita asiakkuudenhallintatiimillä ja asiakkuuspäälliköllä on, ovat seuraavanlaisia. Tiimin tulee tukea asiakkuuksien säilymistä, eli vanhoista asiakkaista on pystyttävä pitämään kiinni ja luomaan pitkäkestoisia asiakkuuksia, keinoja ovat tuotteiden ja palvelun laadun tarkkaileminen ja pitäminen riittävällä tasolla aina. Toinen tehtävä joka tiimillä ja myyjillä on, on asiakassuhteiden vahvistaminen. Asiakkaat on tunnettava riittävän hyvin ja yrityksen osuttaa asiakkaan kokonaiskulutuksessa on pyrittävä määrätietoisesti lisäämään. Kolmas tehtävä on uusien asiakkaiden hankkiminen, uusia asiakkaita on saatava poistuvien tilalle tai toiminnan laajentamiseksi. Tehtävä ei ole helppo, sillä uusien asiakkaiden kanssa koko toiminta lähtee ruohonjuuritasolta. Aikaisempaa toimintaa ei ole, joten luottamus on rakennettava kokonaan alusta alkaen. Tärkein keino uusien asiakkaiden hankinnassa on markkinointi. Yrityksen tunnettuutta on yleensä lisättävä, jotta uusia asiakkaita on mahdollista saada. Neljäs tehtävä on segmentoida asiakkaat ja harkita, ketkä ovat avainasiakkaita ja miten asiakasryhmiä kohdellaan, asiakkaiden arvon määrittäminen kuuluu tähän prosessiin kiinteästi. (Storbacka ym. 2000, 37.)

Tuottoisimpia asiakkaita kohdellaan suuremmalla painoarvolla, kuin pieniä ja yrityksen toiminnalle ”mitättömämpiä” asiakkaita. On erittäin tärkeää pitää kiinni avainasiakkaista, sillä he tuovat yrityksen liikevaihdosta leijonan osan ja pitävät yrityksen toimintaa yllä. Avainasiakkaan lähtiessä on tilanne pyrittävä paikkaamaan yrityksen toimialan luonteesta riippuen. Asiakassuhteiden ollessa lyhyitä avainasiakkuudet saattavat vaihdella tiuhaan. Asiakkuuksien ollessa pidempiaikaisia yhden avainasiakkaan menettäminen saattaa vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon erittäin paljon. (Bergström & Leppänen 2009, 150-154; Storbacka ym. 2000, 16-20.)

Asiakkuuksien johtaminen tapahtuu asiakkuusstrategian ja halutun tavoitetilan ohjaamana. Toiminta lähtee liiketoimintasuunnitelmasta, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa. Markkinointisuunnitelma on seuraava asia, joka vaikuttaa asiakkuuksien johtamisen suunnitteluun. Seuraavana on asiakkuuksien segmentointi, jossa yritys pyrkii löytämään sille sopivimmat asiakasryhmät. Segmentointi tarkoittaa asiakasryhmien valintaa, joille markkinointia suunnataan ja joiden tarpeet pyritään tyydyttämään kilpailijoita paremmin. Segmentti taas on asiakasryhmä, johon kuuluvilla asiakkailla on yksi ostamiseen liittyvä samanlainen piirre. Segmentointien mukaan asiakkaat jaetaan ryhmiin, ja jokaiselle kohderyhmälle laaditaan oma erillinen suunnitelmansa, jota noudatetaan tarkasti. (Bergström & Leppänen 2009, 150-154.)

Asiakkaat ja mahdolliset asiakkaat toimivat asiakkuuden eri vaiheissa eritavoin. Näiden tapojen ymmärtäminen auttaa myyvää yritystä kohdentamaan markkinointia asiakkaan suuntaan. Myyvän yrityksen on helpompaa myydä tietäessään asiakkaan käyttäytymisestä. Uudet asiak-

kaat omaavat tarpeen, joka heidän täytyy saada tyydytettyä. Tätä varten he hakevat tietoa ja punnitsevat erilaisia mahdollisia vaihtoehtoja tarpeen tyydyttämiseksi. Tietoa kerätessä ja parasta vaihtoehtoa pohtiessa asiakkaalla on useita erilaisia kysymyksiä ja näkökulmia, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Ymmärtämällä nämä tuotteen/palvelun myymiseen on helppo luoda hyviä ja vetoavia kuvauksia tuotteesta tai palvelusta. (Mäntyneva 2001, 9-10.)

2.2.3 Tuotteeseen ja alaan liittyvä asiantuntemus

Myydessään myyjän on oltava tuotteen tietojen tasalla ja tiedettävä riittävästi alasta. Asiakkaan luottamuksen saamiseksi on oltava riittävästi tietoa. Ellei asiakas tule vakuuttuneeksi riittävästä asiantuntijuudesta alaa ja tuotetta kohtaan, on lähes mahdotonta muodostaa luottamusta myyjän ja asiakkaan välille. Myyjän tiedollisen osaamisen pohjana toimii usein hankittu koulutus. Tiedollinen osaaminen myyjällä karttuu työtä tehdessä kokemuksen kautta. Toimiala-, päämies-, ja asiakasosaaminen muotoutuvat hiljalleen työtä tehdessä. Myyjän on erittäin tärkeä tuntea mennyt, vallitseva ja mahdollinen tuleva markkinatilanne alaan liittyen. Markkinatilanteen ymmärtämisellä myyjän on helpompi suunnitella omaa myyntityötään tietäen, mihin suuntaan ollaan menossa yleisellä tasolla ja mitkä asiat tulevat vaikuttamaan myyntiin. Ymmärryksen avulla tilanteisiin on helppo reagoida nopeasti, jonka avulla voidaan säästää rahaa ja asiakkuuksia. (Mäntyneva 2001, 15-19.)

Myyjän tulee näiden lisäksi tuntea kilpailijansa ja heidän tuotteensa, jotta omille tuotteille voidaan kehittää sopivat myyntiargumentit. Tuote- ja kilpailijatietouden avulla on helppo suorittaa vertailua asiakkaalle ja kertoa miksi oma tuote/palvelu on parempi ja miksi se sopii asiakkaalle paremmin. Tuotteiden tai palveluiden laadun ja hinnan ollessa samantasoisia muiden vastaavien kanssa myydyksi saadaan yleensä se tuote, joka erottuu joukosta positiivisesti, eli se, jolla on parhaat myyntiargumentit. Myyjän tulee myös itse omaan tuotteeseensa ja olla vakuuttunut sen paremmuudesta. (Mälkiä, 2006, 38.)

Myynnin lisääminen on helpompaa, jos myyjät ovat motivoituneita. Myyjien tulee saada tarpeeksi koulutusta, jotta he ovat asiantuntevia ja näin ollen myymisestä tulee helpompaa. On tietysti tärkeää, että tuote on laadukas ja asiakkaat ovat siitä kiinnostuneita. Jotta myyjät pysyisivät motivoituneina, pitää omaa osaamista päivittää säännöllisin väliajoin sekä pitää myyminen ja muu työskentely mielekkäänä. Mielestämme myyntikilpailut henkilökohtaisella tasolla ei ole paras vaihtoehto, vaan tuloksen tekeminen ryhmänä pitäisi palkita. Ryhmänä työskentely, etenkin urheilukaupassa, on muutenkin paljon tehokkaampaa, koska tuotteita on niin paljon, ettei kaikki voi olla parhaita myymään kaikkea, vaan jotkut ovat erikoistuneet jollekin tietylle osa-alueelle. (Hyppänen 2007, 128.)

Lisämyynti on asiakkaalle tapahtuvaa kertomista suosittelemista ja lopulta myymistä. Kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen, on hänelle hyvä yrittää myydä jotain sellaista joka tekee kyseisestä tuotteesta vielä paremman. Lisämyynti suoritetaan normaalimyyntin päälle; esimerkiksi juoksukenkien kanssa myydään juoksusukat. Kassalla on hyvä myös pitää sellaisia tuotteita, jotka on helppo myydä kaikkien tuotteiden lisäksi ja ovat tarpeellisia. Esimiehellä on myös tärkeä rooli myyjien motivoinnissa. Esimiehen tulee olla sellainen, jonka puoleen voi aina kääntyä, kun tulee joku ongelma. Esimiehen tulee olla myös todella ammattitaitoinen ja pelkästään omalla osaamisella motivoida muita myyjiä. (Koppinen ym. 2002, 228 - 229.)

Suurissa kauppakeskuksissa ja isoissa myymälöissä myyjän rooli jää huomattavasti pienemmäksi kuin pienissä myymälöissä. Suurissa myymälöissä ollaan usein vaan katselemassa ja myyjän apua ei kysytä niin helposti. Asiaksmäärän ollessa suuri ei myyjän apua välttämättä edes saa kovin nopeasti. Suurissa myymälöissä usein myyjät ovat erikoistuneet yhteen tiettyyn osa-alueeseen ja pysyvät sillä alueella, kun taas pienemmissä liikkeissä myyjät joutuvat usein palvelemaan kaikilla osa-alueilla.

Myyjän rooli tietysti vaihtelee paljon asiakkaan omasta tietämyksestä ja tottumuksista riippuen. Toiset ihmiset ovat tottuneet siihen, että liikkeissä asioidaan hyvin pitkälti omatoimisesti, kun taas toiset haluavat, että heitä palvellaan hyvin yksilöllisesti alusta loppuun. Helpot myynnit ovat sellaisia, joiden eteen ei myyjän tarvitse tehdä paljon töitä. Helppous voi johtua siitä, että asiakas tietää valmiiksi mitä on hakemassa, ja myyjän ei tarvitse tehdä juuri mitään asian eteen. Toinen helppo myynti on myyjälle sellainen, että myyjä tietää tasan tarkkaan mitä on myymässä ja tuntee tuotteen niin hyvin, että osaa olla todella vakuuttava sitä myydessä. Vaikeita myyntejä ovat sen sijaan usein sellaiset, joissa asiakas on jollain tapaa hankala, jolloin myyjän pitää mukautua sen mukaan, ja silti saa kaupan tehtyä, vaikka se veisikin vähän enemmän aikaa.

2.2.4 Tuloksellisuus

Kannattavien kauppojen tekeminen on toiminnan elinehto. Myyjän tulee olla määrätietoinen ja tuloshakuinen. Kaiken myyjän toiminnan on loppupeleissä tähdättävä mahdollisimman kannattavien kauppojen eli tuloksen tekemiseen. Myyjän on pidettävä joka tilanteessa mielessään tuloksellisuus. Myyjän tulisi pystyä olemaan tarmokas toimija asiakkaiden kanssa ja kyetä tekemään kauppvoja ylipäänsä. Neuvotteluiden loppuunsaattaminen positiivisella tuloksella on toiminnan kulmakiviä. Neuvottelutilanteessa korostuu myyjän uskaliaisuus ja neuvottelukyvut asian loppuunsaattamiseksi. Ilman myyjän jämäkkää neuvottelukykä asiakas pääsee itselleen parempaan asemaan ja tekee mahdollisesti myyvän yrityksen kannalta huonon kaupan. Myyjän tulee toimia myös sovittujen asioiden mukaisesti. Myyjän on hyvä muistaa tulok-

sellisuutta ajatellen, että asiakkaalle luvataan vain sellaista, mitä osataan. Myyjä ei voi sortua liioitteluun ja luvata asioita, joita ei osata toteuttaa. (Vahvaselkä 2004, 17-18.)

Myyjältä edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja, jotta hän pystyy esittämään asiansa tavoitteidensa mukaisesti ja saa vielä asiakkaan ymmärtämään asian oikein. Hyvällä ja varmalla otteella asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleva myyjä tuo esiin samalla asiantuntijuuttaan ja vaikuttaa luotettavalta asiakkaan näkökulmasta. Myyjän taitoihin kuuluu myös tulla toimeen sellaisten ihmisten kanssa, joista hän ei pidä. Asiakkaiden kanssa on osattava toimia, olivatpa he sitten miellyttäviä tai eivät. Erilaisuuden hyväksyminen on itsensä kehittämistä. Tämä askel tulisi jokaisen myymiseen sitoutuneen henkilön ottaa, jotta myyjä voi toimia mahdollisimman tehokkaasti ja ilman konflikteja. Loppujen lopuksi myyntitoiminta keskittyy asiakkaan luottamuksen saamiseen ja sitä kautta tuloksellisen asiakassuhteen kehittymiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 100-101.)

2.2.5 Tuloksellisuuden mittaaminen

Mittareita on monenlaisia, ne voivat olla joko suoraan tietystä asiasta kertovia mittareita tai ne voivat olla esimerkiksi strategisia tai ajatuksellisia työkaluja. Mittareita voidaan liittää melkein mihin tahansa tarkasteltavaan asiaan. Tavallisimpia mitattavia asioita ja kohteita, joihin työkaluja käytetään, ovat muun muassa asiakkuuksien tuottama arvo, asiakkaiden välillä käytävä vuorovaikutus, asiakkuusprosessit ja asiakkaiden arvottaminen. Mittaamisen tulee olla säännöllistä, jotta tuloksia voidaan vertailla pidemmällä aikavälillä. (Lehtinen 2002, 118.)

Asiakkuuksien johtamiseen tarvitaan hierarkkinen järjestys. Jonkun on johdettava myyntitiimejä, jotta toiminta saadaan organisoitua kunnolla. Vastuuhenkilöksi määritellään yrityksen sisällä yleensä asiakkuuspäällikkö, joka vastaa kokonaistoteutuksesta ja johtaa myyntitoimintaa haluttuun suuntaan. Usein asiakkuuspäällikön avuksi on määritelty asiakkuustiimi, jonka toimintaa asiakkuuspäällikkö johtaa. Asiakkuustiimin ja asiakkuuspäällikön tulee olla tiivis ja hyvin integroitunut osa yrityksen toimintaa. Asiakkuustiimillä tulee olla tarkoin määritellyt tehtävät ja vastuualueet, jotta toiminnasta saadaan tehokasta ja toimivaa. (Storbacka ym. 2000, 37.)

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisten tilanteiden tutkiminen. Laadullinen tutkimus tarkoittaa kokonaisvaltaista tiedon keräämistä, joka suoritetaan käyttäen ihmisiä tiedonkeruun työkaluina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tutkitta-

vasta asiasta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ja tuoda samalla esiin jotain uutta ja odottamatonta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu se, että tutkittava määrittelee tärkeitä seikat ja suunnitelmia voidaan muuttaa jatkuvasti tilanteisiin sopiviksi, tämä tekee menetelmästä erittäin joustavan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun idea on yksinkertainen; kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee asiasta, on yksinkertaisinta ja tehokkainta kysyä sitä häneltä itseltään. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Vastauksia ei haluta manipuloida, joten haastattelijan täytyy olla mahdollisimman neutraali eikä hän saa johdatella vastaajaa mihinkään tiettyyn suuntaan Lipiäinen (2000, 625) toteaa, että strukturoidussa haastattelussa saatetaan ajautua varsin epäolennaisiin asioihin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat ennalta määrätty. Kysymysten tarkka muoto tai järjestys saattaa vaihdella eri haastatteluissa. Haastattelu voidaan tehdä myös avoimena, jolloin kysymyksiä ei ole ennalta suunniteltu. Haastattelun voi tehdä myös ryhmässä, jolloin saadaan erityyppisiä vastauksia. (Eskola & Vastamäki 2001, 24.)

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että vastaajalla on käytännön kokemusta aihepiireihin liittyvistä aiheista (Metsämuuronen 2005, 226). Haastattelutilanteessa voi muokata kysyttyjen aihepiirien järjestystä. Järjestyksen vaihtamisella saadaan mahdollisuus tulkintaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 200–201.)

Haastattelut ovat usein puolistrukturoituja. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluissa on muutama pysyvä näkökohta, jotka muodostavat haastattelun pohjan. Kaikkia näkökohtia ei kuitenkaan ole valmiiksi lyöty lukkoon. Tarkoituksena valituilla näkökohdilla on kohdentaa haastattelu tiettyihin aihepiireihin, joita käsiteltäisiin. Teemahaastatteluille ominaista on valita henkilöt jonkin yhdistävän tilannekokemuksen mukaan. Haastattelut on suunnattu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin. Haastattelu voi tutkia esimerkiksi kokemuksia, tunteita tai ajatuksia yksilön näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelu on useimmiten kahden henkilön välinen informatiivinen tilanne, joka perustuu sanalliseen ilmaisuun. Haastattelu on erittäin sosiaalinen tilanne, jossa haastattelija tutkii haastateltavan verbaaliseen ilmaisuun perustuvaa sisältöä. On syytä muistaa, että haastateltavan vastauksissa näkyy aina haastattelijan vaikutus tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 49–52.) Haastattelussa molemmilla osapuolilla on oma roolinsa. Haastateltavalla on tietoa ja hän jakaa sitä suurin piirtein sen mukaan, miten haastattelija ohjaa keskustelua. Haastattelija on se osapuoli, joka ei tiedä asiasta, mutta haluaa ottaa selvää. Haastattelija myös ohjaa

keskustelua haluamaansa suuntaa, jotta haastattelu pysyy suurin piirtein valituissa aihepiireissä ja haastattelija saa hyötyä haastattelusta. Aloitteen haastattelulle tekee henkilö, joka tutkii asiaa. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22.)

Aihepiirien valinta suoritetaan usein oman intuition perusteella. Mikä koetaan tärkeäksi ja mitä itse halutaan kysyä. Aihepiirien valinta liittyy tällöin tutkijan mielessä velloviin ennakkokäsityksiin aiheesta. Aihepiirejä valittaessa intuition perusteella ongelmaksi muodostuu myöhemmässä vaiheessa saatujen vastausten analysoiminen. Aihepiirien ollessa omien valintojen mukaisia on vaikea lähteä avaamaan asioita teorian kannalta, sillä suoria kytkentöjä teoriaan ei ole. Teoriatiedon liittäminen aihepiireihin on tulosten käsittelemisen kannalta tärkeää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aihepiirien valinta tulisi suorittaa kirjallisten lähteiden avulla, jolloin kytkentä teoreettiseen tietoon saadaan muodostettua. (Eskola & Vastamäki 200, 33.)

Haastattelija on se, joka johtaa haastattelua. Haastattelija on kiinnostunut, esittää kysymyksiä, puhuu selkeästi ja on kiinnostunut erilaisista ihmisistä. Hänen tulee olla luottamusta herättävä, jotta haastateltava voi jakaa arkaluontoisempaa tietoa. Haastattelijan tulee ymmärtää myös oman käytöksensä vaikutus suhteessa haastateltavaan. Haastattelijan tulee myös olla mahdollisimman neutraali ja johdonmukainen, eikä hän saa myöskään tuoda omia mielipiteitään liian vahvasti julki. Haastattelija ei saa myöskään käyttää liian johdatteluvia kysymyksiä suorittaessaan haastattelua, jottei hän vaikuta liikaa haastateltavan vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 68-69.)

Haastattelua varten on varattava aika haastateltavalta riittävän ajoissa. Samalla on sovittava paikka, jossa haastattelu pidetään. Aika tulisi varata riittävän ajoissa, jotta haastateltavan aikataulu saadaan huomioitua ja hänellä on mahdollisuus ylipäänsä varata aika haastattelulle. Paikan taas tulisi olla mahdollisimman häiriötön, jotta haastattelu ei keskeytyisi ja näin ollen siihen voitaisiin keskittyä täysipainoisesti. Haastattelijan ja haastateltavan tulisi myös istua tarpeeksi lähellä toisiaan, jotta tilaisuudesta saataisiin tarpeeksi intiimi ja luottamuksellinen. Haastatteluaika on keskimäärin noin 1,5-2 tuntia. Ennen haastattelua olisi hyvä tutustua haastateltavaan hetken aikaan vaikkapa kahvitellen, jotta luottamuksellinen ilmapiiri saadaan luotua, ja haastattelusta saadaan irti tarpeellinen tieto. Tässä vaiheessa on myös kysyttävä lupa haastattelun nauhoittamiseen, jos sellaiseen on tarvetta. Haastateltavalta on aina saatava suostumus tallennukseen ja kerrottava mihin tallennusta käytetään ja miten se hävitetään. (Mäkinen 2006, 94.)

Nauhoittaminen on hyvä tapa tallentaa haastattelu kokonaisuudessaan. Muistiinpanojen tekeminen paperille tai tietokoneelle kesken haastattelun vie osan haastattelijan huomiosta ja kaikkea ei välttämättä saada talteen myöhempää käsittelyä varten. Teemahaastattelua teh-

dessä on hyvä myös jatkaa keskustelua hetken aikaa haastattelun loputtua, eikä lopettaa kuin seinään juuri silloin kun tarpeellinen tieto on saatu haastateltavalta. Tämä tapa on paitsi kohdellias myös korrekti tapa lopettaa haastattelu, ja jättää positiivinen mielikuva haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 73–74; Hirsjärvi & Hurme 2000, 89–91.)

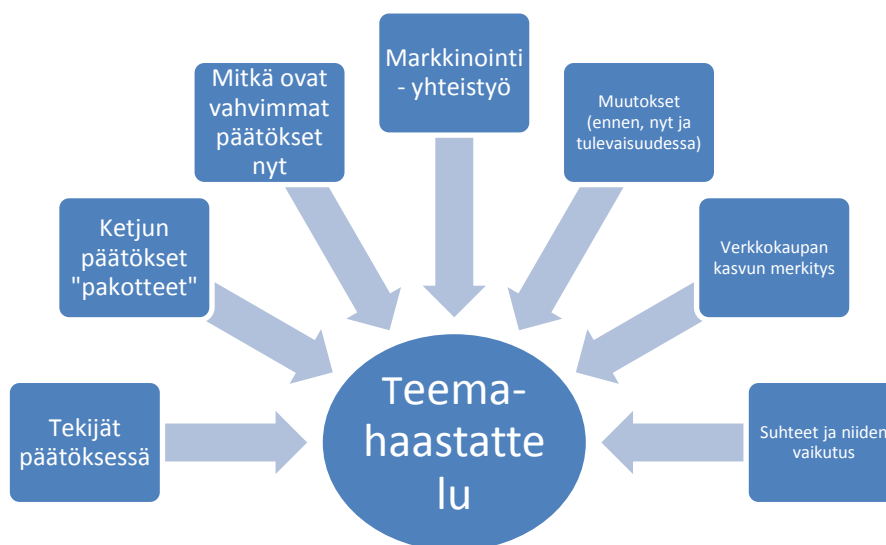
3.3 Litterointi ja sisällönanalyysi

Litterointi tarkoittaa esimerkiksi nauhoitetun haastatteluaineiston tai kirjallisten vastausten puhtaaksi kirjoittamista. Kun aineisto on kerätty, kirjoitetaan se analysoinnin helpottamiseksi tekstinkäsittelyohjelmalla kirjalliseen muotoon. Litterointiin haastetta voi tuoda se, kuinka tarkasti aineisto tulee kirjoittaa puhtaaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 78-79.)

Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä eli tekstianalyysiä. Aineiston analyysi on laadullisessa tutkimuksessa usein hyvin haastavaa. Sisällönanalyysillä saadaan tutkittavasta aiheesta tiivistetty yleismuotoinen kuvaus, josta muodostuu käsitejärjestelmiä, käsiteluokituksia, käsitekarttoja tai malleja. Sisällönanalyysi on aina induktiivistä eli aineistolähtöistä tai deduktiivista eli teorialähtöistä. Sisällönanalyysin käyttämisen haasteena voidaan pitää sen säännöttömyyttä ja joustavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-113; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 133-135.)

3.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alussa päätettiin, että tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin usean eri organisaation työntekijöitä. Jokaisella haastatellulla oli erilainen toimenkuva yrityksessään.



Kuvio 5: Teemahaastattelun pohja

Haastattelutilanteessa aihepiirit kohdistettiin tiettyihin teemoihin, joita haluttiin tutkia. Tutkimuksessa haastateltiin Intersport–ketjun kauppiasta sekä jälleenmyyntiyrityksen edustajia. Haastattelun pohjaksi oli laadittu teemahaastattelun pohja, joka on kuvattu kuviossa 5. Kuvan lisäksi käytettiin lisäkysymyksiä, jotta saatiin vastaukset haluttuihin kysymyksiin ja jottei haastattelu jäisi liian suppeaksi.

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, miten asiakasyrityksen edustajat suhtautuvat asiakastytyväisyyskyselyssä saatuihin tuloksiin ja miten tulosten avulla voitaisiin tehostaa heihin kohdistuvaa myyntiä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten valikoimapäätökset muodostuvat ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Näiden tietojen pohjalta laadimme yritysmyyntistrategian, jonka avulla maahantuoja voisi mahdollisesti tehostaa myyntiään. Tutkimus keskittyy nimenomaan urheilukenkien myynnin tehostamiseen yritysmyyntityössä.

Haastateltavaksi haluttiin henkilö, jolla on paljon kokemusta urheilukenä-alalta. Haastateltavaksi valittiin urheilumyymälä Intersport Lohjan kauppias, koska Intersport on suuri ja kansainvälinen ketju. Intersportissa on lisäksi suuri valikoima alan kenkiä. Haastateltu henkilö on ollut useita vuosia Intersportin palveluksessa ja toimii tällä hetkellä myymälän kauppiana, joten kyseinen henkilö oli sopiva tarkoitukseen. Haastattelu nauhoitettiin kauppiaan luvalla.

Työhön haluttiin saada laajempi näkökulma, joten myös maahantuojan edustajia haastateltiin. Näin työhön saatiin ulottuvuutta ja lisäsimme sen uskottavuutta. Oli hyödyllistä saada vastauksia myös maahantuojalta, sillä ne olivat erilaisia kuin mitä saimme jälleenmyyjältä. Sekä maahantuoja, että jälleenmyyjä molemmat tavoittelevat voittoa, ja sitä lähdetään yhdessä tavoittelemaan. Tiivis yhteistyö on pitkällä mittakaavalla hyödyllinen molemmille. Molemmat osapuolet tekevät parhaansa, jotta kuluttajien toiveisiin ja tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan. Haastatteluja tehtiin henkilökohtaisesti ja puhelimitse. Henkilökohtaisen haastattelun koimme huomattavasti hedelmällisemmäksi, sillä siinä pystyy olemaan paremmin vuorovaikutuksessa. Puhelinhaastatteluista saatiin kuitenkin myös hyviä vastauksia. Teimme puhelinhaastatteluja siksi, että urheiluvälinekauppa on keväisin parhaimmillaan ja aikataulujen yhteen sovittaminen oli haastavaa. Garmin Suomi Oy oli mielestämme hyvä valinta tuomaan maahantuojan näkökulmaa, koska se on ollut alalla jo vuosia ja se valmistaa laitteita moneen eri lajeihin, kuten juoksuun, pyöräilyyn ja golfiin.

Teemahaastattelussa ollut Intersportin kauppias toi omat näkemykset hyvin esille, ja hänen näkökulmansa on oleellinen, sillä hän tekee lopulliset ratkaisut ja on vastuussa valinnoistaan. Myyjien mielipiteet haluttiin myös tietää, sillä he asioivat kuluttajien kanssa päivittäin, eikä pysty vaikuttamaan niin paljon siihen, mitä valikoimassa on. Haluttiin myös näkemys siitä, kuinka paljon tuotevalikoima vaikuttaa myyntiin. Haastattelut, jotka toteutettiin muille kuin

Intersportin kauppiaille toteutettiin Katri Ojasalon Kirjassa 2010 Kehittämistyön menetelmät esitellyllä haastattelupohjalla, jossa haastattelut avataan teemoittain.

Taulukossa 2 luetellaan haastateltavat ja heidän työtehtävänsä yrityksessä. Taulukossa näkyy myös miten ja milloin haastattelu on suoritettu. Taulukosta selviää myös haastattelun käyttötapa opinnäytetyössä.

Haastateltava	Haastateltu henkilö	Organisaatio	Haastattelun paikka ja aika	Haastattelun muoto	Haastattelun hyödyntäminen opinnäytetyössä
A	Myyntipäällikkö	Garmin Suomi Oy	Garminin toimitilat Lohjalla, 8.5.2013	Haastattelu, henkilökohtaisesti	Koostettu pääkohdat haastattelusta
B	Sporttite tuotepäällikkö	Garmin Suomi Oy	Lohjalla 8.5.2013	Haastattelu, puhelimitse	Koostettu pääkohdat haastattelusta
C	Myyjä	Intersport Lohja	Lohjalla 9.5.2013	Haastattelu, puhelimitse	Koostettu pääkohdat haastattelusta
D	Kauppia	Intersport Lohja	Lohjalla 22.1.2013	Teemahaastattelu kasvokkain	Suoria lainauksia, haastattelu liitroitui

Taulukko 2: Haastateltavat henkilöt

4 Tulokset

Haastatteluaineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena siten, että ensin katsottiin millaisia vastauksia yksittäiset henkilöt olivat teemoihin antaneet ja sen jälkeen katsottiin vielä teemakohtaisesti koostettuna.

4.1 Tekijät päätöksessä

Haastateltava A:n mielestä valikoimaa lähdetään rakentamaan sen mukaan, mihin liike on erikoistunut. Joissain liikkeissä on vain pieni valikoima, ja silti tuotteita myydään paljon. Muutamassa suuressa liikkeessä valikoima on kattava, mutta niitä ei välttämättä osata myydä samalla lailla kuin pienissä erikoisliikkeissä.

Haastateltava B oli sitä mieltä, että yleinen näkyvyys ja tunnettuus ratkaisevat paljon. Tuotteen ja yritykseen liittyvä brändi vaikuttavat myös erittäin positiivisesti tuotteiden myyntiin. Markkinointi ja näkyvyys mediassa helpottavat jälleenmyyjän ratkaisua tuotteiden ostoon liittyen.

Suurien ketjujen painamat kuvastot antavat suuntaa siitä, millaisia tuotteita jälleenmyyjän valikoimista pitäisi vähintään löytyä.

No tietysti ostoja tehtäessä jokainen nyt periaatteessa voi vaikka jonkun kampanjatuotteen jättää ostamattakin ja ottaa tilalle jotain muuta tuotetta, mutta, mut kyl me ainaki Intersport Lohjalla ollaan pyritty siihen että ne kuvastotuotteet löytyis meidän kaupasta, ettei asiakkaalle tuu siinä pettymystä ku hän tulee sen kuvaston kanssa kysymään jotain tuotetta ni pyritään peittämään koko kuvasto. (Haastateltava D)

Ketjujen kanssa tehdyt yhteistyösopimukset tuovat hyvin näkyvyyttä tuotteelle ja helpottavat jälleenmyyjän valintaa. Haastateltava C:n mukaan viime vuoden myynnit vaikuttavat paljon siihen mitä ostetaan. Nykyhetken trendit vaikuttavat ja tietysti tuotteen hinta. Asiakaskunta on ehkä tärkein tekijä, joka vaikuttaa valikoimaan. Valikoimaan vaikuttavat myös keliolosuhteet. Huonon sään vallitessa, ei mikään tuote oikein myy. Talviurheiluvälaineissä on tärkeää kunnollinen talvi, muuten on jälleenmyyjä ongelmissa. Vastapainoisesti kesän ollessa huono, on sesonkituotteiden menekki heikkoa.

Haastateltava A oli sitä mieltä, että täysin uusia tuotteita on vaikea saada kaappoihin. Lanseeraaminen vaatii paljon aikaa ja rahaa. Toisaalta se on avainasia sille, että asiakkaat löytävät uudet tuotteet. Sen sijaan olemassa olevien tuotteiden mallipäivitys ei vaadi niin paljon, koska niillä on jo olemassa oleva asiakaskunta.

Yhteenvetona haastatteluista kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että ketjun mukanaan tuoma näkyvyys ja yhtenäinen tuotevalikoima helpottavat myyntiä. Haastatteluiden ja omien kokemustemme perusteella tämä pitää paikkaansa. Vanhojen ja tunnettujen tuotteiden myynti on helppoa ja tästä haastatellut olivat myös pääpiirteissään samaa mieltä. Olemme asiasta samaa mieltä.

4.2 Ketjun päätökset ja pakotteet

Ketjun päätökset ja pakotteet ovat hyödyksi molemmille osapuolille. Ketjun ostaessa isoja määriä, on se hyvä asia maahantuojalle. Maahantuoja saa paljon myyntiä aikaiseksi ja mahdollisesti uusia jälleenmyyjä, joilla ei ole aikaisemmin ollut kyseisen yrityksen tuotteita. Jälleenmyyjä taas hyötyy ketjun ostoksista siksi, että suuria määriä tilatessa saadaan ostohintaa

laskettua, joka taas lisää myynnistä tulevaa katetta. Yleensä ketjun päätöksellä ostettuja tuotteita markkinoidaan hyvin, joten myynnin pitäisi olla suhteellisen vaivatonta.

Haastateltava C:n mielestä näkyvyyttä tulee hyvin ketjun puolesta. Huono puoli on se, että ketjun ostojen määrään ei voida vaikuttaa. Pienet liikkeet saattavat jäädä jalkoihin kun sovi- taan siitä, kuinka paljon tuotteita tulee myymälään. Välillä tuotteita tulee aivan liian vähän ja välillä taas aivan liikaa.

Tavarantoimittajia on paljon ja heillä on todella laaja valikoima malleja ja värejä, joten vali- koiman puute ei ole mikään ongelma haastatellun mukaan. Kysyntään löytyy lähes aina joku, joka sen pystyy toimittamaan. Vaikka kauppiat saavat vaikuttaa paljon siihen, mitä heillä on myynnissä, on ketjun puolesta kuitenkin joitain pakotteita. Kauppias ei kuitenkaan koe tätä ongelmaksi, koska kyseiset tuotteet ovat aina ketjun puolesta hyvin markkinoitu ja hyvän hin- taisia. Lähes poikkeuksetta ketjunostokset menevät hyvin kaupaksi.

Ketjun valinnoissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Haastateltujen mielestä hyvää on se, että markkinointi hoidetaan pääasiallisesti ketjutasolla. Tämä tuo liikkeille paljon näkyvyyttä. Asian käänttöpuolena on valtakunnallinen markkinointi, jonka mukaan joka liikkeessä on oltava markkinoitua tuotteita. Tämä tuo mukanaan haasteita pienimmille liikkeille, joka omien ko- kemustemme ja haastatteluista saamamme tiedon mukaan pitää hyvinkin paikkansa.

4.3 Markkinointiyhteistyö

Ketjujen kanssa tehdään paljon yhteistyötä, esimerkiksi kuvastojen ja muiden lehtien osalta. Ajan kanssa on nähtävissä, mikä markkinointi kanava toimii parhaiten kunkin tuotteen ja jäl- leenmyyjän kanssa. Haastateltava A:n mielestä jälleenmyyjien kanssa voidaan sopia erikseen erilaisista markkinointiyhteistyöistä.

Markkinointiyhteistyö on sovittava erikseen jokaisen jälleenmyyjän tarpeisiin. Mitään yleis- pätevää kaavaa yhteistyön osalta ei ole olemassa ja tätä näkemystä tukee haastateltava A:n näkemys. Olemme asiasta samaa mieltä, sillä jokainen jälleenmyyjä on erilaisessa tilanteessa esimerkiksi alueellisesti, taloudellisesti sekä myynnillisesti.

4.4 Muutokset

Kaikkien haastateltavien mielestä lähivuosina ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia, mutta välineisiin panostetaan aiempaa enemmän. Laatu ja materiaalit ovat nyt ratkaisevia tekijöitä ja niistä myös maksetaan.

Haastatellun mukaan ihmiset panostavat urheiluvälineisiin selkeästi enemmän kuin ennen. Asiakkaat vaativat laatua ja siitä ollaan valmiita myös maksamaan. Liitteessä 2 olevat seikat nousivat esille esitutkimuksessa ja haastattelussa. Ne olivat samoja, kuin mitä jo etukäteen osattiin odottaa. Mietimme kuitenkin, onko olemassa vielä joitain muita seikkoja, jotka voisivat olla tärkeitä tekijöitä. Esimerkiksi lapsilla saattaa olla tärkeää, että kengät ovat samanlaiset kuin muilla. Nuorilla voi olla tärkeää se, onko myös kavereilla samanlaiset kengät. Aikuisilla voi olla myös vaikuttavana tekijänä se, että joku ystävänä on suositellut jotain tiettyä mallia.

Kyllä ihmiset satsaa niissä nykyisin myös laatuun, että tietää, että hyvää ja halpaa ku ei oo olemassa ni sielä kyllä ostetaan kallista kenkää (Haastateltava D).

Haastateltava A lisäsi, että on olemassa asiakaskunta, joka haluaa vain parasta ja on valmis myös maksamaan siitä. Tähän kysyntään on muodostunut myös pieniä erikoisliikkeitä, jotka pyrkivät vastaamaan kysyntään. Erityisesti pyöräilijöistä löytyy tällaisia asiakkaita. Haastateltava A kuitenkin huomautti, että tämä kyseinen asiakaskunta on toistaiseksi todella pieni.

Tuloksista nousi esiin, että tärkeä tekijä ostotilanteessa on myös palvelu, varsinkin juoksukenkien myynnissä. Esitutkimuksessa kauppiaan suosittelu ei ollut vastaajien mielestä tärkeä tekijä. Tosin kauppiaan suosittelu ja palvelu eivät ole välttämättä sama asia. Haastatellun mukaan ihmiset ovat myös merkkiuskollisempia, kuin mitä esitutkimuksessa kävi ilmi. Muutama suuri merkki hallitsee urheilukenkämarkkinoita. Nämä merkit ovat laadukkaita, mutta ovat myös selkeästi kalliimpia, kuin pienemmät ja tuntemattomat merkit.

Tällä hetkellä alalla ei ole tapahtumassa suuria muutoksia, mutta nousevana trendinä on, että asiakkaat ovat valmiita panostamaan rahallisesti enemmän laadukkaisiin tuotteisiin. Tätä vahvistaa haastateltava D:n ja A:n näkemys.

4.5 Verkkokaupan kasvun merkitys

Haastateltava A:n mielestä verkkokauppa on nykypäivää ja joissain tuotteissa ja joillain yrityksillä se on vain oltava. Kuluttajille verkkokauppa on helppo tapa ostaa tuotteita. Kaikkien haastateltavien mielestä tietty asiakassegmentti on valmis maksamaan muita enemmän. He haluavat saada hyvää palvelua ja turvan siitä, että vian ilmentyessä tuotteeseen he voivat asioida yrityksen toimipisteessä. Haastateltava B sanoo, että verkkokauppoihin on vain sopeuttava. Haastateltava A:n mielestä Euroopan muihin maihin verrattuna, Suomessa verkkokaupoissa asioiminen ei ole vielä niin yleistä, kuin se luultavasti tulee tulevaisuudessa olemaan.

Haastateltavien mielestä verkkokauppojen huono puoli on se, että niissä usein lähdetään kilpailemaan hinnalla ja hinnat ajetaan aivan liian alas. Hintojen laskeminen verkkokaupoissa

taas tuo ongelmia jälleenmyyjille, joilla on liikehuoneisto ja tuotteet seisovat hyllyssä. Haastateltava C:n mukaan asiakkaat käyvät tutkimassa ja kokeilemassa tuotteita liikkeissä, jonka jälkeen he tilaavat tuotteen sieltä, mistä sen halvimmalla saavat.

Haastateltava B on sitä mieltä, että jakelukanavana verkkokauppa on hyvä ja se tavoittaa paljon asiakkaita. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että hintavertailu tosiaan laskee hinnat aivan liian alas. Asiakkaan kannalta verkkokauppa laajentaa valikoiman todella suureksi ja Internetin helppous tuo tietoa tuotteista todella vaivattomasti. Haastateltavat A ja B olivat sitä mieltä, että varsinkin heidän tuotteilleen on hyväksi, että Internetistä saa niin helposti tietoa.

Se on tietysti ni voimakkaassa kasvussa, että tuota, mut sen kanssa on tultava vaan toimeen (Haastateltava D).

Haastateltava D:n mukaan tämä ei kuitenkaan ole uhka, varsinkaan vähänkin vanhempien asiakkaiden suhteen. Kauppiaan mukaan verkkokaupan merkitys on kasvussa, mutta verkkokaupat ovat vain jotain, minkä kanssa on tultava toimeen.

Verkkokaupan merkitys ei tullut esitutkimuksessa esille siinä suhteessa, kuin mitä se todellisuudessa on. Mielestämme verkkokauppojen yleistyminen ja niiden helppous tulee olemaan tulevaisuudessa todellinen uhka perinteisille myymälöille.

Verkkokaupan myötä asiakkaille on muodostunut entistä parempi hintatietoisuus. Tämä luo osaltaan myös haasteita myymälöille. Kaikki haastateltavat olivat asiasta samaa mieltä, että verkkomyynti tulee tulevaisuudessa kasvamaan, mutta siihen on vain sopeuduttava. Mielestämme verkkokaupan merkitys tulee jatkossa olemaan suurempi kuin mitä haastatellut osavat odottaa tällä hetkellä.

4.6 Suhteet ja niiden vaikutus

Haastateltava B:n mukaan, hänen alettua tehdä yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa, oli hänellä aivan liian suuri myyntialue, eikä hän pystynyt panostamaan keneenkään riittävästi. Hän sanoi, että vaaditaan useita asiakaskäyntejä ennen kuin saadaan luotua kunnollisia liikesuhteita. Haastateltava B:n mielestä suhteiden luominen on suoraan verrannollinen suhteessa käytettyyn aikaan. On tehtävä paljon töitä, jotta liikesuhteista saadaan kannattavia.

Haastateltava A:n mielestä hyvät asiakassuhteet muodostuvat ajan kanssa. Yhteistyön toimimiseksi, vaaditaan molemmilta osapuolilta paljon työtä. Täytyy kokeilla eri tapoja tehdä asioita ja kehitellä sen mukaan yhteistyötä eteenpäin.

Mielestämme yhteistyösuhteita on hyvä olla, jotta myyntiketju olisi sujuva. Yhteistyösuhteiden avulla myyntiketju saadaan tiiviiksi ja kaikki voivat hyötyä toisistaan. Haastatteluista nousi esiin myös asiakassuhteiden tärkeys myynnin aikaansaamiseksi. Asiakassuhteet ovat mielestämme tärkeimpiä suhteita, sillä ilman asiakkaita ei olisi myyntiä.

4.7 Yhteenvedo haastatteluista

Haastatteluiden yhteenvedona muodostimme näkemyksen siitä, mihin suuntaan urheiluvälinealalla ollaan menossa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kuuluminen ketjuun nähdään positiivisena asiana, mutta se tuo myös tietynlaisia haasteita. Lähitulevaisuudessa verkkokaupan vaikutus tulee näkymään tälläkin alalla eikä sitä ei osata ottaa huomioon sen vaatimalla tavalla. Urheiluvälineala on kasvusuhdanteessa, joten uusille verkossa toimiville myyjille on tilaa ja perinteisillä myymälöillä on mahdollista kilpailla niiden kanssa. Kokonaisuudessaan näemme urheiluvälinealan tulevaisuuden positiivisena, sillä ihmiset kiinnittävät huomiota hyvinvointiinsa yhä enenevässä määrin ja panostavat urheiluvälineisiin.

5 Johtopäätökset

Urheiluvälineiden myynnin tehostamiseksi voidaan tehdä muutamia asioita, jotka nousivat esiin tutkimuksemme aikana. Yritysten välistä myyntiä voitaisiin tehostaa ottamalla jälleenmyyjien mielipide huomioon tuotteiden maahantuonnissa ja jopa niiden suunnittelussa. Jälleenmyyjä ei tämänhetkisessä tilanteessa kuunnella tarpeeksi paljon, jotta osattaisiin ottaa huomioon myös heidän näkemyksensä siitä, millaiset tuotteet myyvät hyvin. Maahantuoja ei välttämättä valmista tuotteita itse ja ei näin ollen voi välttämättä vaikuttaa maahantuotavien tuotteiden kehittämiseen, mutta maahantuoja voisi luoda jälleenmyyjiltä saadun tiedon sekä asiakkailta kerätyn tiedon pohjalta yhteenvedoja ja erilaisia johtopäätöksiä siitä, millaisia tuotteita valmistajan kannattaisi tuottaa, ja mihin suuntaa tuotteiden kehitystä pitäisi ajaa. Valmistajat tiedostavat varmasti, että asiakkaat eivät osaa aina hahmottaa millaisia tuotteita he voisivat haluta, joten uusien tuotteiden innovoiminen jää edelleen valmistajan tuotekehityksen tehtäväksi.

Uusia tuotteita luodaan ja tämän jälkeen asiakkaiden mieliin luodaan tarve uudelle tuotteelle, jotta he ostaisivat tuotteita. Yritysmyyntien tehostamiseksi ei löytynyt mitään uudenlaista mullistavaa tietoa, mutta esille haastattelujen pohjalta nousi jälleenmyyjien huomioiminen, jonka tehostaminen edesauttaisi myynnissä melko varmasti, sillä jälleenmyyjät tekevät työtä kentällä ja kohtaavat asiakkaita, jotka tuotteita ostavat ja antavat niistä palautetta. Esitutkimuksen tietoja ei voida suoranaisesti käyttää yritysmyyntien tehostamiseksi, sillä maahantuoja ei pysty vaikuttamaan jokaiseen asiaan, joka esitutkimuksessa kävi ilmi, esimerkiksi ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden osalta.

Maahantuojaja voisi toki teettää samalla tavalla kyselyn esimerkiksi Facebookissa ja kysellä yleisön mielipidettä urheiluvälineisiin liittyen ja kerätä erilaisia kehitysehdotuksia, joita voitaisiin käyttää tuotteiden vetovoiman lisäämiseksi ja tätä kautta myynnin tehostamiseksi. Jälleenmyyjän ostoihin on erityisen vaikea vaikuttaa, sillä esimerkiksi Intersportin tapauksessa päätökset tehdään ketjutasolla. Ainoa vaihtoehto vaikuttaa näihin valintoihin, on neuvotella toimitus-sopimuksista ketjutasolla, sekä tuoda ketjussa toimivien myyjien näkemyksiä esille. Näitä näkemyksiä saadaan haastatteleamalla kauppiaita ja kysymällä heidän mielipiteitään, joita voidaan esitellä heidän luvallaan eteenpäin. Intersportin kauppialla on paljon päätösvaltaa. On vaikeaa osata ennakoita tulevaa muotia ja mieltymyksiä, ja haastatellun mukaan eivät kaikki valinnat voi osua aivan oikeaan. Tavarantoimittajien kanssa ollaan haastatellun mielestä hyvissä väleissä, ja yhteistyö on molemminpuolista. Jos liikkeet eivät myisi tavarantoimittajien tuotteita, eivät tavarantoimittajat saisi tavaraa myytyä. Tavarantoimittajien liikuminen on tärkeää molemmille osapuolille.

Ketjulla tarkoitetaan tavarantoimittajien liikumista maahantuojalta kauppialle ja kauppialta kuluttajalle. Kauppiaan on tehtävä ostopäätökset sen mukaan, mitä hän olettaa, että kuluttajat haluavat ostaa. Maahantuojalla on rajallinen määrä tuotteita, joita hän tarjoaa kauppialle myytäväksi, ja niistä kauppias valitsee mielestään parhaat. Oman haasteen kauppialle tuo vielä se, että ostopäätökset pitää tehdä noin puoli vuotta etukäteen. Toisaalta helpotusta tuo se, että maahantuojia on todella paljon ja näin valikoima on kuitenkin laaja.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä saa suhteellisen tarkkaa tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat. Maahantuojan varmasti kannattaisi teettää asiakastyytyväisyyskysely saadakseen selville asiakkaiden vaatimuksen. Se mahdollistaisi sen, että kauppoihin tulisi juuri sellaisia kenkiä ja tuotteita, jotka vastaavat kuluttajien mieltymyksiä. Haastattelussa kävi ilmi että, Intersport-ketjulla on kehittämispäiviä, joihin kokoonnutaan muutaman kerran vuodessa ja siellä yhdessä vaikutetaan siihen, millaisia tuotteita tulevaisuudessa otetaan myyntiin. Kehityspäivillä vaihdetaan myös kokemuksia esimerkiksi siitä, mitkä tuotteet ovat myyneet hyvin ja mitkä vähemmän. Näin pienempien liikkeiden ei tarvitse ottaa niin suuria riskejä, vaan voivat vähän rajata valikoimaa sellaisiin tuotteisiin, jotka ovat liikkuneet hyvin isoissa liikkeissä.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus merkitsee tutkimustulosten ja tutkittavan kohteen mahdollisimman hyvää yhdenmukaisuutta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159-166). Luotettavuus on otettava huomioon jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Luotettavuuteen ei voida enää jälkikäteen vaikuttaa, joten luotettavuutta on tarkasti mietittävä opinnäytetyön edetessä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan helposti parantaa esimerkiksi dokumentoinnilla. Dokumentointi tuo

tutkimukseen tarvittavaa uskottavuutta. On myös tiedostettava, että tulkitsijasta riippuen samasta tutkimusongelmasta voi saada monia eri tulkintoja. (Kananen 2010, 68-71.)

Tutkimuksen luotettavuuden mittaaminen on vaikeaa, sillä se perustuu teemahaastatteluihin, jotka eivät ole kaavamaisia ja näin ollen helposti mitattavia ja arvioitavia. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan arvioida teemahaastattelun tapaa jolla niitä on toteutettu, sekä tekemällä vastaajien asiantuntevuudesta johtopäätöksiä. Teemahaastattelut tehtiin haastatteleamalla henkilöitä henkilökohtaisesti, sekä osa haastatteluista tehtiin puhelimitse. Haastatteleamalla henkilökohtaisesti haastateltaviin vaikuttaa haastattelijan läsnäolo ja olemus sekä se, kuinka hyvin haastateltava ja haastattelija tuntevat toisensa. Haastatteluissa pysyttiin tiukasti asiassa ja keskusteltiin vain teemoihin liittyvistä aiheista, jotta haastattelua ei johdateltaisi liikaa omien olettamusten mukaisiksi.

Tutkimuksen luotettavuuden osalta tehtiin kaikki mahdollinen, jotta haastateltavilta saataisiin heidän täysin omaan näkemykseensä perustuva vastaus. Puhelinhaastatteluiden osalta haastattelija ei ole läsnä haastateltavan kanssa samassa tilassa, joka mahdollisesti antaa haastateltavalle enemmän omaa rauhaa pohtia vastaustaan. Puhelimessa tehtyjen haastattelujen osalta luotettavuutta pidetään hyvänä. Haastateltavat valikoitiin juuri heidän asiantuntemuksensa takia. Vastaukset perustuvat haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Haastatteluissa huomasimme kuitenkin yhtäläisyyksiä vastauksissa, joten tämän tiedon perusteella voidaan luoda yleisiä olettamuksia, jotka tosin ovat karkeita vastaajamäärän rajoituksessa pieneksi.

5.2 Kehittämisehdotukset

Maahantuojan kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa. Maahantuojan kannattaa laittaa kuvia sosiaaliseen mediaan ja kysyä mielipiteitä yhteisöjen jäseniltä. Verkkokaupan merkitys kasvaa kenkämyynnin alalla tällä hetkellä todella kovaa vauhtia. Mallit näet kotisohvalla istuen, eikä sinun tarvitse lähteä kauppakeskuksiin satojen ihmisten sekaan. Tuotteiden toimitukseen menee muutama päivä ja ne tulevat kotiovelle. On jo huomattu, että tavaroita käydään liikkeissä katsomassa ja kokeilemassa. Tämän jälkeen ne tilataan netistä. Vanhemmassa ikäluokassa käytetään vähemmän verkkokauppoja. Tässä ikäluokassa halutaan kokeilla ja vertailla tuotteita, jonka jälkeen ne maksetaan käteisellä kassalle. Tulevaisuus voi tuoda tullessaan sen, että kaikki kengät tilataan netistä, eikä varsinaisia myymälöitä tarvita enää. Tämä voi kuitenkin viedä paljon aikaa tai se voi olla tapahtumatta.

Toinen kehitysehdotus liittyy asiakastyytyväisyystutkimuksien tekemiseen. Maahantuontiyritys voisi itse kysellä asiakkaiden mielipiteitä liittyen heidän tuotteisiinsa esimerkiksi jälleenmyyjien avustuksella. Idea voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen; ostaessasi kengät, saat tunnuk-

sen, jolla pääset vastaamaan maahantuojan verkkosivulla tehtävään kyselyyn ja palkinnoksi saat vaikkapa kenkien hoitovälineitä tai esimerkiksi muodikkaan väriset kengännauhat uusiin kenkiisi. Asiakkailta kerätyn tiedon avulla on helpompi tehdä päätöksiä maahantuotavien kenkien valikoimaan liittyen. Tiedon avulla osattaisiin tuoda juuri sellaisia kenkiä, joita asiakkaat haluavat, ja jotka näin ollen myyvät myös jälleenmyyjille. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten avulla olisi myös helppo perustella jälleenmyyjille, että mitkä kengät myyvät ja tulevat myymään eli tässä suhteessa voitaisiin pysyä trendien aallonharjalla ja ehkä jopa ohjata trendejä haluttuun suuntaan.

5.3 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tehdä toimintasuunnitelma urheilukenkien myynnin tehostamiseksi. Tutkimustulosten avulla toimintasuunnitelma on helppo pohjata jo olemassa olevaan faktatietoon. Jatkotutkimuksessa voisi tutkia alan muutoksia menneisydessä ja selvittää, löytyykö sieltä selkeitä muutoksia alan trendeissä. Menneisyydestä saatua tietoa voisi käyttää hyväksi tulevaisuuden analysoimiseksi.

5.4 Oma kehittyminen

Opinnäytetyön tekeminen oli suhteellisen haastavaa, mutta sitäkin antoisampaa. Kehityimme tiedonhakijoina ja opimme työskentelemään niin parina kuin yksilöinä. Mielestämme työssä ilmenee usean vuoden mukanaan tuoma kehitys. Osaamme hakea tietoa ja olla riittävän kriittisiä sen suhteen. Tiedon analysoiminen on hioutunut työtä tehdessämme erittäin paljon ja olemme oppineet rakentamaan faktatietoon pohjautuvia tutkimustuloksia.

Haastavimpana työssä koimme aikataulussa pysymisen, koska saimme opinnäytetyöprojektin aikana kummatkin uuden työpaikan, joten omat työmme veivät aikaa opinnäytetyöprojektilta. Aikataulujen yhteensovittaminen oli erittäin haasteellista. Saimme kuitenkin lopulta riittävästi aikaa työn tekemiseen ja opinnäytetyön päätökseen.

Olemme kuitenkin tyytyväisiä lopulliseen tuotokseemme ja toivomme, että siitä olisi hyötyä kenkiä maahantuontiyritykselle. Haastetta työhön lisäsi haastatteluaajan sopiminen, sillä yrittäjät ovat aikataulultaan kiireisiä.

Lähteet

KIRJAT

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus.

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Aaltola J. & Valli R. (Toim.). PS-kustannus. Jyväskylä.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000, Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.

Hyypänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä Helsinki: Edita Prima Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karvonen, E. 1998. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja mainemenestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka: hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14. Edition. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate. England

Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuositu-
hannella. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

McDonald, M. & Rogers, B. 2001. Key Account Management. Great Britain: Biddles Ltd.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Mälkiä, T. 2006. Oikea tyyli oikealla hetkellä. Yrittäjä 5/06, 38 - 39.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Mäntyneva, M. 2001a. Asiakkuuksien johtaminen. Vantaa: WSOY.

Mäntyneva, M. 2001b. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.

Rope, T. 2004. Business to Business-markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. 4.painos. Juva: WSOY.

Roune, T & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business-to-business-ratkaisumyynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

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

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

INTERNET-LÄHTEET

Ensimmäistä juoksukenkäparia ostaessa. Time-to-Run Suomi. Viitattu 25.3.2013.
<http://www.time-to-run.com/suomi/aloittelijat/kengat.htm>

Markkinointisuunnitelma. Opettajan verkkopalvelu. Viitattu 06.03.2013.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/jakelu.htm>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 08.12.2012.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Urheiluvälineiden kauppa reippaassa kasvussa. Nelonen uutiset. Viitattu 11.3.2013.
<http://www.nelonen.fi/uutiset/videot-ja-uutislahetykset/590117-urheiluvalineiden-kauppa-reippaassa-kasvussa>

Urheiluvälineiden ostajat käyttävät yhä enemmän ulkomaalaisia verkkokauppoja. 2012. Helsingin Sanomat. Viitattu 15.01.2013.
<http://www.hs.fi/kotimaa/Urheiluv%C3%A4lineiden+ostajat+k%C3%A4ytt%C3%A4v%C3%A4t+yh%C3%A4+enemm%C3%A4n+ulkomaalaisia+verkkokauppoja/a1305591081465>

Vastuullisuus. Intersport. Viitattu 6.4.2013.
<http://www.intersport.fi/fi/intersport/vastuullisuus/>

MUUT LÄHTEET

Reivonen, U. 2013. Henkilökohtainen tiedonanto 22.01.2013. Intersport. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: Jakeluverkostot (Mukaillen markkinointisuunnitelma 2013)	9
Kuvio 2: Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi (Rope 2004)	16
Kuvio 3: Asiantuntijan myyntityö (Vahvaselkä 2004, 17)	18
Kuvio 4: Asiakassuhteen vaiheet (Mukaillen markkinointisuunnitelma 2013)	19
Kuvio 5: Teemahaastattelun pohja	28

Taulukot

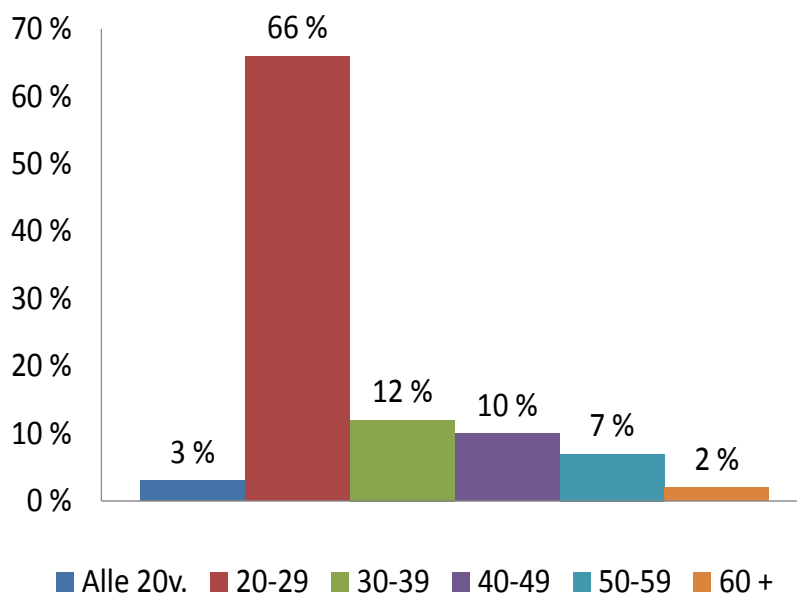
Taulukko 1: B2B- ratkaisujen ja kestokulutushyödykkeiden myymisen eroja. (Roune T & Joki-Korpela 2008, 12)	17
Taulukko 2: Haastateltavat henkilöt	30

Liitteet

Liite 1 Vastaajien ikäjakauma	46
Liite 2 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	47
Liite 3 Urheilukenkien ostopaikka	48
Liite 4 Lenkkareiden käyttötarkoitus	49
Liite 5 Teemahaastattelun runko	50

Liite 1: Vastaajien ikäjakauma

Ikäjakauma



Naiset 75 %, Miehet 25 %

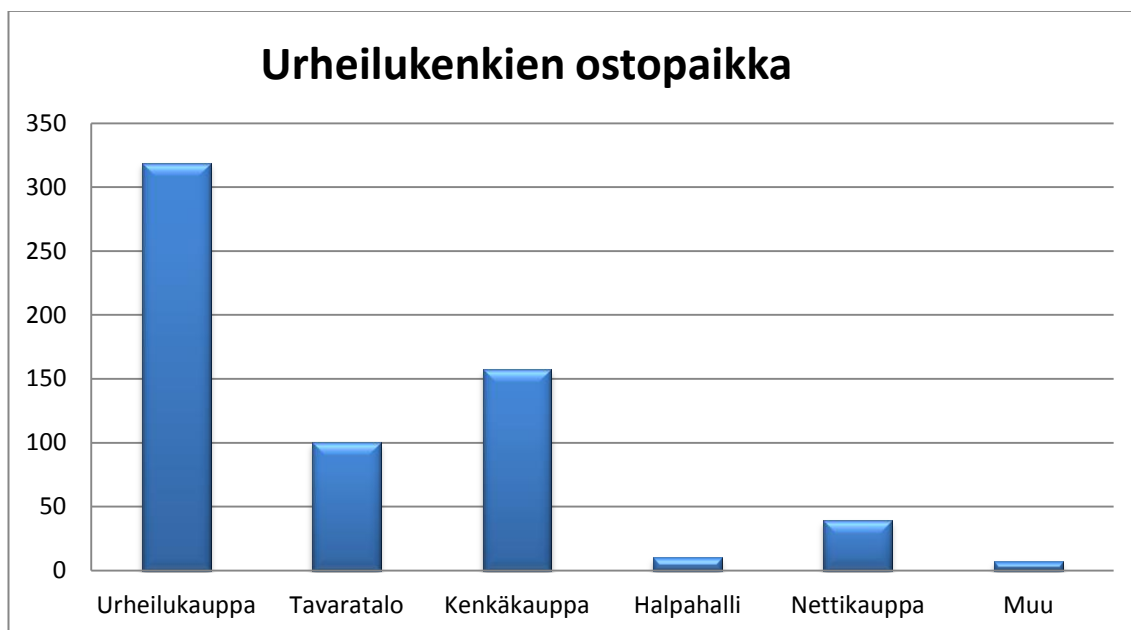
Liitteestä 1 selviää vastaajien ikäjakauma. Jokaiseen haluttuun ikäryhmään saatiin vastauksia.

Liite 2: Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät



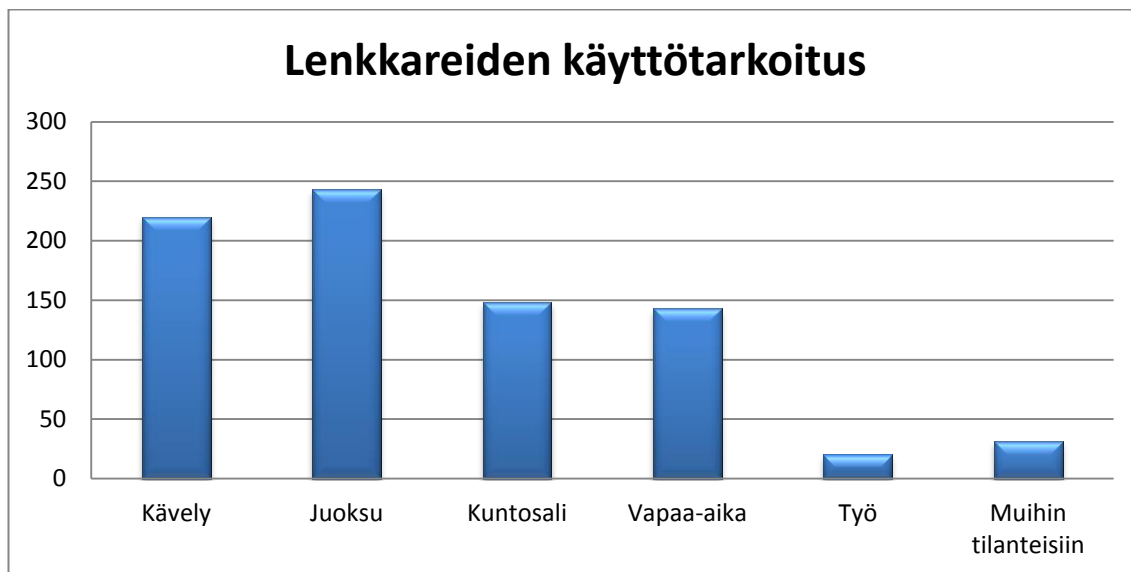
Liite 2 Kertoo ostopäätöksiin vaikuttavista asioista, joista erottuu selvästi kolme tekijää: tarve (25 %), ulkonäkö (23 %) ja hinta (21%)

Liite 3: Urheilukenkien ostopaikka



Liitteestä 3 Selviää, että suurin osa (319) ostaa urheilukengät perinteisestä urheilukaupasta.

Liite 4: Urheilukenkien käyttötarkoitus



Eniten lenkkareita käytetään juoksuun (30 %) ja toiseksi eniten kävelyyn (27 %). Sekä kuntosalilla että vapaa-ajalla lenkkareita käyttävät 18 prosenttia vastaajista. Vain harvat vastaajat käyttävät lenkkareita töissä (3 %).

Liite 5: Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko

Ostot

1. Mitkä tekijät vaikuttavat ostoihin?
2. Mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?
3. Onko tapahtunut muutoksia menneisyydessä, nyt ja tulevassa?

Markkinointi

4. Onko olemassa markkinointiyhteistyötä?
5. Miten markkinoinniryhteistyö toimii?
6. Suhteet ?
7. Suhteiden vaikutus?

Verkkokauppa

8. Verkkokaupan merkitys?
9. Verkkokaupan kasvu?