



OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

KOHDEYRITYKSEN JÄLLEENMYYNTIVERKOSTON SUUNNITTELU

Ulla Kalliokoski
Opinnäytetyö (AMK)
Kevät 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Johtamisen ja HR:n osaamispolku

Tekijä: Ulla Kalliokoski
Opinnäytetyön otsikko: Kohdeyrityksen jälleenmyyntiverkoston suunnittelu
Työn ohjaaja: Topi Haapasalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2025
Sivumäärä: 33 + liitteet 7

Opinnäytetyön toimeksiantajan pikaisesti esittämä pyyntö markkinointimateriaalin laatimiseksi jälleenmyyntiverkostolle vaati mielestäni tarkempaa taustatyötä, jotta materiaalista saataisiin riittävän laadukas. Tämän vuoksi lähdin perehtymään tutkimusongelmaan: ”Millainen jakeluorganisaatio Case-yrityksen kannattaa rakentaa?”

Johdannon jälkeen käsittelin kahdessa luvussa laajan lähdemateriaalin pohjalta, mitä alan kirjallisuus sekä julkishallinnon ylläpitämät ja liiketalouden alan verkko-materiaalit kertovat jälleenmyyntiverkoston rakentamisesta.

Neljännessä luvussa kävin läpi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimukseni toteutuksen. Tätä seurasi empiirinen eli kokemustietoon perustuva tutkimus, jossa teemoittain puolistrukturoidulla Webropol -kyselyllä (3 vastaajaa) sekä Word -tiedoston kyselylomakkeella (1 vastaaja) hankin tietoa asiantuntijoilta, jotka ovat aiemmin luoneet, suunnitelleet tai ylläpitäneet jakeluverkostoa. Vastaukset keräsin keväen 2025 aikana.

Kuudennen luvun johtopäätöksissä tarkastelen, miksi tutkimuksen perusteella case-yrityksen suunnitelmat jälleenmyyjä- sekä vähittäiskauppajakeluverkoston rakentamiseksi vaikuttavat perustelluilta. Samassa luvussa esitän omia pohdintoja muun muassa siitä, kuinka tärkeää on huolehtia laadukkaan brändin säilymisestä loppuasiakkaalle saakka sekä luotettavien asiakassuhteiden ylläpitämisestä toimeksiantajan ja jakeluverkoston sekä jakeluverkoston ja loppuasiakkaan välillä. Lisäksi pohdin, mitä asioita olisi vielä tarpeen selvittää tarkemmin.

Toimeksiantajan toiveena oli, että työhön sisällytettäisiin materiaalia jälleenmyyjien tavoittamisen ja perehdyttämisen tueksi. Työssä esiin nousseiden tietojen pohjalta suosittelen huolellista valmistelua jälleenmyyntisopimus pohjien, koulutusmateriaalien ja tuote-esitteiden laatimiseksi sekä jälleenmyyjille että vähittäiskaupoille. Koska tämän materiaalin tuottaminen olisi laajuudeltaan toisen opinnäytetyön kokoinen kokonaisuus, en sisällytä sitä tähän työhön tarkemmin.

Pohdintojen lopuksi kannustan case-yritystä laatimaan suunnitelman, jossa määritellään käyttöön otettava myynninseurantajärjestelmä, markkinoinnin keinot jälleenmyyjien tukemiseksi sekä logistiikan organisointi. Lisäksi suosittelen laatimaan suunnitelman jälleenmyyjien säännöllisestä koulutuksesta ja motivaation ylläpitämisestä (sisältäen toimivan palkitsemisjärjestelmän).

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Business Administration
Option of Management and HRM

Author: Ulla Kalliokoski
Title of thesis: Designing a dealer network for the company
Supervisor: Topi Haapasalo
Term and year when the thesis was submitted: spring 2025
Number of pages: 33 + liitteet 7

My client is planning to build a retail network. This is why I started to familiarize myself with the research problem: "What kind of distribution organization should Case-company build?"

After the introduction, I handled with two chapters, based on extensive source material, what literature in the field and online materials maintained by the public administration and the business sector talk about building a retail network.

In the fourth chapter, I went through the implementation of my qualitative, or qualitative, research. This followed by empirical, or experience-based, research, in which with a thematically semi-structured Webropol questionnaire (3 respondents) and a questionnaire in the Word file (1 respondent), I acquired information from experts who have previously created, designed, or maintained a distribution network. I collected the answers during the spring of 2025.

In conclusions of Chapter 6, I examine why, based on the research, the plans of the case company to build a dealership and retail distribution network seem justified. In the same chapter, I present my own reflections on how important it is to take care of maintaining a high-quality brand until the end customer, and to maintain reliable customer relationships between the customer and the distribution network, as well as the distribution network and the end customer.

Based on the information that emerges in the work, I recommend careful preparation for the preparation of dealership templates, training materials and product brochures for retailers.

At the end of the discussion, I encourage the case company to draw up a plan defining the sales tracking system to be implemented, the means of marketing to support dealers, and the organization of logistics. In addition, I recommend drawing up a plan for the regular training of dealers and maintaining motivation (including a working reward system).

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
SANASTO	5
1 JOHDANTO	6
2 JÄLLEENMYyntI, TAVOITTEET JA KEINOT	7
2.1 Tavoitteet ja analyysit perustana jakeluverkoston strategiassa	7
2.2 Jakelukanavien vaihtoehdot	11
2.3 Jakelukanavan valinnan kriteereitä	12
2.4 Tavoitteena tuottava ja luotettava kumppanuus sekä vahva brändi	14
3 LAKI JA RISKIT JAKELUVERKOSTOISSA.....	16
3.1. Esimerkkejä jälleenmyynti- tai edustajasopimukseen kirjattavista asioista	17
3.2. Jakelukanavien riskit	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
5.1 Myyjän ansiotulo, palkkiot ja tukikeinot	22
5.2 Oikeusturva, riskinhallinta ja tyytyväisyyden taso	24
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	26
6.1 Jälleenmyynti, kokemusasiantuntijoiden "suosikki".....	26
6.2 Vähittäiskauppa jakeluverkostona	27
6.3 Lisäpohdintoja	28
LIITTEET	30
LÄHTEET	38

SANASTO

Jälleenmyynti	Tuotteen jakelua valmistajalta asiakkaalle, toisin sanoen kahden osapuolen, jossa toinen myy tai markkinoi toisen osapuolen tuotteita tai palveluita, kutsutaan usein kansankielellä jälleenmyynniksi.
Jakeluverkosto	Jakeluverkosto tarkoittaa järjestelmää, jonka kautta tuotteet tai palvelut toimitetaan loppukäyttäjille tai asiakkaille. (Suomisanakirja. s.a.)
Agentti	Etsivät asiakkaita ja neuvottelevat tuottajan puolesta tuotteen myynnistä, mutta eivät omista myytäviä tuotteita (Kotler & Keller 2012, 438).
Markkinointikanava	Kutsutaan myös kauppakanava tai jakelukanava (Kotler & Keller 2012, 437).
Fasilitaattori	Avustavat jakelukanavassa, mutta heille ei siirry tuotteen omistusoikeus (Kotler & Keller 2012, 438).

1 JOHDANTO

Toimeksiantajani on mielenkiintoisen haasteen edessä. Yrityksen päätuote on elinkaarensa alkutaipaleella. Markkinoilla näyttäisi olevan tuotteelle kysyntää, eikä kilpailutilannekaan näyttäydä uhkaavana. Myynnin ja markkinoinnin tehostaminen on hyvin ajankohtaista. Yritys on suunnitellut toteuttavansa sen osittain jälleenmyyntiverkoston avulla.

Aikataulupaineen vuoksi yrittäjä pikaisesti ehdotti opinnäytetyön aiheeksi markkinointimateriaalia jälleenmyyntiverkoston rakentamiseen. Koin kuitenkin tärkeäksi hankkia ensin tietoa materiaalin kohderyhmästä ja sisällön tarpeesta, jotta markkinointimateriaalista saadaan laadukas. Tavoitteena on tarkastella aihetta teorian avulla, tutkia aikaisempia kokemuksia sekä sopia case-yrityksen markkinointimateriaalin kohderyhmästä ennen materiaalin työstämistä.

Tutkimuksessani kutsun toimeksiantajaani ”case-yritykseksi” suojellakseni liiketoimintaa, eikä tämän vuoksi tuotteitakaan avata tarkemmin. Salaamattomia, kotimaan markkinoille suuntautuvia, jakeluverkoston suunnitteluun liittyviä opinnäytetöitä en juurikaan löytänyt. Tämän vuoksi haluan tehdä käytännönläheisen toimintatutkimuksen, jolle case-yrityksessä on todellinen, akuutti tarve ja josta mahdollisesti muutkin yritykset voisivat hämmöttävässä kansantalouden elpymisvaiheessa hyötyä. Uskon saavani työssä arvokasta kokemusta liiketoiminnan ja markkinoinnin suunnittelusta ja organisoinnista

Lähestyn aihetta case-yrityksen tarpeen näkökulmasta, joten työn soveltaminen kaikille toimialoille ei varmaankaan ole mielekäästä. Minulla on pitkä työhistoria kaupan alalta, joten jälleenmyynti on osittain tuttua, mutta jälleenmyyntiverkoston suunnittelu on uutta. Luvuissa 2 ja 3 rajaen tietoperustan jakeluverkoston rakentamiseen. Luvussa 4 avaen tutkimusmenetelmät, luvussa 5 tutkimuksen tulokset ja luvussa 6 analysoin kokemusasiantuntijoilta kyselylomakkeilla hankkimaani tutkimustietoa, raportoin johtopäätöksiä ja pohdin opinnäytetyön merkitystä.

Tutkimusongelmaan, ”Millainen jakeluorganisaatio Case-yrityksen kannattaa rakentaa?”, lähdän työssäni etsimään vastauksia.

2 JÄLLEENMYyntI, TAVOITTEET JA KEINOT

Jokainen yritys on riippuvainen asiakkaistaan. Olemassaolon ehto on kyky löytää asiakkaita tuotteilleen. (Valtioneuvosto 6/2005.) Usein tämä vaatii yhteistyöverkostoa.

Tässä, ”asiakkaiden tavoittelu jakelukanavan avulla” -prosessissa, kuten kaikissa yrityksen toimintojen suunnittelussa, lähdetään visioiden ja tavoitteiden näkökulmasta liikkeelle. Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock (2016, Luku 6) kuvaavat, kuinka jakelukanavan suunnittelussa käydään läpi, paljonko yrityksellä on tarkoitus kasvattaa myyntiä ja sitouttaa resursseja jälleenmyyntiin. Jälleenmyyntiä suunniteltaessa on hyvä pitää ”punainen lanka” kirkkaana mielessä. Koko toimintaketjun tulee tähdätä loppuasiakkaan ongelman ratkaisuun. On tärkeää löytää ymmärrys asiakkaan nykytilanteesta, mahdollisista haasteista ja ongelmista sekä siitä, miten asiakkaan ostoprosessi etenee.

Tarkastelen teorian avulla, mitä seikkoja jakeluverkoston organisointiin ja toimintaan sisältyy ja mitä kaikkea sen suunnittelussa ja johtamisessa kannattaa ottaa huomioon. Kuten edellä mainitsin, kansan kielellä tapahtumaa kutsutaan usein jälleenmyynniksi.

2.1 Tavoitteet ja analyysit perustana jakeluverkoston strategiassa

Bowersoxin ja Cooperin (1992, 144) mukaan yrityksen vastuuseen kuuluu jatkuvasti miettiä sijaintiaan muuttuvassa markkinaympäristössä. Heidän mukaansa johdon on syytä seurata ja arvioida mitä tapahtuu kilpailutoiminnassa, taloudellisissa olosuhteissa, laissa, määräyksissä, kuluttajiin, asiakkaisiin sekä muihin yrityksen kilpailutekijöihin vaikuttavissa asioissa. He kuvaavat kuinka yrityksen on ensin luotava missio, tavoitteet ja strategia. Tämän jälkeen kilpailu-, sisäinen-, ympäristö- ja asiakasanalyysi käy vuoropuhelua strategian kanssa. Näiden jälkeen siirrytään kanavan tavoitteisiin, kanavastrategiaan ja -suunnitteluun.

Laamanen (2005, 246–247) kuvaa strategisen työskentelyn etenemisjärjestystä asiakassuuntautuneessa analyysissä hyvin ja selkeästi:

- 1) Potentiaalisten asiakkaiden ja heidän arvontuottotarpeensa selvittäminen sekä markkinoiden analysointi.
- 2) Asiakkaan vaihtoehdot sekä meidän kilpailuetumme ja tarjontamme muihin toimijoihin verrattuna.
- 3) Oman markkina-aseman määrittäminen liikevaihtoa, kannattavuutta, markkinaosuutta ja imagoa tarkastellen.
- 4) Prosessien toimivuus, kehittymiskyky ja tehokkuus.
- 5) Resurssien kohdentaminen ja osaamisen kartoitus ja täydennys.

Vaikka yrityksen tavoitteet ja strategiat on luotu, ylintä johtoryhmää tarvitaan edelleen myynninjohtajien tukena. Yrityksen arvon kasvattaminen vaatii kannattavaa myyntiä. Tämä taas vaatii suunnitelmallisuutta. Myyjät puolestaan tarvitsevat myynnin johdolta tukea ja älykkäitä työkaluja myynnin kehittämiseen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28.)

Markkinoinnissa on erittäin tärkeää ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja ostopäätöksen syitä, sekä perusteita asiakkaan käytön jälkeiseen tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Ilman tätä ymmärrystä, mikään yritys ei voi valmistaa, eikä toimittaa tuotteita tai palveluita saaden tyytyväisiä asiakkaita, jotka ostaisivat vielä uudelleen. (Lovelock & Wirtz 2016, 52.)

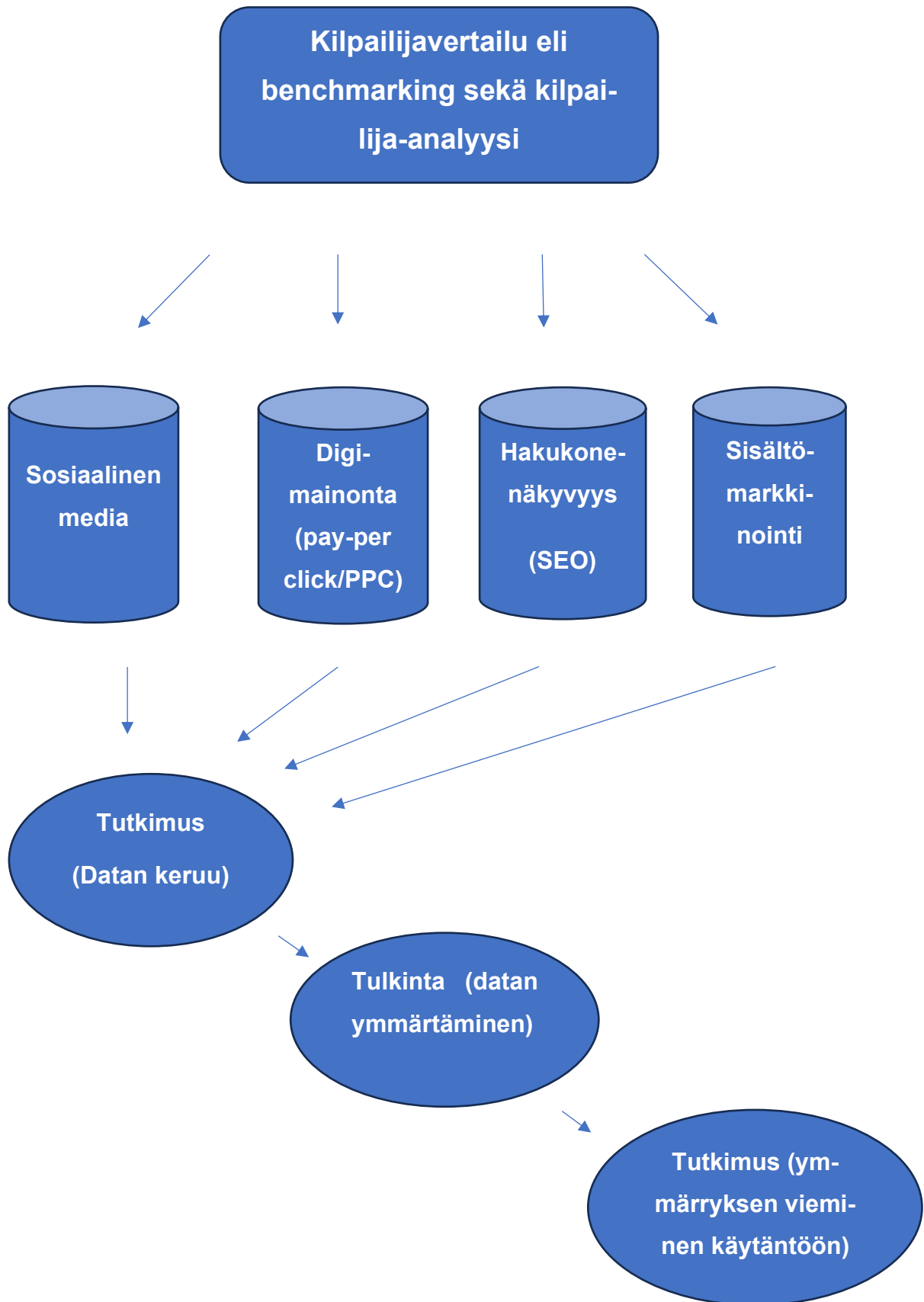
Konkreettisia keinoja asiakasymmärryksen lisäämiseksi on selvittää, kuka tekee lopullisen ostopäätöksen. Samoin, mitkä ovat hänen ostokäyttäytymiseensä vaikuttavat tekijät, kuten ikä, sukupuoli, tuloluokka, ammattiryhmä ja elämäntyylikelijät (Raatikainen 2008, 201). Vaikuttava liiketalouden guru Porter nostaa esiin erikoistumisen tuottavuuden ja kilpailuedun edellytyksenä (Porter 1990, 14).

Jakeluverkostoa suunniteltaessa on hyvä pysähtyä miettimään omaa kilpailukykyään. Yritys voi voittaa asiakkaat puolelleen vain tuottamalla asiakkaalle suuremman arvon, kuin kilpailijat (Kotler & Keller 2012, 55). Tuottavuus ja tuotantokelijöiden kilpailukyky ovat monen perinteisen teorian mukaan keskeisiä aiheita, joita kannattaa tarkastella (Porter 1990, 37). Kannattaa rehellisesti myös

punnita millainen on yrityksen taloudellinen tilanne sekä markkinoinnillinen osaamistaso? Onko ammattitaitoista henkilöstöä riittävästi? Mikä on yrityksen tuotteiden asema, mielikuva ja brändikehitys markkinoilla? (Raatikainen 2008, 203.)

Yrityksen ulkopuolista analysointia tehdään vielä tutkimalla markkinoiden kokoa potentiaalisten loppuasiakkaiden määrällä ja asiakasmäärän kehitymisellä. Kyläisyysasteen tarkastelu puolestaan auttaa selvittämään, miten asiakkaiden tarpeet on tyydytetty tällä hetkellä. Lisäksi jakeluverkosto -markkinoinnissa haetaan tietoa potentiaalisten asiakaskohdeyritysten toimialasta, koosta ja menestystekijöistä. (Raatikainen 2008, 200, 201.) Kaikki yritykset, jotka osaavat kehittää asiakkaan prosessia, saavat selkeää kilpailuetua (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 23).

Kilpailijavertailu eli benchmarking ja kilpailija-analyysi ovat hyödyllisiä toimenpiteitä kaikille yrityksille strategioita mietittäessä. Keräsin Impiön (16.5.2022) Digiliike -blogista mielestäni oleellisimmat asiat alla olevaan kuvioon (kuva 1). Havainnollistan siinä, kuinka sekä kilpailijavertailua että kilpailija-analyysia varten on kerättävissä dataa sosiaalisesta mediasta, digimainonnasta, haku-konenäkyvyydestä sekä sisältömarkkinoinnista. Kerättyä dataa tulkitaan ja tulkinnasta saatua ymmärrystä hyödynnetään omassa toiminnassa.



KUVA 1, digitaalisen kilpailijavertailun ja -analyysin prosessi.

Etenkin toiminnan laajentuessa on tärkeää ottaa huomioon logistiset tavoitteet. Miten tuote saadaan kannattavimmin oikeaan paikkaan, oikeassa kunnossa, oikeaan aikaan ja oikean tiedon kera? Ympäristöasiat vaikuttavat nykyisin yhä enemmän ja enemmän myös logistiikan laatuarvoihin. Miten valitaan ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittavat kuljetukset? (Valtioneuvosto 6/2005.) Yrityksiltä vaaditaan vastuullista, ympäristömyönteistä tuotteiden ja toimintojen suunnittelua (Raatikainen 2008, 218).

Suunnitelmallisuus auttaa tavoittamaan rutiinit. Kun löydetään rutiinit, toiminta muuttuu tehokkaammaksi ja kannattavammaksi. Rutiinit tuovat hallittavuutta, vähentävät virheitä, selkeyttävät yrityskuvaa, helpottavat markkinointia, jakelua ja asiakaspalvelua, parantavat laatua, reklamaatioiden hoitoa ja tuotekehitystä sekä tekevät työstä tylsää. Karttaaksemme tylsyyden, saatamme vältellä rutinoitumista, mutta se syö kannattavuutta. Syntyneet rutiinit ja toteutettavat suunnitelmat kannattaa ehdottomasti dokumentoida. Siten siirretään yritykseen arvokasta pääomaa. (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto & Haanpää 2019, 90, 92.)

2.2 Jakelukanavien vaihtoehdot

On tärkeää miettiä, mikä on edullisin ja tuloksellisin jakelukanavaratkaisu. Toisinaan kannattaa valita usean sopivan jakelukanavan yhdistelmä. Aina, kun käytetään väliportaita, on syytä miettiä niiden toimivuutta ja sopia selkeästi, mitkä asiat kuuluvat kullekin taholle. (Raatikainen 2008, 171, 172.)

Kotler & Keller (2012, 438) mukaan markkinointikanavia (jakelukanavia) ovat a) **kauppiaat** (tukku- ja vähittäiskaupat) b) **agentit** (edustavat toimittajaa) c) **fasilitaattorit** (avustavat jakeluprosessissa). Rope (2002, 146) puolestaan jakaa kanavavaihtoehdot suoriin ja epäsuoriin markkinointikanaviin. Epäsuorat hän jakaa **myyntiedustajiin, tukkukauppoihin, myyntiedustaja & tukkukauppa** yhdistelmään ja **tukkukauppa & vähittäiskauppa** yhdistelmään.

Tukku- ja vähittäiskauppa jakelukanavassa kauppiaat ostavat tuotteen omistusoikeuden ja vastuun sekä jälleenmyyvät tuotteet kuluttajille (Kotler & Keller 2012, 438).

Digi- ja väestötietoviraston vastuulla olevalla Suomi.fi -sivustolla Jälleenmyyjä kuvataan itsenäisenä yrittäjänä, joka ostaa tuotteet tuottajalta myyden ne jälleen loppukuluttajalle omilla ehdoillaan. Taloudellisen riskin kantaa jälleenmyyjä. Kauppaedustaja eli agentti nimensä mukaan edustaa tuottajaa ja myy tuotteita tuottajan puolesta. Edustajalle maksetaan palkkaa ja mahdollisia provisioita. (Suomi.fi 9.4.2020.) Etuja löytyy molemmista. Valintaa tehdessä tulisi arvioida ennen kaikkea tapauskohtaisia olosuhteita sekä haluttua tavoitetta (Scarabattoli 26.6.2015).

Tässä opinnäytetyössä tutkin jakeluverkoston organisointia vain myyntiedustajan (kauppaedustaja), jälleenmyyjän ja vähittäiskaupan kautta, koska ne vaihtoehdot koskettavat case -yritystämme.

2.3 Jakelukanavan valinnan kriteereitä

Niemi ja Vuori nostavat kirjassaan toistamiseen esille luottamuksen merkityksen asiakassuhteessa. Tutkimuksissa on heidän mukaansa tullut esiin myös aktiivisen empaattisen kuuntelun vaikutukset asiakassuhteen laatuun ja luottamukseen. (Niemi & Vuori 2021, 14, 15.)

Samoja asioita nostavat Grönroos (2009, Luku 4) ja Rope (2002, 145, 152) esiin sekä kehottavat huomioimaan näiden lisäksi kanavavalinnassa ja palvelun johtamisessa:

Osaaminen ja taidot

Palveluntarjoaja omaa sellaiset tiedot, taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun.

Asenteet ja käyttäytyminen

Asiakkaat kokevat asiakaspalvelijoiden kiinnittävän heihin huomiota, pyrkivän ratkaisemaan heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisesti sekä opastavan tuotteen käytössä.

Ostamisen vaivattomuus

Palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät toimivat siten, että palvelu on helppo saavuttaa ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan toiveisiin joustavasti (huoltopalvelu).

Luotettavuus

Asiakkaiden luottamus palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja toimintaan asiakkaan etujen mukaisesti, riippumatta siitä, mitä tapahtuu tai mistä on sovittu.

Palvelun normalisointi

Mikäli jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, asiakas voi luottaa palveluntarjoajan ryhtyvän heti toimenpiteisiin löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (huolto, varaosat ja takuu).

Palvelumaisema

Palvelutapaamisen fyysinen ja muu ympäristö tukevat myönteistä kokemusta.

Maine ja uskottavuus

Luotettavuus, että palveluntarjoajan toimet tuottavat rahalle vastineen sekä asiakkaalle sopivat suorituskriteerit ja arvot (imago, toimitusvarmuus, hinnat ja maksuehdot).

Mikäli mietitään vähittäiskauppoja jakelukanavana, on otettava valtava määrä asioita huomioon. Raatikainen (2008, 183–195) avaa kirjassaan huomioitavista asioista esimerkiksi myymälän toimivuuden. Onko asiointi helppoa ja viihtyisää? Toimiiko asiakaspalvelijat ammattitaitoisesti? Onko toiminta tehokasta ja myyvää? Toimiiko tuotteiden esillepano ja hinnoittelu? Tukeeko myymälämiljöö brändiämme? Tukeeko myymälän tuotevalikoima meidän tuotteidemme myyntiä? Millainen asema tuotteillemme myymälässä tulisi?

2.4 Tavoitteena tuottava ja luotettava kumppanuus sekä vahva brändi

Kotler & Keller (2012, 440) kysyvät kirjassaan: *”Miksi tuottaja delegoi osan myyntityöstä välittäjälle ja luopuu kontrollista; miten ja kenelle tuotteita myydään?”* Ja toteavat samalla sen lisäävän kontakteja, saavutettavuutta, osaamista ja tehokkuutta.

Valmistajan luoma, vahva brändi auttaa kumppanuuden luomisessa. Brändi on mielikuva, joka muilla on yrityksestäsi. Jälleenmyyjän tai edustajan on helppo sitoutua myymään positiivisen brändin omaavaa tuotetta. Hyvin brändätystä tuotteesta tai palvelusta ollaan yleensä valmiita maksamaan enemmän. Jollei yritys määrittele brändiä, on suuri vaara, että asiakkaat ja mahdolliset, tulevat asiakkaat muodostavat mielikuvansa täysin villisti. Brändissä on hyvä logon ja sloganien lisäksi näkyä yrityksen tarkoitus, tarina ja tapa kohdata asiakas. (Suomen Yrittäjät s.a.)

Jälleenmyynti / edustussopimuksessa on hyvä tulla selkeästi esille myös markkinoinnin roolijako. Lehtisen isännöimässä Myyntijohdon Podcastissa (4.10.2023) Räsänen mainitsee, kuinka myyntityö on korvaamattoman tärkeää. Jotta, myyjän resurssit riittäisivät ”lämpimien yhteydenottojen” hoitamiseen, kannattaa markkinoinnin avulla herätellä kiinnostusta ja tarpeita sekä luoda luottamusta.

Rubanovitsch & Valorinta (2009, 121) korostavat selkeän johtamisen merkitystä myynnin ohjaamisessa ja varoittavat myynnin johtamistyhjiöstä. He suosittelivat tuottajayrityksiä siirtymään palveluyrityksiksi, joissa myyjillä on säännöllisesti korkealaatuisia tapaamisia valittujen asiakkaiden kanssa. Myynti tulisi kohdistaa aiemmin kartoitettuihin asiakkaan tarpeisiin, hyötyjä painottaen ja laajalla tarjoomalla. Myyjän tulisi kohdella asiakasta hyvin ja vastuullisesti. Tuottajayrityksen tulisi aktiivisesti tukea myyjiä ja palkita heitä älykkäästi sekä palautetta tulisi antaa molempiin suuntiin.

Lovelock & Wirtz (2016, 422,425) kehottavat panostamaan ihmisiin ja heidän koulutukseensa. Urakehitystä tuettaessa myyjät kokevat arvostusta ja huolenpitoa. Se kannustaa vuorostaan työskentelemään asiakaslähtöisesti, mikä johtaa asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja lopulta yrityksen kannattavuuteen.

Lovelock & Wirtz nostavat kirjassaan esille kolme aihealuetta, johon palvelutyöntekijöitä kannattaa kouluttaa. Vaikka he tarkoittavat yrityksen omia työntekijöitä, näissä samoissa asioissa kannattaa jälleenmyyjien tai myyntiedustajien ammattitaitoa kehittää ja ylläpitää. Ensimmäinen on vahva kulttuuri, tavoite ja strategia. Toisena he nostavat esiin ihmissuhdetaidot ja kolmantena asiantuntijuus.

Perinteisesti myyjä on palkittu tuottamansa liikevaihdon tai katteen perusteella, provisioilla tai muilla bonuksilla. Jotkut yritykset ovat ottaneet huomioineet laadullisia mittareita, kuten asiakastyytyvää. Näiden rinnalle voidaan nostaa myös kriteereitä, joissa huomioidaan asiakkuuksien kehittymiset ja yrityksen arvoihin pohjautuvat mittarit. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 106.)

Kiminki sanoo Lukan podcastissa (6.4.2021), että hyvä palkitsemisjärjestelmä kestää päivänvalon, eli kaikki organisaatiossa tietää, miksi tällainen on ja sen täytyy olla oikeudenmukainen! Hän myös painottaa hyvän käytöksen palkitsemista ja ennen kaikkea huomioimista usein! Hän myös antaa ymmärtää, että hyvän käytöksen perusteella palkitseminen on turvallisempaa, kuin hyvien myyntilukujen. Hyvien myyntilukujen perusteella palkitsemisessa on riski toiminnan ajautumisessa "tuputtamiseksi" tai muutoin huonoksi asiakaspalveluksi.

Jakelukanavien toimintojen arviointia on hyvä tehdä säännöllisesti. Saavutaanko myyntitavoitteet? Onko varastot ja tuotteet ajan tasalla? Saavatko asiakkaat tarvitsemansa palvelun riittävän laadukkaasti ja nopeasti? Toimiiko yhteistyö myynninedistämisen- ja koulutusohjelmissa ja niin edelleen? (Kotler & Keller 2012, 451.)

3 LAKI JA RISKIT JAKELUVERKOSTOISSA

Kannattaa huomioida, että laiminlyötyjen lakien korvaaminen ja jakeluverkostostrategian muokkaaminen saattaa tulla yritykselle hyvin kalliiksi. Verohallinto kehottaa yrittäjiä toimimaan huolellisesti ja täyttämään velvollisuutensa, johon kuuluu sopimuskumppanin verotuksellisen luotettavuuden arviointi (Verohallinto 1.4.2020). Taulukossa 1. kuvaan Lindfeltin (8.11.2022) tekstin pohjalta yleisimpiä eroja jälleenmyyjä- ja edustajasopimusten välillä.

TAULUKKO 1. Taulukossa kuvataan jälleenmyynti- ja edustajasopimuksen laillisia eroavaisuuksia.

	Jälleenmyyjä	Edustaja eli agentti
Pakottavaa lainsäädäntöä / yleislaki	sopimusoikeudellinen yleislaki	Pakottavaa lainsäädäntöä
Irtisanomisajan pituus (toistaiseksi voimassa olevassa sopimuksessa)	sopimuksen mukaan	1–6kk edustusvuosien mukaan
Irtisanomisen jälkeinen hyvitys	sopimuksen mukaan	enintään 1 v palkkio
EU:n kilpailunormit	sovelletaan	ei sovelleta
Kuluttajakauppaa koskeva sopimussuhde	jälleenmyyjä - asiakas	päämies – asiakas
Tuotteen omistusoikeus	siirtyy	säilyy päämiehellä
Riski (esim. asiakkaan maksukyvyttömyys)	siirtyy jälleenmyyjälle	säilyy päämiehellä
Kenen lukuun toimitaan	jälleenmyyjän	päämiehen
Hinnan määrittely	jälleenmyyjä	päämies
Mahdollinen vastuu jälleenmyyjän / edustajan toimista	jälleenmyyjällä itselään	päämies voi joutua vastaamaan

Taulukko 1. selventää merkittävät erot jälleenmyynti- vai edustus sopimuksen välillä. Tämän vuoksi on myös erittäin tärkeää, että sopimusta kirjoitettaessa käy selvästi ilmi, kummasta sopimuksesta on kyse. Muutamaan kohtaan voidaan kahdenkeskisillä sopimuksilla luoda erillisehtoja, mutta niissä täytyy olla huolellinen, koska etenkin edustajan kohdalla on olemassa pakottavaa lainsäädäntöä.

3.1. Esimerkkejä jälleenmyynti- tai edustajasopimukseen kirjattavista asioista

Vapaamuotoisessa jälleenmyyntisopimuksessa voidaan esimerkiksi sopia valmistajan ja jälleenmyyjän velvollisuuksista. Esimerkkejä mahdollisista sopimusehdoista:

Valmistajan velvoitteita:

- Yleisen myötävaikuttamisen, tuen ja tuotekoulutuksen velvollisuus.
- Informointivelvollisuus jälleenmyynnin kannalta olennaisten asioiden muutoksista.
- Tilausten hyväksymis- ja tuotteiden toimitusvelvollisuus.
- Markkinointimateriaalin toimitusvelvollisuus jälleenmyyjälle.
- Laatuvastuu.
- Jälleenmyyjän yksinomaisen myyntialueen suojaamisvelvollisuus siten, ettei nimitetä toista jälleenmyyjää samalle myyntialueelle, eikä itse myydä suoraan jälleenmyyjän yksinomaisella myyntialueella sijaitseville asiakkaille.

Jälleenmyyjän velvoitteita:

- Yleinen valmistajan tuotteiden markkinointi ja myyninedistämisvelvollisuus.
- Luottamuksellisten tietojen salassapitovelvollisuus.
- Kilpailukiello. (Tässä kannattaa tarkistaa kuluttaja- ja kilpailuviraston ohjeet)
- Sopimustuotteiden huolto- ja tukipalvelu velvollisuus.
- Myynnin- ja asiakaspalvelun riittävien resurssien huolehtimisvelvollisuus.

- Yleinen velvollisuus informoida valmistajaa tuotteiden myynnin kannalta olennaisista seikoista. (Lindfelt 8.11.2022.)

Mikäli tehdään edustussopimus, sopimusehdot määräytyvät pitkälti pakottavan lainsäädännön kautta. (Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 417/1992) Muutamia hyödyllisiä edustajasopimukseen kirjattavia kohtia ovat kauppaedustajalle tulevan provision suuruus, kumpi osapuoli huolehtii perinnän kolmannelta osapuolelta, edustajan vai päämiehen sitoumus vastata sopimuksesta johtuvista kolmannen henkilön velvollisuuksista (kuten veloista), sopimuksen kesto sekä mitä sopimuksia kauppaedustaja saa päättää päämiehen puolesta. (Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 417/1992, 15 § - 17 §, 22 §, 23 §, 32.)

Kilpailu- ja kuluttajaviraston nettisivuilla käytetään termiä: "vertikaalinen sopimus", kun puhutaan toimitus- ja jakelusopimuksista. Vertikaalisia sopimuksia voidaan käyttää myös kilpailun rajoittamiseen, mutta kiellettyjä ovat sopimukset, joiden tarkoituksena tai seurauksena on kilpailun merkittävä rajoittuminen. Myöskään vähimmäisjälleenmyyntihintaa ei voida jakelijalle asettaa. Toisaalta voisi tuntua kätevältä jakaa tietty alue pienempiin alueisiin ja joka alueelle asettaa oma jälleenmyyjä, mutta jakelijalla on oltava oikeus määrittää itse, kenelle ja missä se myy toimittajan tuotteita. Ainoastaan aktiiviselle myynnille, jossa myyjä lähestyy asiakasta, toisen myyjän yksinoikeudelliselle alueelle tai asiakasryhmälle voidaan asettaa rajoitus. Nämä kilpailusäännöt eivät koske edustussopimuksia, joissa on annettu edustajalle valtuudet neuvotella ja/tai tehdä päämiehen nimiin sopimuksia ilman edustajan kantamaa taloudellista tai kaupallista riskiä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto. s.a.)

Scarabattoli (26.6.2015) kirjoittaa Tekniikan akateemiset TEK: in sivuilla, kuinka puolestaan edustussopimuksissa on mahdollista sopia edustajan myyntialueista, asiakkaista sekä hinnoista ja ehdoista.

3.2. Jakelukanavien riskit

Kuten kaikkeen yritystoimintaan, myös myynnin organisointiin liittyy liikeriskejä. Henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä liikeriskejä on yrityksessä hyvä tunnistaa. Huomio kannattaa kiinnittää omalle toimialalle ja yritykselle ominaisiin riskeihin. On mahdollista hyödyntää valmiita lomakkeita riskien kartoittamiseen. (Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

Ohjeessa neuvotaan tunnistamaan riskejä miettimällä yrityksessä vallitsevia tilanteita kolmen eri vaihtoehdon avulla: 1. ei riskiä (riski on niin pieni, ettei tarvitse huomioida), 2. riski hallinnassa (riski on tiedostettu ja hallinnassamme) sekä 3. riski on hoidettava kuntoon (kyseessä on merkittävä riski ja hoidettava välittömästi kuntoon). Riskienhallinta kuuluu liikkeenjohdolle ja sen keskeisiä hallintakeinoja ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin pitäminen omalla vastuulla. (Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

Riskien tunnistamisessa voi käyttää apuna myös nelikenttä- eli SWOT-analyysia. SWOT-analyysi auttaa hahmottamaan vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Sen avulla vahvuuksia voi kehittää, heikkouksia poistaa, mahdollisuuksia hyödyntää ja uhkia torjua. (Uusyrittäjäkeskus s.a.)

Mahdollisiin jakelukanavakonflikteihin (ihmisten välisiin tai toiminnoista johtuviin) kannattaa varautua etukäteen, mutta Bowersoxin & Cooperin (1992, 330–331) tavoin on hyvä nähdä konfliktit hyödyllisinä, koska oikealla käsittelytavalla niiden kautta tapahtuu usein tärkeää ja hyödyllistä kehitystä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Empiiristä eli kokemustietoa (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 19) halusin lähteä hakemaan teoriapohjan tueksi tähän tutkimukseen. Tutkimustavaksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitettavissa olevien kokemusasiantuntijoiden niukkuuden ja tutkimuksen luonteen vuoksi (Alasuutari 2011, 2. Laadullisen analyysin vaiheet).

Yksi haastateltavista vastasi puolistrukturoituun teemahaastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1) Word -kyselylomakkeella s-postitse. Kolme haastateltavista vastasi puolistrukturoidun Webropol-kyselyn kautta. Kumpaankin kyselyyn laadin kysymykset siten, että pohdin mitä tietoa olen jo saanut opinnäytetyöhön keräämäni teoratiedon pohjalta ja mitä tietoa näistä teemoista tarvitsen vielä lisää saadakseni vastauksen tutkimuskysymykseen.

Webropol-kyselylinkki oli esillä profiilini kautta LinkedInissä. Tämän lisäksi jaoin linkkiä s-postitse useaan yritykseen, joiden tiedän hoitavan myyntiään jakeluverkoston avulla. Kysely oli anonymi, joten en tarkemmin tiedä, miltä taholta vastaukset tulivat.

Tutkimusaineiston Word -kysely on maaliskuulta 2025 ja Webropol-kyselyn vastaukset ovat toukokuulta 2025. Analysoin tutkimustuloksia opinnäytetyöhön koamaani teoriaan peilaten.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kaikki neljä vastaajaa ilmoittivat työskentelevänsä yrityksessä semmoisessa roolissa, että uskon heillä olevan vahvaa päätäntävaltaa myynti- ja markkinointia koskevissa asioissa. Vastaajien roolit olivat toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja, myyntipäällikkö sekä myyntijohtaja.

Kaikkien neljän vastaajan edustamissa yrityksissä hoidettiin jakeluverkoston toimintaa jälleenmyyjien avulla. Lisäksi kolmen vastaajan yrityksessä on (tai on ollut) käytössä myös vähittäiskauppajakelua. Kolme vastaajaa ilmoitti, että heillä työskentelee (tai on työskennellyt) myös yksi tai useampi myynti-, kaupp- tai tuote-edustaja.

Kysyessäni: ”Oletteko tehneet laskelmia, mikä on edullisin tapa hoitaa tuotteidenne jakeluverkosto”, kaksi vastaajaa kolmesta valitsi kaksi vaihtoehtoa. Ilmeisesti kysymystä ei ymmärretty tarkoitettulla tavalla, tai vastaajien mielestä kaksi vaihtoehtoa ovat yhtä edullisia. Kaikki kolme kysymykseen vastaajaa olivat sitä mieltä, että edullisin jakeluverkosto on jälleenmyyjän kautta. Lisäksi yhden vastaajan mukaan myynti-, kaupp- tai tuote-edustajan kautta, sekä yksi vastaaja valitsi vähittäiskaupat edullisimmaksi jakeluverkostoksi jälleenmyynnin lisäksi. Yksi vastaaja kertoi heidän vaihtaneen kustannussäästöjen vuoksi muut jakeluverkoston toimintatavat jälleenmyyjien kautta hoidettavaksi.

Kysyttäessä tapaa, miten toimeksiantajat olivat tavoittaneet tulevat jakeluverkostonsa toimijat, kukaan kolmesta vastaajasta ei valinnut kevytyrittäjyysvaihtoehtoja. Vastaaja, joka oli vastannut erilaiseen kyselyyn, kertoi heidän valinneen isoimmat Suomessa toimivat alansa ketjut jakeluverkostoonsa. Kolmen muun vastaajan valitsemat vaihtoehdot kokosin oheiseen taulukkoon. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Taulukossa kerrotaan tavat, joilla yritykset ovat kontaktoineet tulevia jakeluverkoston toimijoita.

Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3
Jälleenmyyjä / edustaja otti itse yhteyttä	Jälleenmyyjä / edustaja otti itse yhteyttä	Jälleenmyyjä / edustaja otti itse yhteyttä
	Oman verkoston kautta	Oman verkoston kautta
	Tapasitte messuilla	Työpaikkailmoituksella
		Rekrytointifirman kautta
		Sosiaalisen median kautta
		Puhelimitse

5.1 Myyjän ansiotulo, palkkiot ja tukikeinot

Yritysten jakeluverkoston myyjien ansiotavoista kysyttäessä, kaikki haastateltavat kertoivat ansioiden muodostuvan myyntikatteesta. Yksi vastaaja mainitsi tämän lisäksi heidän maksavan kuukausipalkkaa. Word-lomakkeelle vastannut asiantuntija kertoi heidän simuloivan asiakkaalle valmiiksi katetuoton ja sitoutuneen pääoman tuoton.

Kolme vastaajaa neljästä kertoivat yritysten palkitsevan myyjiään. Palkitsemistapoina mainittiin myyntikilpailut, bonusjärjestelmät, vuosihyvitteet volyymista, kannustimet tavoitteen mukaisista NPS-pisteistä sekä vuosihyvitteet rahoitusmyynneistä. Yksi vastaaja oli valinnut ”muuten” vaihtoehdon, mutta ei ollut kertonut asiasta tarkemmin.

Kaikkien kolmen Webropol-kyselyyn vastanneen yrityksessä on käytössä jokin myynninseurantajärjestelmä tai -sovellus. Kahdessa yrityksessä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä ERP, jonka lisäksi toisessa näistä yrityksistä on

asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM. Yksi vastaajista kertoi heillä olevan toimialalla yleisesti käytetty järjestelmä, jonka kautta seurataan myyntityön laatua ja määrää.

Säännöllistä koulutusta annettiin jakeluverkoston toimijoille kolmen vastaajan yrityksessä. Lisäksi yksi valitsi vaihtoehdon, ”koulutuksia järjestämme 2 kertaa vuodessa”.

Yhteistyön rakentamisesta ja luottamuksellisten suhteiden luonnista olin valinnut kahdeksan vaihtoehtoista toteutustapaa, joista pystyi valitsemaan vastaajan yrityksessä toteutettavat mallit. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) ovat nämä kahdeksan vaihtoehtoa kerrottuna ja kunkin vastaajan alla oleva rasti kuvaa, onko yrityksessä käytetty kyseistä toimintatapaa.

TAULUKKO 3. Kuvaa kolmen vastaajan kohdalla, millaisia yhteistyön ja luottamuksellisen suhteen rakennustapoja heidän yrityksessään on käytössä.

Yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen	Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3
Yhteiset koulutuspäivät	X	X	X
Järjestetään virkistyspäiviä			X
Järjestetään työhyvinvointipäiviä			X
Käydään syömässä yhdessä	X	X	X
Tapaamiset etäyhteydellä	X	X	X
Vierailut jakeluverkoston myyjän luona	X	X	X
Myyjä kutsutaan toimeksiantajan luokse	X	X	X
Muistaminen (esimerkiksi jouluna)	X	X	X

Näiden taulukossa 3. kuvattujen toimintatapojen lisäksi, yksi vastaaja kertoi heidän antaneen jakeluverkoston toimijalle mahdollisuuden osallistua

päätöksentekoon. Erilliselle Word-lomakkeelle vastannut kertoi yhteisestä osasto-
tojen rakentamisesta sekä yhteisistä illan vietoista.

5.2 Oikeusturva, riskinhallinta ja tyytyväisyyden taso

Kaikki kolme Webropol-kyselyyn vastanneista kertoi heidän kirjanneen sopimuk-
seen, kumpi osapuoli vastaa reklamaatioista taloudellisesti sekä kumpi vastaa
kolmannen osapuolen perinnästä.

Jakeluverkostossa toimivien henkilöiden valintaan ja rekrytointiin liittyy aina ris-
kejä. Webropol-kyselyssä kysyin, missä palvelutasoa mittaavissa aiheissa on
ilmennyt haasteita, negatiivista palautetta tai reklamaatioita? Vaikka vastaajat oli-
sivat voineet valita useamman vaihtoehdon, kaikki kolme vastaajaa valitsivat vain
yhdessä, mutta eri vaihtoehdon kuin kukaan muu. Yhdessä yrityksessä haasteita
oli ilmennyt luotettavuudessa (voiko asiakas luottaa, että toimitaan hänen eduk-
sensa). Toisessa yrityksessä oli koettu haasteita maineen ja uskottavuuden
kanssa (voiko asiakas hyväksyä palveluntarjoajan arvot) ja kolmannessa yrityk-
sessä jakeluverkoston ammattimaisuus ja taidot olivat olleet haasteena. Kukaan
vastaajista ei ollut kokenut jakeluverkoston haasteena myyjän asennetta, käyt-
täytymistä, joustavuutta, lähestyttävyyttä tai reklamaation hoitoa.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä omaan jakeluverkostojärjestelmään, yksi vastasi ole-
vansa melko tyytyväinen ja kaksi vastasi olevansa tyytyväisiä. Kukaan ei ollut
valinnut "erittäin tyytyväinen" vaihtoehtoa, eikä kukaan myöskään osoittanut ole-
vansa lainkaan tyytymätön. Yksi vastaaja tekisi jotain toisin, mikäli voisi aloittaa
jakeluverkoston luomisen alusta. Kaksi vastasi olevansa tyytyväisiä tähän.

Yksi vastaajista halusi lopussa jakaa omiin kokemuksiin tukeutuvaa arvokasta
asiantuntijuutta avoimessa kysymyksessä. Hän pitää jälleenmyyntiverkoston ra-
kentamisessa tärkeinä periaatteina päämiehen oikeutta hallintaan, alueisiin ja lii-
divirtaan. Hän myös tähdentää, että jälleenmyyjät eivät ole talon työntekijöitä. Tä-
män vuoksi on tärkeää pyrkiä rakentamaan malli, jossa molempien edut ovat
mahdollisimman samansuuntaiset eivätkä synnytä ristiriitoja. Hän varoittaa luot-
totappioriskeistä ja kehottaa mahdollisuuksien mukaan käyttämään pankin

palveluita sekä ulkoistamaan laskutuksen. Myös vetovoimatekijöiden ymmärtämistä ja markkinoilla erottumista hän tähdentää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, ”Millainen jakeluorganisaatio Case-yrityksen kannattaa rakentaa?” Tämä aihe ja toimeksiantajan toive jakeluverkoston käynnistämiseen tarvittavasta materiaalista on todella laaja aihe tradenomi -tutkinnon opinnäytetyöksi. Pystyin tähän opinnäytetyöhön sisällyttämään vain osan siitä. Esimerkiksi lähtöanalyysit ja jakeluverkostolle suunnatun materiaalin tekeminen jäävät vielä tämän työn ulkopuolelle tutkittavaksi ja työstettäväksi. Toki case-yrityksessä on jo lähtöanalyysjä tehty.

Tähän työhön ryhtyessäni hämmennyin sitä, kuinka vähän loppujen lopuksi Suomessa on jakeluverkoston perustajia. Tunnen todella paljon yrittäjiä, mutta aluksi koin jakeluverkostoa perustaneiden ja ylläpitävien asiantuntijoiden löytymisen mahdottomana. Ei siis ihme, että aiheesta on tehty niin vähän opinnäytetöitä. Elintarvikealalla luultavasti olisi ollut jakeluverkoston perustajia huomattavasti enemmän, mutta se menee niin kauaksi toimeksiantajani toimialasta, että en pyrkinyt heitä kontaktoimaan.

Webropol-kyselylomakkeen koin asiantuntijakyselyyn sopivaksi vastausnopeutensa vuoksi, koska luulen yritysten johtohenkilöiden olevan kiireisiä. Tämmöinen osittain strukturoitu kyselylomake kuitenkin rajasi harmittavasti joidenkin aiheiden käsittelyä. Haastateltavien määrä (neljä) oli suppea, minkä vuoksi tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä.

6.1 Jälleenmyynti, kokemusasiantuntijoiden ”suosikki”

Case-yrityksellä oli jo lähtökohtaisesti ajatus, että heille paras jakeluverkosto olisi jälleenmyynti. En teoriasta löytänyt ristiriitaa tähän. Asiantuntijoiden kokemuksetkin tukevat case-yrityksen suunnitelmaa. Perustelen tätä yrityksen elinkaaren alkuvaiheella, jossa on järkevää siirtää taloudellinen riski jälleenmyyjälle. Käytettävissä olevien resurssien investointi jälleenmyyntiin on onnistuessaan kustannustehokkain ratkaisu, koska teorian mukaan jälleenmyyjien ansioita ei säätele pakottava lainsäädäntö (vertaa: kauppaedustussopimus). Myös kaikkien

kysymykseen vastanneiden kokemusasiantuntijoidenkin mukaan jälleenmyynti on edullisin tapa ylläpitää jakeluverkostoa. Asiantuntijoiden vastausten perusteella tavallisin, selkeä ja helppo jälleenmyyjien ansiotulo on osto- ja myyntihinnan välistä muodostuva myyntikate.

Teoriassa ja kokemusasiantuntijoiden vastauksissa tuli ilmi jälleenmyyjien huolellisen valinnan tärkeys. Kuten tässä opinnäytetyössä aiemmin jo lainasin Kotler & Kellerin (2012, 440) kirjasta: *”Miksi tuottaja delegoi osan myyntityöstä välittäjälle ja luopuu kontrollista; miten ja kenelle tuotteita myydään?”* Eli, ei ole riskitöntä valtuuttaa jälleenmyyjä myymään omia tuotteita. Teoriassa korostuu muun muassa luottamus, arvot, ammatillisuus ja taidot sekä maine ja uskottavuus niin tuottajan ja jälleenmyyjän välillä kuin jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan välillä. Kokemusasiantuntijoidenkin vastauksissa ilmenneet haasteet, negatiiviset palautteet tai reklamaatioiden aiheet liittyivät luottamukseen, maineeseen ja uskottavuuteen sekä ammatillisuuteen ja taitoihin. Jälleenmyyjä voi toiminnallaan pilata hyvänkin brändin, eikä lain mukaan suhteessa jälleenmyyjään toimittajalla ole määräysvaltaa kuten edustaja – päämiessuhteessa on.

Toinen aihe joka, sekä teoriassa, että kokemusasiantuntijoiden vastauksissa vahvasti korostui, oli tarve jälleenmyyjien koulutukseen ja aktiiviseen yhteistyöhön. Kaikki vastaajat järjestivät jälleenmyyjien koulutuksia useammin, kuin kaksi kertaa vuodessa ja kaikki vastaajat pitivät muutoinkin monella tavalla jälleenmyyjiin yhteyttä.

6.2 Vähittäiskauppa jakeluverkostona

Toinen case-yrityksen pohtima jakelukanava on vähittäiskaupat. Lähteissäkin on tullut esille, että usein yhtä aikaa käytetään useampaa jakeluverkostokanavaa. Kokemusasiantuntijoillakin toimii yhtä aikaa jälleenmyyjiä sekä vähittäiskauppoja jakeluverkostoissa. Vähittäiskauppojen kautta saadaan edullisesti tuotteet ison asiakasmäärän tavoitettavaksi. Yksi merkittävä ero jälleenmyynnin ja vähittäiskaupan välillä on se, että päämies voi valita jälleenmyyjänsä, kun taas vähittäiskaupassa asiakkaita palvelevat myyjät eivät ole päämiehen päätettävissä.

Kokemusasiantuntijat kertovat vähittäiskaupamallissa pitävänsä omaa brändiä esillä osallistamalla omien tuotteiden osastojen rakentamiseen myymälöissä, tuottamalla myyntimateriaalia sekä markkinoinnilla.

Kuten teoriaosuudessa Raatikaista (2008, 183–195.) jo lainasin, vähittäiskaupassa asiakkaiden mielikuviin ja ostokäyttäytymiseen vaikuttaa todella monet seikat. Esimerkkeinä voisi mainita onko asiointi helppoa ja viihtyisää? Toimiiko asiakaspalvelijat ammattitaitoisesti? Onko toiminta tehokasta ja myyvää? Toimiiko tuotteiden esillepano ja hinnoittelu? Tukeeko myymälämiljöö brändiämme? Tukeeko myymälän tuotevalikoima meidän tuotteidemme myyntiä? Millainen asema tuotteillemme myymälässä tulisi?

Tutkimuksessa ei tullut tarkemmin esille, miten yllä olevat asiat kokemusasiantuntijoiden yrityksissä on koettu ja varmistettu? Tutkimuksessa ei tullut ilmi mitä esimerkiksi tapahtuu, jos vähittäiskaupassa vaihdetaan myymäläjärjestystä, miten varmistetaan, että toimeksiantajan tuotteita on aina esillä riittävästi ja myyvästi tai miten vähittäiskaupan uuden myyjän ammattiosaamisen taso varmistetaan, kun hänellä on tuhansien muidenkin tuotteiden ominaisuudet opeteltavana?

6.3 Lisäpohdintoja

Tämä opinnäytetyö oli jo melko pitkällä ja laajana, kun tuli ilmi, että case-yritys on miettinyt myös vähittäiskaupakanavaa jakeluverkostoonsa. Työn laajuuden vuoksi en sisällyttänyt siitä aiheesta enää enempää tähän. Lisätutkimusta tarvittaisiin muun muassa tavoista minkälaisia sopimuksia yleensä vähittäiskauppojen kanssa toimeksiantajat tekevät ja onko toimeksiantajilla mahdollisuutta kouluttaa, motivoida ja kohdata loppuasiakkaiden kanssa toimivia myyjiä?

Opinnäytetyössäni olen huomannut, että jakeluverkoston rakentaminen on iso ponnistus, mikäli sen haluaa tehdä hyvin ja siinä on otettava todella paljon asioita huomioon. Mielestäni tällainen projekti kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolella. Jos jakelukanavassa on kuusi hyvin ja itsenäisesti toimivaa myyjää, jotka kukin tahoillaan myyvät kuukaudessa 40 tuotetta enemmän, kuin heikommin myyvät toimijat ja kyseessä olisi 100 € arvoinen tuote: $6 \times 40 \times 100 \text{ €} = 24\,000 \text{ €} / \text{kk}$. Kun

tähän lisätään vielä kulut, mitä tarvitaan huonosti toimivan jakelukanavan taustamarkkinointiin ja myynnin motivoimiseen, puhutaan isoista summista.

Työssä esille tulleiden tietojen pohjalta lähtisin huolellisesti työstämään sekä jälleenmyyjiä, että vähittäiskauppoja varten jälleenmyyntisopimus pohjia, koulutusmateriaalia ja tuote-esitteitä. Lisäksi olisi tärkeää miettiä, minkälainen myynninseurantajärjestelmä otetaan käyttöön, miten markkinoinnilla tuetaan jälleenmyyjien toimintaa, logistiikan organisointi sekä suunnitelma jälleenmyyjien säännölliseen koulutukseen ja motivaation ylläpitoon (sisältäen toimivan palkitsemisjärjestelmän).

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää vastaajien suppea määrä. On hyvin epätoennäköistä, että saataisiin täysin yhteneväiset tutkimustulokset uusimmalla tutkimus, joten tätä opinnäytetyötä ei voida täysin yleistää.

LIITTEET

Tutkimushaastattelu (Word)

LIITE 1

Tutkimushaastattelu (Webropol)

LIITE 2

TUTKIMUSHAASTATTELU:

Haastattelen 2 tai 3 asiantuntijaa, jotka ovat olleet luomassa jälleenmyyntiverkosta. Kohdeyritys pidetään työssä anonyyminä (ettei työtä tarvitse salata).

Kysymyksiä:

Mietittekö alussa, kummalla tavalla järjestätte tuotteidenne jakelun, edustajan avulla vai jälleenmyyjän kautta?

Kumpaan vaihtoehtoon päädyitte? Miksi?

Käytittekö ulkopuolisten palveluita tuotteiden jakelun suunnittelussa ja organisoinnissa?

Tuntuiko jälleenmyyntiverkoston suunnittelu ja toteutus isolta projektilta?

Kauanko projektissa kesti?

Muistatko, minkälaisia alkuselvityksiä teitte?

Miten mietitte jälleenmyyjien sijainnit?

Mistä löysitte sopivat jälleenmyyjät?

Minkälaisia kriteereitä asetitte jälleenmyyjille?

Oliko teillä jotain ”työkaluja” apuna jälleenmyyjä kontaktoidessa?

Esim. esitteitä? Markkinointimateriaalia?

Millainen on mielestäsi hyvä apumateriaali jälleenmyyjää varten?

Minkälaista tukea jälleenmyyjät kaipaavat/kaipasivat teiltä?

Pitivätkö valmista asiakassegmentointia tärkeänä, vai haluavatko miettiä itse potentiaaliset ja tärkeimmät asiakasryhmät?

Minkälaista markkinointimateriaalia jälleenmyyjät kaipaavat?

Miten järjestitte myyntikoulutuksen?

Miten olette huolehtineet, että brändinne näkyy loppuasiakkaalle saakka?

Oliko/onko jälleenmyyjillä muita tuotteita myynnissä, vai keskittyivätkö/keskittyvätkö he vain teidän tuotteisiinne?

Kuinka ylläpidätte jälleenmyyjienne/edustajienne motivaatiota?

Kuinka usein tuotatte jälleenmyyjillenne/edustajillenne uutta materiaalia?

Järjestättekö säännöllisin väliajoin koulutusta, virkistyspäiviä tms.?

Laskitteko heille valmiiksi esimerkkilaskelmia, minkälaista tulotasoa tuotteidenne myynnillä on mahdollista saavuttaa?

Tuliko jotain odottamattomia yllätyksiä vastaan projektin aikana?

Tekisitkö nyt jotain toisin?

Jälleenmyynnin suunnittelu

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Mikäli toimenkuvasi kuuluu tai on kuulunut yrityksessä jakeluverkoston (kansankielellä jälleenmyyntiverkoston) rakentaminen tai ylläpito, tämä kysely on juuri sinulle. Toivon sinulta löytyvän halua jakaa osaamistasi toisten yritysten "tuutorointiin" osallistumalla tähän kyselyyn. Uskon sinullekin heräävän tästä kyselystä inspiroivia ajatuksia.

Kiitoksia avustasi jo etukäteen! Opiskelen tardenomiksi Oulun ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä aiheesta "jälleenmyyntiverkoston suunnittelu". Tavoitteeni on tarkastella aihetta käytännönläheisesti, jotta työstä olisi hyötyä kaikille jakeluverkoston suunnittelijoille.

1. Toimenkuvasi / työroolisi? (Valitse sopivin vaihtoehto) *

- Toimitusjohtaja
- Markkinointipäällikkö
- Myyntipäällikkö
- Aluepäällikkö
- Muu. Mikä?

2. Yrityksenne jakeluverkostossa toimii... (voit rastittaa useamman vaihtoehdon) *

- Jälleenmyyjä / -myyjä
- Myyntiedustaja / kauppaedustaja / tuote-edustaja / -edustaja
- Vähittäiskauppoja
- Muu. Kuka / ketä

3. Oletteko tehneet muutoksia jakeluverkostonne organisointiin jossain vaiheessa? (Esimerkiksi siten, että aiemmin oli myyntiedustaja ja nykyisin jälleenmyyjä.)

- Emme ole.
- Olemme

4. Mikäli vastasit olemme, mitä muutoksia teitte ja miksi? (Voit vastata omin sanoin)

5. Oletteko tehneet laskelmia, mikä on edullisin tapa hoitaa tuotteidenne jakeluverkosto?

- Jälleenmyyjien kautta
- Myynti- / kauppa- / tuote-edustajien kautta
- Vähittäiskauppojen kautta
- Muuten. Miten?
- Emme ole laskeneet

6. Miten olitte yhteydessä jälleenmyyjiin / edustajiin / vähittäiskauppoihin tmv.? (Voit rastittaa useamman vaihtoehdon)

- Työpaikkailmoituksella. Missä oli ilmoitus?
- Kevytyrittäjäsovelluksen kautta. Mikä oli sovellus?
- Kevytyrittäjäyyspalveluita tarjoavan yrityksen kautta.
- Rekrytointifirman kautta.
- Tapasitte messuilla.
- Työvoimatoimiston / TE-keskuksen kautta.
- Oman verkoston kautta.
- Jälleenmyyjä / edustaja tms. otti itse yhteyttä.
- Muuten. Miten?

Jälleenmyynnin suunnittelu

1 Pakolliset kysymykset merkitty tähdeillä (*)

7. Miten jakeluverkoston myyjien ansiotulot muodostuvat tuotteidenne osalta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Provisiopalkka
- Kiinteä kuukausipalkka + provisio-osuus
- Kuukausipalkka
- Jälleenmyyjille jää ostokulujen ja myyntitulojen välinen myyntikate.
- Muuten. Miten?

8. Palkitsetteko myyjänne normaalin palkan / palkkion / edullisen ostohinnan lisäksi?

- Kyllä
- Ei
- Muu vaihtoehto. Mikä?

9. Mikäli vastasit kyllä, pyydän ystävällisesti kertomaan muutamalla sanalla alle, miten palkitsette ja mistä palkitsette.

10. Onko seuraavissa, palvelun tasoa mittaavissa asioissa ilmennyt jakeluverkoston osalta haasteita? Tai onko seuraavista aiheista tullut negatiivista palautetta / reklamaatioita? (Voit valita useamman)

- Jakeluverkoston ammattimaisuus ja -taidot
- Asenteet ja käyttäytyminen (asiakkaan arvostus / kunnioittaminen)
- Lähestyttävyyys ja joustavuus (tavoitetaanko myyjä helposti ja nopeasti)
- Luotettavuus (voiko asiakas luottaa, että toimitaan hänen edukseen)
- Palvelun normalisointi (voiko asiakas luottaa, että mikäli jokin menee pieleen, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun)
- Maine ja uskottavuus (voiko asiakas hyväksyä palveluntarjoajan arvot)

11. Koulutatteko / koulutitteko jakeluverkostossanne toimivia myyjäiä? (Valitse sopivin vaihtoehto)

- Kyllä
- Emme


12. Kerrotko tarkemmin koulutuksestanne? (Valitse sopivin vaihtoehto)

- Koulutamme säännöllisesti
- Koulutuksia järjestämme 2 kertaa vuodessa
- Koulutuksia järjestämme kerran vuodessa
- Koulutimme alussa hyvin
- Muu vaihtoehto. Mikä?

13. Kertoisitko syyn, miksi ette kouluta myyjänne? (Valitse sopivin vaihtoehto)

- Kustannussyistä / resurssien riittämättömyys
- Meillä on erittäin ammattitaitoiset myyjät, ei ole tarvetta
- Ei ole edes käynyt mielessä, kauppaa tulee muutenkin
- Muu vaihtoehto. Mikä?

Jälleenmyynnin suunnittelu

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

14. Onko teillä käytössä jokin järjestelmä / sovellus, jolla seuraatte myyjienne myyntiä?

- On
 Ei ole

15. Kerrotko tarkemmin millainen seurantatapa teillä on käytössä? Oletteko kokeneet sen hyväksi?

Hyvin monet markkinoinnin tutkijat ovat sitä mieltä, että pitkät, luottamukselliset ja hyvät suhteet jakeluverkoston kanssa johtavat parempiin ja tuottavampiin asiakaskontakteihin.

16. Millä tavoin rakennatte yhteistyötä ja luottamuksellisia suhteita myyntiverkoston kanssa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Järjestätte työhyvinvointipäiviä
 Käytte syömässä yhdessä
 Pidätte virkistyspäiviä
 Pidätte yhteisiä koulutuspäiviä
 Tapaatte etäyhteydellä
 Vieraillette jälleenmyyjän / edustajan tms. luona
 Kutsutte jälleenmyyjän / edustajan käymään toimipalkassanne
 Lähetätte jouluna ja ehkä ystävänpäivänä kortin
 Muuten. Miten?

17. Oletteko kirjanneet jälleenmyynti- / myyntiedustussopimukseenne, kumpi vastaa reklamaatioista taloudellisesti?

- Olemme
 Emme
 En osaa sanoa

18. Oletteko kirjanneet jälleenmyynti- / myyntiedustussopimukseenne, kumpi vastaa kolmannen osapuolen perinnästä?

- Olemme
 Emme
 En osaa sanoa

19. Kuinka tyytyväinen olet jakeluverkostojärjestelmäänne? (Valitse sopivin hymiö)

Haluaisin muutosta

Erittäin tyytyväinen




20. Jos voisit aloittaa jakeluverkoston luomisen alusta, tekisitkö jotain toisin?

- Tekisin
 Olen ollut tyytyväinen tähän

21. Kerrotko, mitä tekisit toisin?

Jälleenmyynnin suunnittelu

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdeillä (*)

22. Haluaisitko lisää vielä jotain? Oliko kysymyksiin helppo vastata?

Olen erittäin kiitollinen käyttämästäsi ajasta. Toivottavasti kysely herätti joitain hyödyllisiä ajatuksia.

Voit halutessasi syksyllä lukea Theuksesta opinnäytetyöni, jonka valmistumista olet tähän kyselyyn vastaamalla suuresti edesauttanut.

Vielä kerran erittäin lämmin kiitos ja oikein mukavaa kevättä sinulle!

t. Ulla

Edellinen

Lähetä

100% Valmis

LÄHTEET

Tekoälyä olen käyttänyt tekstin tiivistämisen apuna sekä muutamissa kohdissa oikeinkirjoituksen tarkistamisessa.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 9.5.2025.

Bowersox, D. & Cooper, M. 1992. Strategic marketing channel management. McGraw-Hill, Inc. Singapore.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Luku 4, Yhteenveto: hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. E-kirja.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Luku 6. Tarvekartoitus. Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.3.2025.

Impiö, A. 16.5.2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienemmänkin yrityksen tuloksellisuutta. Digiliike: tietoa digitaalisesta markkinoinnista -blogi. Luettavissa: (Julkaisun pysyvä osoite) <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060615624>. Luettu: 2.3.2025.

Järventausta, H. Moisala, M. & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii – tutkimusentekko-opas. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Kaario, K. Pennanen, R. Storbacka, K & Mäkinen, H-L (toim). 2004. Arvomyyntillä kasvuun. Alkuperäisteoksesta. Fauth, A. 2003. Selling Value – Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Vectia ja WSOY. Juva.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. s.a. Kilpailuasiat. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/kilpailuasiat/toimitus-ja-jakelusopimukset/#mika-on-vertikaalinen-sopimus>. Luettu: 27.2.2025.

Kiminki, J. 6.4.2021. Yrityskulttuuri on kuningas. Luukka Panu – Podcast -sarja 18. osa. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/3rLkmBwh6akq5XmTBaM7fY>. Kuunneltu 22.3.2025.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14th edition. Pearson Education Limited. England.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Otava. Keuruu.

Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 417/1992. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1992/417>. Luettu: 18.3.2025.

Lindfelt, V. 8.11.2022. Jälleenmyyntisopimus ja agenttisopimus – näin ne eroavat toisistaan. Luettavissa: <https://www.lakius.fi/kirjoituksia/jalleenmyyntisopimus-ja-agenttisopimus-miten-ne-eroavat-toisistaan>. Luettu: 19.2.2025.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2016. Services marketing. 8. painos. New Jersey World Scientific, USA.

Niemi, J. & Vuori, J. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. Vastapaino. Tampere.

Osuuspankki. s.a. Yrittäjän talousvalmennus. Yritysassiakkaat. Asiakkuus. Luettavissa: <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/taloudenhallinnan-abc/talouden-tunnusluvut>. Luettu: 26.3.2025.

Palkkavertailu. 2011-2025. Palkka. Alue-edustaja. Luettavissa: <https://palkkavertailu.com/palkka/alue-edustaja>. Luettu: 5.3.2025.

Porter, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations. Käännös: Puumalainen, A. 2. tarkastettu painos. 2006. Karisto.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita. Helsinki.

Rantanen, J. Korpela, R. Engblom, A. Haavisto, M. & Haanpää, J. 2019. Arvokas yritys. 2. painos. Eura Print Oy.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Karisto. Hämeenlinna.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Räisänen, & Lehtinen, M. Jakso 13. Myynnin ja markkinoiden yhteispeli. Myyntijohdon Podcast - Trainers' House. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/show/01e1KDauoC8nZlyjbsySYc?uri=spotify%3Aepi-sode%3A2Gvc3boTyfG6frCLoElyg1>. Kuunneltu: 7.4.2025.

Scarabattoli, P. 26.6.2015. Jälleenmyynti- ja edustusopimuksen erot pähkinänkuoressa. Tekniikan akateemiset TEK. Blogi. Luettavissa: <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/jalleenmyynti-ja-edustusopimuksen-erot-pahkinankuoressa>. Luettu 23.3.2025.

Suomen Riskienhallintayhdistys. s.a. Riskien luokittelu – PK-RH-riskienhallinta. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liikeriskit.html>. Luettu: 5.4.2025.

Suomen yrittäjät. s.a. yrittajat.fi. Tietopankki. Liiketoiminta. Markkinointi. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/markkinointi/#miten-voisin-kehittaa-yrittajana-markkinointi-ja-viestintataitojani>. Luettu: 5.3.2025.

Suomi.fi-verkkotoimitus. 9.4.2020. Liiketoiminnan kehittäminen – Jakelukanavat ja jälleenmyyjät. Digi- ja väestötietovirasto. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/markkinointi-ja-myynti/opas/myynti/jakelukanavat-ja-jalleenmyyjat>. Luettu: 19.2.2025.

Suomi.fi -verkkotoimitus. 6.2.2025. Työntekijän rekrytointi. Oppaat. Digi- ja väestötietovirasto. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/opaat/tyontekijan-rekrytointi/suunnittele-rekrytointi/laske-tyontekijasta-aiheutuvat-kustannukset>. Luettu: 26.3.2025.

Suomisanakirja. s.a. Jakeluverkosto. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/jakeluverkosto>. Luettu: 20.5.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. E-kirja. Luettu: 9.5.2025.

Uusyrittäjäkeskus. s.a. Yrityksen suunnittelu – yritystoiminnan riskit. Luettavissa: <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/yritystoiminnan-riskit/>. Luettu: 7.4.2025.

Valtioneuvosto. 6/2005. Suomen logistisen aseman vahvistaminen. Toimenpideohjelma. Liikenne- ja viestintäministeriö. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-723-493-7>. Luettu 22.3.2025.

Verohallinto. 1.4.2020. Yritysasiakkaat. Yhteistyö ja palvelut. Luettavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yhteistyö-ja-palvelut/verotarkastus-ja-harmaa-talous/valitse-luotettava-sopimuskumppani/>. Luettu: 4.3.2025.