



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Matias Mäkitöyli ja Mikael Mäki-Töyli

Henkilöstökoulutuspaketti Intersport Seinäjoen henkilökunnalle

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijät: Matias Mäkitöyli ja Mikael Mäki-Töyli

Työn nimi: Henkilöstökoulutuspaketti Intersport Seinäjoen henkilöstölle

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia Intersport Seinäjoen henkilöstölle henkilöstökoulutuspaketti. Koulutuksella haluttiin saada henkilökunnan tietoon asioita omasta kaupasta, jotta henkilökunta tietäisi mahdollisimman hyvin ne asiat, joihin kauppa panostaa. Tavoitteena oli, että koulutuksessa pystyttäisiin tuomaan esiin seuraavat asiat: kaupan tärkeimmät vaikutusalueet, tärkeimmät kohderyhmät, myynnillisesti tärkeimmät tuoteryhmät, millä asiakasryhmällä on suurin potentiaali, tuoteryhmät, joissa suurin myynninkehitys ja juuri tämän kaupan asiakasprofiili. Kun näitä asioita selvitetään tarkemmin henkilökunnalle, pyritään sillä saamaan paremmin tutuksi ne asiakasryhmät, jotka käyvät kaupassa viikoittain, ja tätä kautta saamaan positiivinen vaikutus kaupan myyntiin ja asiakaspalveluun.

Työn teoriaosuus koostuu segmentoinnista ja sen tarkoituksesta. Työssä käydään myös läpi segmentointikriteerit kuluttajamarkkinoilla sekä segmentointiprosessit. Teoriaosuudessa käsitellään paljolti asiakassuhteiden hallintaa ja markkinointia yrityksen sisällä. Kauppaketjusta kerrotaan myös yleisesti, sillä Intersport on ketju ja osa Kesko-konsernia. Tietoa on listattu kanta-asiakkuudesta ja sen eduista. Tietoa kerättiin lisäksi henkilöstön kouluttamisesta, myynnin johtamisesta sekä yleisesti koulutuksesta: mitä sillä tavoitellaan ja miten se rakentuu.

Lopuksi selvitettiin, mitä Intersport Seinäjoen kilpailuetuihin kuuluu, ja yritys toteuttaakin vahvaa multisportkonseptia. Kaupalla on huippumaine suksikauppana, sekä mm. juoksuun liittyvissä tuotteissa panostetaan parhaisiin brändeihin ja monipuoliseen valikoimaan.

Koulutuspaketin tarkoituksena on myös toimia välineenä uuden työntekijän perehdytysvaiheessa, jotta kauppa ja sen toimintatavat tulisivat työntekijälle mahdollisimman tutuksi jo heti alussa. Intersport Seinäjoki haluaa, että henkilökunta ymmärtää kaupan arvot käytännön tasolla, kuten asiakkaan ilahduttamisen, ja sitä kautta laadukkaalla asiakaspalvelulla ylitetään asiakkaan odotukset, jotta asiakas saadaan palaamaan uudelleen. Intersport Seinäjoki odottaa henkilökunnaltaan asioiden tekemistä entistä paremmin, aikaansaamisen intoa ja yhdessä onnistumista. Näistä asioista kiinni

¹ Asiasanat: segmentointi, kanta-asiakkuus, henkilöstökoulutus, myynti

pitämällä pyritään maksimoimaan positiivinen vaikutus kaupankäynnille. Joten jokapäiväisessä tekemisessä tulee keskittyä niihin arvoihin, joilla on oikeasti merkitystä.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Authors: Matias Mäkitöyli and Mikael Mäki-Töyli

Title of thesis: Preparation of a personnel training package for the staff of Intersport

Seinäjoki

Supervisor: Kimmo Kulmala

Year: 2021

Number of pages: 68

Number of appendices: 1

The aim of the thesis was to prepare a personnel training package, aimed at Intersport Seinäjoki's personnel. The purpose of the training was to inform the staff of matters at the shop, so that the staff would be aware of the matters in which the store invests. The goal was that the training would include the following topics: the main areas of impact of the store, the main target groups, the most important product groups in terms of sales, the customer group with the greatest potential, the product groups with the biggest sales development, and the customer profile of this particular store. By explaining these matters in more detail to the staff, the aim is to make them more familiar the customer groups that visit the store on a weekly basis and, through that, to make a positive impact on the store's sales and customer service.

The theoretical part of the thesis consists of segmentation and its purpose. It also reviews the segmentation criteria in the consumer market and the segmentation processes. The theoretical section deals largely with customer relationship management and marketing within the company. It also deals with the retail chain in general, as Intersport is a chain, and part of the Kesko Group. It includes information about loyalty and its benefits. In addition, information was collected on the training of personnel, sales management, and training in general: what it aims to achieve and how it is built.

Finally, the thesis investigated what Intersport Seinäjoki's competitive advantages consist of; indeed, the store implements a strong multisport concept. The store has a great reputation as a ski shop, and, for example, as regards running-related products, it invests in the best brands and in a wide range of products.

The purpose of the training package is also to serve as a tool for the induction phase of a new employee, so that the store and its practices will become as familiar as possible to the

¹ Keywords: segmentation, loyalty, staff training, sales

employee right from the start. Intersport Seinäjoki wants the staff to understand the values of the store on a practical level, such as delighting the customer and providing high-quality customer service, exceeding the customer's expectations, in order to make the customer return again. Intersport Seinäjoki expects its staff to do things better, to create enthusiasm, and to succeed together. By sticking to these issues, the aim is to maximize the positive impact on sales. So, everyday work should focus on the values that really matter.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 Johdanto	8
2 Segmentointi, asiakassuhteet ja kanta-asiakkuus	11
2.1 Segmentointi	11
2.2 Segmentointiprosessi	13
2.3 Asiakassuhteiden hallinta	16
2.4 CRM	17
2.5 Asiakassuhdemarkkinointi	18
2.6 Sisäinen markkinointi	19
2.7 Ketjun määritelmä	20
2.8 Kanta-asiakkuudet ja sen edut	21
2.9 Kanta-asiakasjärjestelmä	21
2.10 Kanta-asiakkaan edut	22
2.11 Esimerkki K-plussa-kanta-asiakasohjelman eduista	25
2.12 Asiakastyytyväisyys	26
3 Henkilöstön- ja myynnin johtaminen	28
3.1 Henkilöstökoulutus	30
3.2 Myynnin johtaminen	31
3.3 Myyntijohtajan rooli	32
3.4 Myynnin ohjaaminen	36
3.5 Myynninohjausjärjestelmä - MOJ	37
4 Koulutus	40
4.1 Mitä koulutuksella tavoitellaan?	41

4.2 Koulutuksen rakenne.....	42
5 Koulutuspaketin suunnittelu ja sisältö.....	45
6 Yhteenveto	55
LÄHTEET	56
LIITTEET.....	58

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Henkilöstökoulutus. (Tilastokeskus).....	41
Kuva 3. Intersport Seinäjoen eniten myyntiä tuovat tuoteryhmät.	53
Kuva 4. Intersport Seinäjoen asiakkaiden koulutustaso.....	53
Kuva 5. Intersport Seinäjoen asiakkaiden elämänvaihe.	54
Kuva 6. Intersport Seinäjoen asiakkaiden ikäluokka.....	54
Kuvio 1. Segmentointikriteerejä kuluttajamarkkinoilla (Bergström & Leppänen 2015).	12
Kuvio 2. Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 153.).....	15
Kuvio 3. Näin K-plussa-pisteet kertyvät (Plussa 2019.)	26
Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007,22.)	29
Kuvio 5. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitsch 2017.).....	32
Kuvio 6. Myyntijohtajan profiili (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 37).	35
Kuvio 7. Asiakkuuksien luokittelu (Rubanovitsch & Valorinta 2009).	39
Kuvio 9. Intersport Seinäjoen asiakkaiden asuinalueen tyyppi prosentteina myynnistä.....	52
Kuvio 10. Intersport Seinäjoen asiakkaiden asunnon omistussuhde prosentteina myynnistä.....	52
Taulukko 1. Kanta-asiakasetujen ominaisuuksia. (Bergström & Leppänen 2015, 439.)	23
Taulukko 2. Intersport Seinäjoen vaikutusalueet Seinäjoella	48
Taulukko 3. Intersport Seinäjoen vaikutusalueet Seinäjoella ja sen ulkopuolella.....	49

1 Johdanto

Tämä työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Aluksi pohdittiin, että tehtäisiin Intersport Seinäjoelle perinteinen tutkimus liittyen asiakkaiden näkökulmiin siitä, että mitä asiakkaat arvostavat ja kokevat tärkeiksi Intersport Seinäjoen kohdalla. Pohdittiin myös sitä, että missä markkinointikanavissa asiakkaat parhaiten tavoittavat, ja kuinka niihin voisi panostaa lisää. Mutta lukuisten keskustelujen jälkeen helpommalta tuntui toteuttaa työ toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda koulutuspaketti Intersport Seinäjoen henkilöstölle, jota pystytään myös hyödyntämään jatkossa esimerkiksi palkattaessa uutta henkilöä töihin. Kaupan arvoja ja toimintatapoja tuomme esiin sekä mitä ovat Intersport Seinäjoen vahvuudet. Hyödynnätään kyseisestä kaupasta saatavaa dataa, siten, että kaupasta ja sen asiakkaista selkeästi koulutettavaa asiaa henkilökunnalle. Tarkoituksena on saada henkilökunta tietoiseksi, siitä millaisia asiakkaita kaupassa päivittäin asioi ja tuoda asiakasprofiilia paremmin tutuksi henkilökunnalle sekä miltä alueilta kauppaan tulee eniten rahaa. Selvitetään myös, millaisella prosentilla lähikunnat Intersport Seinäjoessa asioivat.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään segmentointia, sen tarkoitusta, segmentointikriteerejä kuluttajamarkkinoilla sekä segmentointiprosesseja. Asiakassuhteiden hallinta on yrityksissä tärkeää ja siihen kerättiin tietoa. Työssä käsitellään CRM:ää, asiakassuhdemarkkinointia, mitä sillä tarkoitetaan ja millaisia asiakasryhmiä on olemassa. Kerrotaan myös sisäisen markkinoinnin hyödyistä. Työssä tuodaan esiin, mitä ketjulla tarkoitetaan, kerrotaan kanta-asiakkuudesta ja sen hyödyistä sekä eduista. Lisänä vielä K-plussa-kanta-asiakasjärjestelmästä ja kuvio miten Plussa pisteet kertyvät. Seuraava osio käsittelee henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja osa-alueita. Henkilöstön kouluttamisesta hankittiin myös tietoa ja siihen liittyvistä menetelmistä. Myynnin johtaminen ja ohjaaminen on todella tärkeää yritysmaailmassa ja siihen liittyen saatiin kattavasti tietoa. Lisäksi teoriaosuudessa on mainintaa siitä, mitä koulutuksella tavoitellaan ja miten hyvä koulutus rakentuu.

Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehtoinen tapa perinteiselle tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Yleensä työt jaotellaan tutkimustöihin ja muihin töihin tai tutkimustöihin ilmaisullisiin opinnäytetöihin. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9)

mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on siksi hyvä ammatillisessa kentässä, koska se tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Vilkka ja Airaksinen (2003, 9) kertoo, että alasta riippuen toiminnallinen opinnäytetyö voi olla vaikkapa ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje tai ohjeistus, kuten perehdyttämisoras, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Se voi myös olla, että toteutetaan jokin tapahtuma, kuten messuosaston, konferenssin tai koulutustilaisuuden järjestäminen. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan kansio, vihko, portfolio tai johonkin tilaan järjestetty näyttely tai tapahtuma. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi yhdistyä käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin.

Urheilukaupan markkinajohtajana Suomessa toimii Intersport-ketju, joka työllistää yli 900 henkilöä. Intersport Finland Oy on osa Kesko-konsernia, joka toimii suomessa. K-ryhmän arvot ja asiakaslupaukset toimii lähtökohtana toiminnalle, ja nämä ovat myös tärkeitä Intersportin asiakkaille. Tämä toiminta-ajatus kuuluu Intersport-brändiin, joka palvelee asiakkaitaan yli 5400 kaupassa ja 42 maassa eripuolilla maailmaan. Intersport-kauppoja on kaiken kaikkiaan Suomessa 62. (Intersport [viitattu 8.2.2021].)

Kauppa, johon opinnäytetyö suunnataan, on Intersport Seinäjoki, joka on perustettu vuonna 2005. Yhtiö on osakeyhtiö, joka toimii paikassa valtionekatu 14, Seinäjoki. Yhtiön pääasiallinen toimiala on ulkoiluvälineet, urheiluvälineet ja varusteet. Intersport Seinäjoki työllistää tällä hetkellä 18 työntekijää. Intersport Seinäjoki kuuluu kansainväliseen Intersport-ketjuun, joten se on osa maailman suurinta urheilukauppaketjua. Intersport Seinäjoen monipuolinen valikoima kostuu tunnetuista ja laadukkaista merkeistä, sekä Intersport-ketjun omista merkkituotteista. (Intersport Seinäjoki [viitattu 8.2.2021].)

Intersport Seinäjoen palveluita ovat:

- Footbalance
- Jääurheiluhuolto
- Pyörähuolto
- Suksihuolto
- Seurakauppa

Kauppan osastoihin kuuluu:

- Juoksu
- Kuntoilu ja fitness
- Vapaa-aika
- Jääkiekko
- Maastohiihto
- Lumilautailu ja laskettelu
- Palloilu
- Pyöräily

(Intersport Seinäjoki [viitattu 8.2.2021].)

2 Segmentointi, asiakassuhteet ja kanta-asiakkuus

2.1 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan prosesseja, jossa markkinat jaetaan selkeästi erottuviin asiakasryhmiin, joista yritys valitsee sopivimmat kohderyhmät (Puusa ym. 2012, 2.6.2). Massamarkkinointiin verraten segmentointi on tehokkaampaa. Tällöin kohderyhmään kohdennettu viestintä tavoittaa kohderyhmän paremmin ja yritys voi keskittää resursseja tehokkaammin. Yritykselle saadaan suurempaa näkyvyyttä itselleen sopivassa kohderyhmässä, kun resursseja keskitetään ja samalla tuotoksen suhde panoksiin kasvaa. (Puusa ym. 2012, 2.6.2.)

Segmentointi alkaa, kun markkinat jaetaan asiakasryhmiin, jotka erottuvat toisistaan (Puusa ym. 2012, 2.6.2). Markkinoita voi jakaa monella eri tavalla, joista yrityksen helppo yhdistellä useampia tai valita vain yhden. Jakoperusteina voi käyttää vaikkapa maantieteellistä aluetta, psykografisia tekijöitä, demografisia tekijöitä, asiakkaiden käyttäytymistä tai näiden kaikkien yhdistelmiä. Kuluttajamarkkinoilla demografisia tekijöitä ovat sukupuoli, ikä, perheen koko ja elämän vaihe, tulot, koulutustausta ja ammatti. Kuluttajamarkkinoilla psykografisten tekijöiden ryhmittelyä voidaan tehdä elämäntyylin, sosiaaliluokan tai persoonallisuuden perusteella. Käyttäytymiseen liittyvässä segmentoinnissa tarkastelun kohteeksi voidaan ottaa se, mikä on asiakkaan halu ja asenne tarjoomaa kohtaan ja kuinka usein hän tarjoomaa käyttää. (Puusa ym. 2012, 2.6.2.)

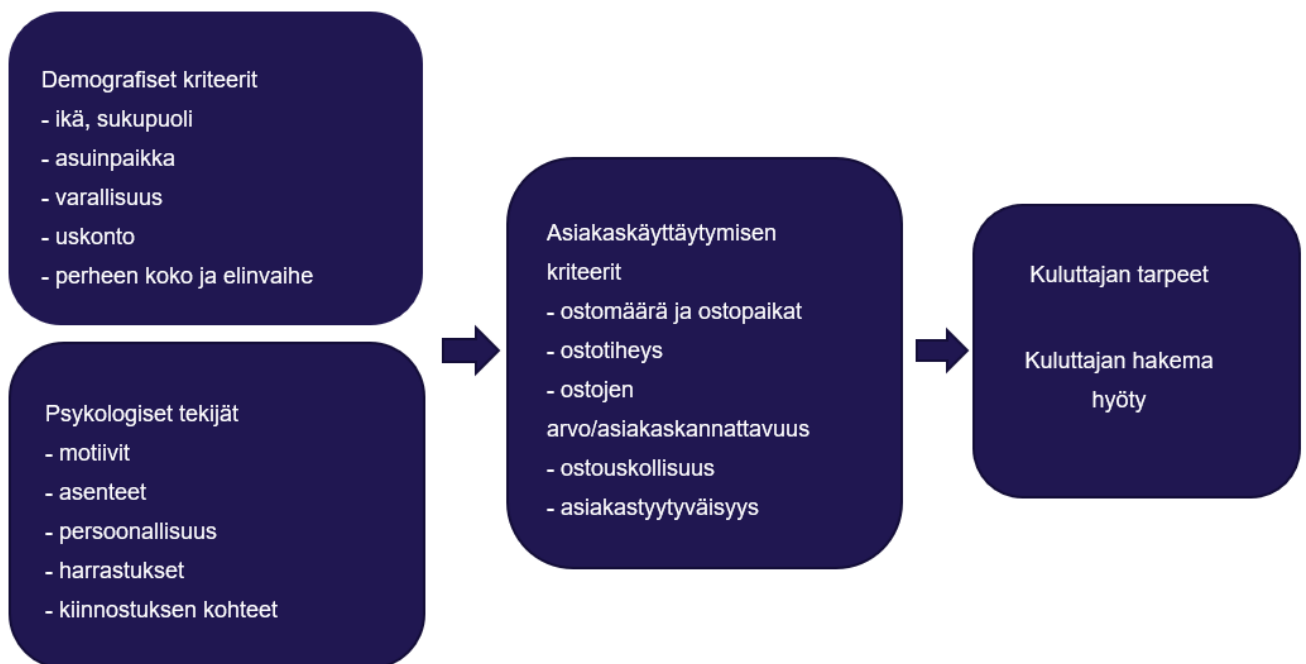
Bergströmin ja Leppäsen (2015, 136–138) mukaan urheiluliikkeen perustamisessa segmentointikriteereinä toimisivat demografiset ja psykografiset kriteerit muun muassa harrastukset, asuinpaikka, sukupuoli, ikä ja elämänvaihe. Harvoin yritys voi pelkästään vain yhden muuttujan vuoksi segmentoida markkinansa. Yritys määrittelee kohderyhmät saman aikaisesti vaikuttavien tekijöiden mukaisesti ja näihin yhdistyy usein kovia ja pehmeitä tekijöitä. Näin rakentuu tarpeeksi yhtenäisiä ryhmiä asiakaskäyttäytymiseltään, joista kullekin ryhmälle yritys voi luoda omat markkinointitoimenpiteet. Jos segmentit muodostetaan pelkästään ikäryhmittäin, ikä kuitenkin harvoin riittää demografisena tekijänä kuvaamaan segmentin ostokäyttäytymistä, jolloin on otettava mukaan tarkasteltavaksi myös

psykografisia tekijöitä. Urheiluliikkeessä käyvistä ihmisistä voidaan erottaa seuraavia ryhmiä (Bergström & Leppänen 2015, 136–138):

:

- Eri sukupuolet
- Eri-ikäiset (nuorista eläkeläisiin)
- Eri elämänvaiheet (perheelliset, sinkut ja pariskunnat)
- Eri persoonallisuuksia edustavat (perinteisistä lajeista moderneihin, lenkkeilijät, hiihtäjät)
- Heavyuserit ja lightuserit
- Eri arvoja ja asenteita edustavat (merkkioskollisuus, liikunnallisuus.)

Alla esitetystä kuvioista ilmenevät segmentointikriteerit kuluttajamarkkinoilla.



Kuvio 1. Segmentointikriteerejä kuluttajamarkkinoilla (Bergström & Leppänen 2015).

Voidaan siis todeta, että markkinoiden jaotteluperusteita on monia erilaisia, mutta yrityksestä riippuen ne eivät sovi kaikkiin yrityksiin, eivätkä kaikkiin tilanteisiin. Joten

yriytsten on valittava näistä perusteista sellaiset, jotka, ovat osuvia yriytsten toimintatapoihin, resursseihin ja tavoitteisiin. Puusan ym. (2012, 2.6.2) mukaan onnistunut jaottelu vaatii sen, että jaottelut ovat tavoitettavia, mitattavia ja toimintakelpoisia, jotta yritys voi hyödyntää syntyneitä asiakassegmenttejä. Jotta tavoitettavuus saadaan, niin segmentin täytyisi olla sellainen, että yritys voi helposti kohdentaa markkinointitoimiaan ja palvella sitä mahdollisimman hyvin. Jotta asiakassegmentti on mitattavissa, niin segmentin täytyy olla vaivattomasti tunnistettavissa omaksi ryhmäksi ja ostovoiman ja segmentin koon tulisi olla määriteltävissä. Segmentin tulisi olla yritykselle riittävän kannattava tai riittävän suuri, jotta lisäksi segmentti olisi yritykselle riittävän merkittävä. Kun yrityksellä on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa puoleensavetävää markkinointia, voidaan segmentti todeta toimintakelpoiseksi. Tätä tarkoitetaan segmentin toimintakelpoisuudella. (Puusa ym. 2012, 2.6.2.)

Yrityksille on olennaista, että ne osaavat poimia itselleen mahdollisimman oikeat ja sopivat kohderyhmät onnistuneen ryhmittelyn lisäksi (Puusa ym. 2012, 2.6.2). Markkinointiviestinnän näkökulmaa painotetaan segmentoinnissa paljon. Puusa ym. suosittelevat (mp.), että tähän yrityksen kannattaisi ottaa mieluummin laajempi näkökanta, koska segmentointi parhaillaan ohjaa myös yritystä hinnoittelu-, tuotekehitys- ja jakelukanavakysymyksissä. Yrityksen olisi Puusan ym. mukaan hyvä miettiä, miten kyseinen segmentti sopeutuu yrityksen tavoitteisiin sekä strategiaan, kun se valitsee kohderyhmää. Ja myös sitä, onko se kannattava ja millaisia tietyn segmentin jäsenten uskomukset, arvot, ostokäyttäytyminen ja asenteet on. Koska nämä antavat menestysmahdollisuuksia yrityksen tarjonnalle ja auttaa yritystä havaitsemaan millaisia muutoksia segmentissä voisi olla odotettavissa, koska muutokset segmentissä voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Puusa ym. korostavat, että asiakkaiden tarpeet ja markkinatilanteet ovat koko ajan muuttuvassa tilassa, joten yrityksen tulisi tarkistaa tietyin väliajoin aiemmin tekemiään valintojaan ja ratkaisujaan.

2.2 Segmentointiprosessi

Segmentoinnissa ei pelkästään määritellä kohderyhmiä, vaan se on prosessi, jolla selvitetään ostokäyttäytyminen, kysyntä ja tutkitaan markkinoita. Kohderyhmien valinnalla

ja asiakasryhmien tarpeilla suunnitellaan ja toteutetaan markkinointiohjelma. (Bergström & Leppänen 2015, 135.)

Segmentointiprosessissa pitää käyttää numeroita. Ilman niitä ja paikkaansa pitävää taustatietoa on vaikea ennustaa asiakasryhmien todellista luonnetta ja potentiaalia. Hyviä tunnuslukuja segmentissä ovat esimerkiksi asiakkaiden määrä segmentin sisällä, segmentin tuottopotentiaali sekä oman firman markkinaosuus kyseisestä segmentistä. Lukuja on helppo selvittää muun muassa tilastojen ja laskelmien avulla. Hyvänä lähteenä voidaan käyttää esimerkiksi tilastokeskuksen tietokantoja. (Myöhänen 2018.)

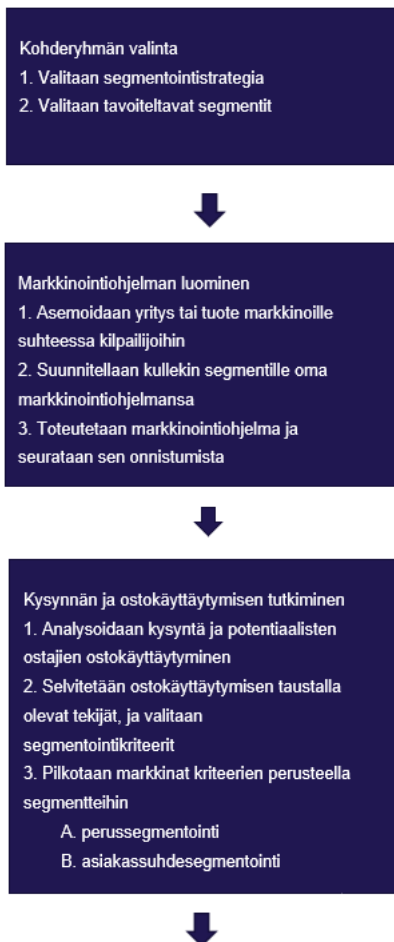
Segmentointiprosessin tulee olla jatkuvaa tarkkailua ja seuranta. Yrityksen on muutettava segmentointiaan ympäristön, asiakkaiden ja tilanteiden muuttuessa. Muun muassa kampanjoissa ja tuotelanseerauksissa voidaan toteuttaa tilannekohtaista segmentointia. (Bergström & Leppänen 2015.) Bergströmin ja Leppäsen mukaan (s. 152–154) segmentointiprosessi ei ole vain asiakkaiden erilaistavia tekijöiden etsimistä vaan sen tarkoituksena on tehostaa yrityksen voimavarojen oikein kohdentamista. Yrityksellä on oltava omat segmentointikriteerinsä eikä esimerkiksi valita vain yhtä kriteeriä segmentoinnin taustalle.

Onnistuneessa segmentoinnissa täytyy pohtia seuraavia asioita (Bergström & Leppänen 2015, 145):

- Asiakasryhmät, niiden tarpeet ja arvostukset on tunnettava hyvin. Tarjooma ja kilpailukeinot on sovitettava niiden mukaisiksi.
- Yritys tunnistaa eri ryhmien väliset erot.
- On ymmärrettävä, miten eroja hyödynnetään markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja hinnoittelussa.
- Asiakkaan päätöksentekoprosessiin vaikuttavat tunneperäiset seikat pitää tunnistaa.
- Viestinnän kohdentamisen näkökulmasta on tunnistettava asiakkaiden päätöksentekoprosessiin vaikuttavat suosittelijat, lähipiirin kokemukset ja muut vaikuttajat.

- Yrityksen on kyettävä ylläpitämään ja syventämään asiakassuhteita eri asiakasryhmiin näille sopivalla tavalla, vaikka paikallisuus huomioiden.
- Asiakasryhmissä tapahtuvia liikkeitä on seurattava ja ennakoitava muutoksia.

Alla oleva kuvio näyttää segmentointiprosessin vaiheet:



Kuvio 2. Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 153.).

Kuvassa 2 näytetään, että segmentointiprosessissa ei pelkästään määritellä yrityksen kohderyhmiä vaan se sisältää useita eri vaiheita. Segmentointiprosessi etenee markkinoiden tutkimisen ja ostokäyttäytymisen myötä kohderyhmien valintaan. Huomioidaan jokaisen segmentin tarpeet ja suunnitellaan markkinointiohjelma. (Bergström & Leppänen 2009, 152–153.)

2.3 Asiakassuhteiden hallinta

Yritys ei oikeastaan voi toimia ilman asiakaskuntaa, joten asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Mäntynevan (2001, 7, 13) mukaan yrityksen on tärkeää tietää ja ymmärtää omia asiakkuuksiaan ja tätä kutsutaan asiakkuudenhallinnaksi. Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet menestyä taloudellisesti, mikäli se pystyy säilyttämään parhaimmat asiakkuutensa ja parantamaan vähän tuottavien kannattavuutta.

Puusa ym. (2012, 5.3) kertoo, kun asiakkaat on segmentoitu, tulee yrityksen laatia asiakkuuksien kehittämiseksi selkeät tavoitteet ja toimintasuunnitelma. Nykyisistä asiakkaista pitää saada paras mahdollinen hyöty irti niin, että kohdistettuja resursseja ei ylitetä suhteessa asiakkaan tuomaan hyötyyn yritykselle. Puusa ym. (2012, 5.3) toteaa, että yrityksen pitää tietää, mitkä ovat niitä "hyviä" ja "huonoja" asiakkaita ja siten päättää mihin asiakkuuksiin se keskittää resurssejaan ja mistä asiakkuuksista se voisi olla ehkäpä valmis luopumaan. Avainasiakkaat ovat niitä tärkeimpiä, joten heitä ei saa niin sanotusti päästää menemään eli yrityksen tulee miettiä, miten se pystyy tarjoamaan arvoa siten, että tärkeimmät asiakkaat haluavat ylläpitää suhdetta ja olla kehittämässä sitä edelleen. Pelkästään avainasiakkaiden tyytyväisyys ei vie yritystä eteenpäin vaan uusiin asiakkuuksiin on keskityttävä jatkuvasti, sillä olemassa olevia asiakkaita tulee väkisinkin lähtemään pois yrityksistä ajan kuluessa. Joissain yrityksistä asiakkuuksien vaihtuvuus on suurempaa tai pienempää, joten pitää tehdä päätöksiä, kuinka paljon resursseja keskitetään uusien asiakkaiden saamiseen ja kuinka paljon olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen.

Grönroosin (2009, 59) mukaan markkinoinnissa on käytettävissä rajallisia ja puutteellisia tietoja asiakkaista. Grönroos (s. 59) toteaa, mikäli suhdestrategiaa halutaan noudattaa, tietämättömyydestä pitää päästä eroon ja asiakastiedoista koota tietokanta. Jos tietokantaa ei ole, asiakaskontaktit hoidetaan osittain suhdepainotteisesti. Yleensä vuorovaikutus sujuu hyvin, jos asiakkaasta on ensi käden tietoja ja kyseinen henkilö tunnetaan. On kuitenkin paljon tilanteita, joissa asiakasta ei tunneta henkilökohtaisesti, esimerkiksi vastaanottotiskillä työskentely tai huoltokäynnit. Työntekijälle annetaan hyvä mahdollisuus hoitaa vuorovaikutustilanne suhdekeskeisesti, jos siihen on laadittu hyvä, päivitettävä ja helposti luettava asiakastiedosto. Tietokanta auttaa myös ristiinmyynnissä ja uusien tuotteiden tarjoamisessa. Tietokantoja voidaan hyödyntää asiakassuhteiden

hallinnan ohella esimerkiksi asiakaskannan segmentoinnissa, markkinointitoimenpiteiden mukauttamisessa ja todennäköisten ostajien määrittämisessä.

Grönroos (2009, 60) kertoo, että menestyäkseen suhdemarkkinoinnissa yrityksen pitää määrittää itsensä palveluyritykseksi sekä oppia luomaan ja hallitsemaan palvelukilpailua. Arvoa tuottavat prosessit tulee suunnitella niin, että voidaan tuottaa ja toimittaa kokonaisvaltainen palvelutarjooma asiakkaille. Keskeisiä resursseja, joita palvelujärjestelmän kehittämiseen tarvitaan ovat: työntekijät, tekniikka, asiakkaat ja aika. Työntekijöiden asenteilla, sitoutumisella ja työtuloksilla on suuri merkitys suhdemarkkinoinnin menestymiseen.

2.4 CRM

CRM tulee sanoista Customer Relationship Management. Suomessa käytetään lyhennettä CRM ja sillä tarkoitetaan asiakkuudenhallintaa tai asiakassuhteiden hallintaa. CRM-järjestelmä tai asiakkuudenhallintajärjestelmä puolestaan on ratkaisu, jolla asiakkuudenhallintaa tehdään. (Itewiki [viitattu 16.11.2020].)

CRM-järjestelmä auttaa yrityksiä hallitsemaan asiakassuhteita ja pysymään kärryillä, missä kenenkin asiakkaan kanssa mennään. Järjestelmästä on hyötyä uusien asiakkaiden löytämiseen ja sillä voidaan luoda myynti- ja markkinointistrategioita, jotka pohjautuvat asiakastietoon. CRM:llä voi kätevästi analysoida, suodattaa, raportoida ja jalostaa asiakastietoja johdon, asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin käyttöön. Tietojen avulla toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtoisempään suuntaan. Järjestelmä taipuu myös asiakastukeen, eli asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut voidaan kirjata järjestelmään ja sitä kautta myös asiakaspalvelu on jouhevampaa. Vaikka palvelija vaihtuisi välissä, tiedetään mikä asiakkaan tilanne on. (Itewiki [viitattu 16.11.2020].)

Jos asiakas kokee, että häntä ei ole huomioitu tarpeeksi hyvin, saattaa asiakas silloin vaihtaa kilpailijalle. Asiakastietojen pitää olla ajan tasalla, silloin yritys tietää koko ajan, mitä asiakkaalle kuuluu. CRM-järjestelmä auttaa hallitsemaan asiakassuhteita koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Asiakkaalle pystytään tarjoamaan yksilöllisempää palvelua, kun tiedetään,

mitä hänelle kuuluu, mitä hän haluaa ja mistä on keskusteltu viimeksi. (Itewiki [viitattu 16.11.2020].)

Laadukkaita tuotteita ja palveluita on tarjolla nykyään todella paljon. Silloin kun tuotteen/palvelun laatu ja hinta eivät eroa paljoakaan toisistaan, asiakas valitsee osto- tai asiointipaikkansa yleensä tunteen pohjalta. Tällöin ratkaisee asiakkaan se, mikä yritys on luotettavin, parhain tai tutuin jne. Tutut ja hyväksi koetut yritykset ovat asiakkaille mieluisia, eli yrityksen tulisi pitää hyvät suhteet asiakkaisiin ja prospekteihin. (Itewiki [viitattu 16.11.2020].)

2.5 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan pitkäkestoisten ja kannattavien asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä (Osaava yrittäjä [viitattu 12.11.2020]). Asiakas täytyy saada ostamaan uudelleen ja uudelleen, eikä vain kerran, se ei riitä. Tämän tavoitteen kannalta olennaisia tekijöitä ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Asiakaspalautteet, kanta-asiakasohjelmat ja asiakastiedot sekä sähköinen viestintä ovat todella hyödyllisiä asiakassuhdemarkkinoinnille. Nykyiset asiakkaat ja pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat kannattavampia kuin silloin tällöin asioivien tuomat kertaluontoiset tuotot. Yritykselle on paljon edullisempaa ylläpitää myyntiä nykyisille asiakkaille kuin se, että panostettaisiin mainontaan ja markkinointiviestintään uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Uusille asiakkaille on kaiken lisäksi tarjottava etuja ja muita alennuksia, mikä aiheuttaa yritykselle kuluja.

Nykyisille asiakkaille voidaan kohdistaa kustannustehokasta one-to-one eli täsmämarkkinointia ja sitä on osoitteellisen suoramarkkinointi, sähköpostimarkkinointi ja muu kanta-asiakas-markkinointi. Sitoutuneet kanta-asiakkaat kiinnittävät usein vähemmän huomiota hintoihin ja voivat siten maksaa tuotteista enemmän kuin kerta-asiakkaat. Kanta-asiakkaat eivät ole yleensä kovin kriittisiä yritystä kohtaan, jonka vuoksi he saattavat helpommin antaa pieniä virheitä anteeksi. Yleensä tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä muille helposti eli sitä kautta yritys saa myös positiivista markkinointia. Asiakkaatkin usein hyötyvät asiakassuhdemarkkinoinnista taloudellisten

etujen, yksilöllisemmän palvelun ja räätälöidympien tuotteiden muodossa. (Osaava yrittäjä, [viitattu 12.11.2020].)

Asiakkaat ryhmitellään nykyisiin ja uusiin asiakkaisiin, ja tähän myös asiakassuhdemarkkinointi perustuu. Asiakkaat ryhmitellään ostokäyttäytymisen ja asiakassuhteen vaiheen perusteella. (Osaava yrittäjä, asiakassuhdemarkkinointi [viitattu 12.11.2020].)

- **potentiaalinen asiakas** on mahdollinen asiakas, joka ei ole vielä ostanut.
- **satunnaisasiakas** on ostanut kerran tai harvoin.
- **kanta-asiakas** ostaa yrityksestä säännöllisesti.
- **avainasiakas** on yritykselle tärkein ja tuottavin asiakas.
- **suositteleva-asiakas** on se, joka suosittelee yritystä muille.

2.6 Sisäinen markkinointi

Grönroosin (2009) mukaan sisäinen markkinointi on voimakas kilpailuetuja tarjoava alue, mutta siihen ei ole panostettu Suomessa tarpeeksi eikä sitä edes arvosteta riittävästi. Se on liikkeenjohdon ajattelutapa, johon toimintasuunnitelmat perustuvat ja niiden avulla nostetaan henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta. Sisäinen markkinointi varmistaa, että henkilöstöllä on olennaiset tiedot ja viestinnän välineet ulkoisen markkinoinnin kampanjan aikana. Sisäisen markkinoinnin tavoite on luoda sellainen ilmapiiri, jonka on inspiroitava henkilökuntaa kiinnostumaan asiakkaista sekä toiminnasta, joka koskee markkinointia ja myyntiä.

Grönroos (2009) kertoo, että mainonnasta ja siihen käytettävästä rahasta on olemassa sanonta: puolet siitä menee hukkaan, mutta kun ei tiedä, kumpi puoli. Jos yritys näkee vaivaa ja käyttää rahaa pelkästään ulkoiseen mainontaan, voidaan aika lailla olla varmoja siitä, että kumpikin puoli panoksista menee hukkaan.

Grönroosin (2009) mukaan yritykset antavat julkisia lupauksia ja mainonta on yksi niistä. Joskus sanotaan, että huono tuote voidaan tuhota nopeasti, kun sitä mainostetaan. Silloinhan syy on, että lupausta ei lunastettu. Tämä sama logiikka pätee sisäiseen

markkinointiin. On siis tärkeää pitää huoli, että oma organisaatio, jälleenmyyjät sekä muut, jotka keskittyvät lupauksen lunastamiseen ovat sen takana. Omaan toimintaan pitää uskoa, pitää olla innostus ja halu tehdä menestystä ja nekään eivät synny itsestään. Näihin on panostettava ja on pidettävä huoli, että kaikilla ihmisillä on tarpeellinen informaatio markkinoitavasta tuotteesta tai palvelusta ja siihen kohdistuvista toimenpiteistä. Markkinoinnissa on kyse siitä, että sillä tarjoillaan menestystä asiakkaille ja omalle organisaatiolle.

2.7 Ketjun määritelmä

Kauppaketju on ryhmä kauppaliikkeitä, jotka käyttävät samaa brändiä ja yhteistä tavarantoimittajaa (Kautto & Lindblom 2004, 44). Se voi olla yhden emoyhtiön omistuksessa tai kyseessä voi olla franchise-periaatteella toimiva tai niiden yhdistelmä.

Ketjun muodostavat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivat ketjun kaupat ja näiden yhteiselimenä toimiva ketjuyksikkö. Ne muodostavat yhdessä verkoston, jonka toiminta perustuu ketjuliiketoimintamalliin, siinä sovitun työnjaon ja vastuiden mukaisesti. Liiketoimintamalli on kokonaisvaltainen, looginen ja integroitu ketjun tapa toimia. Se toimii tehokkaasti keskitetysti omistetuissa ja johdetuissa ketjuissa tai yrittäjävetoisessa ketjussa, jotka toimivat franchising-sopimuksella tai vertikaalisella sopimuksella. (Kautto & Lindblom 2004, 44.)

Ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen on ketjuliiketoiminnan lähtökohta. Konseptissa määritellään asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Strateginen ketjukonseptin määritelmä liikeidean vastauksille käsittää kysymykset mitä, kenelle ja miten. Ennen kuin ketjukonseptia määritetään strategisesti, täytyy tehdä periaatteelliset ratkaisut markkina-alueista, toimialasta, konseptien lukumäärästä sekä verkoston toiminnan rakenteesta. On myös hyvä tehdä tarkka analysointi ja ennakointi nopeasti muuttuvasta toimintaympäristöstä. (Kautto & Lindblom 2004, 44.)

Ketjukonseptia määritettäessä olennaista ovat asiakaslupaukset, hyvin toteutettuina ja asiakaskohtaamisessa lunastettuina saavat aikaan sitä, että merkin tunnettavuus ja arvostus nousee sekä siten asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Asiakaslupaukset ovat tärkeää

ketjussa ja sillä erotutaan myönteisesti pääkilpailijastaan. Tavoitteena siis on, että ketju on asiakaslupauksillaan parempi ja kiinnostavampi kuin kilpailijat. (Kautto & Lindblom 2004, 44.)

Ketjuliiketoiminnan operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat asiakkuusprosessit ja logistiset prosessit. Asiakkuusprosesseihin kuuluvat tavararyhmähallinta ja markkinointi, logistisia prosesseja ovat ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessi. Asiakkuusprosessien on toimittava asiakaslähtöisesti ja silloin se on asiakastyytyvyyden ja ketjun menestyksen perusta. (Kautto & Lindblom 2004, 45.)

2.8 Kanta-asiakkuudet ja sen edut

Kanta-asiakkuus voidaan määritellä erilaisesti eri aloilla. Kun puhutaan brändi- tai myymäläuskollisuudesta se tarkoittaa asiakasta, joka luottaa ja ostaa aina samanmerkkisiä tuotteita tai on vain tietyn myymälän asiakas. Kanta-asiakkuus voidaan määritellä niin, että, asiakas ostaa uudelleen tietyn ajan kuluessa samalta tekijältä, toimittajalta tai samasta liikkeestä. Näin kanta-asiakas on myös uskollinen tai sitoutunut tätä yritystä kohtaan, josta tulee nimitys asiakasuskollisuus. (Arantola 2003, 26–28.)

Yrityksen näkökulmasta kanta-asiakkuus tarkoittaa monesti sitä, että siellä tehdään uusintaostoja sekä rahavirta kasvaa. Kanta-asiakkaaksi sitouttaminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista: kilpailu on kovaa hintojen, tuotteiden ja markkinoinnin välillä. Ostopäätökseen vaikuttavat hyvin olennaisesti tuotteen hinta tai matka kotoa palvelun luo. (Arantola 2003, 28–29.)

2.9 Kanta-asiakasjärjestelmä

Useiden kaupparyhmien toimintaan linkittyvät kanta-asiakasmarkkinointijärjestelmät. Näiden järjestelmien tehtävänä on tuoda kaupalle lisää kanta-asiakkaita ja lisätä heidän ostouskollisuuttaan. Tämän avulla kanta-asiakkaiden ostoskori muuttuu kaupalle tuottavammaksi ja samalla myös näiden asiakkaiden keskiostos suurenee. Kanta-asiakasohjelmat on porrastettu eri asteisiin, sillä tavoin, että kanta-asiakas huomaa etunsa vasta palkitsemistaulukon ylimmän portaan kohdalla, mikä tietenkin kannustaa asiakasta

ostamaan. Usein ylin porras on sellaisella tasolla, että asiakkaan on keskitettävä ostoksensa yhteen kauppaan, että pääsee hyödyntämään kanta-asiakkuuden etuja. Esimeriksi yksittäinen perhe tai yksittäinen asiakas ei yleensä pysty samaan kanta-asiakkaana kahden kaupparyhmän todellisia etuja. Kaupparyhmille ratkaisevana tekijänä on se, miten houkutellaan asiakasta keskittämään ostoksensa. (Kautto & Lindblom 2004, 109–110.)

Kanta-asiakasjärjestelmiin pyritään ottamaan mukaan asiakkaiden osalta keskeisiä ja tärkeitä yhteistyökumppaneita lisäämään ja tukemaan ostojen keskittämistä. Kanta-asiakasjärjestelmää parantaa palkitsemistaulukon seurannan helppous, saatavan edun konkreettisuus ja yksinkertaisuus. Jos konseptit ovat heikkoja, toiminta laadullisesti huonoa ja asiakastyytyväisyys on heikkoa, niin kanta-asiakasjärjestelmäkään ei korvaa näitä seikkoja. (Kautto & Lindblom 2004, 109–110.)

Kanta-asiakasjärjestelmä tuottaa kaupalle todella paljon arvokasta tietoa kaupan asiakaista ja heidän ostamisestaan. Rajoittavana tekijänä näille tiedoille on tietosuojat, mutta asiakkaan luvalla näitä tietoja kuitenkin voidaan hyödyntää. Tietoja hyödyntämällä päästään analysoimaan kohderyhmiä ja se antaa myös mahdollisuuden yksittäisten asiakkaiden ostokorin analysointiin. Tietojen tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan kohdentaa markkinointi tarkasti kyseisiä kohderyhmiä kiinnostavaksi, vaikkapa eri tapahtumien, tuotteiden tai muun tarjonnan osalta.

2.10 Kanta-asiakkaan edut

Kuluttajamarkkinoilla tarjotaan asiakkaille kanta-asiakasohjelmia, joilla pyritään säilyttämään ja kehittämään asiakkuuksia ja kannustamaan ostamaan enemmän ja useammin. Kanta-asiakkaalle arvokkaita tekijöitä on tuttu ostoympäristö, henkilökohtaisen palvelun saaminen ja turvallisuus. Kanta-asiakasetujen, joita hyvälle asiakkaille tarjotaan, tulee sopia itse asiakkaalle ja tuotteelle, jota markkinoidaan. Hyvät edut kiinnostavat asiakkaita ja asiakkaat myös arvostavat saamiaan etuja. Hyvien etujen täytyy olla vaikeasti jäljiteltävissä, ja niiden tulee sopia yrityksen imagoon. Kanta-asiakasedut voivat olla suhdetoimintaetuja tai rahaetuja. (Bergström & Leppänen 2015, 437–438.)

Suhdetoimintaeduilla tehdään asiakkaille asiointi helpoksi yrityksen kanssa. Esimerkiksi ravintolat, jotka tarjoavat asiakkailleen vaikkapa VIP-kortteja ravintolaan, niin asiakas pääsee korttia näyttämällä jonon ohi. Tämä on yksinkertaisuudessaan suhdetoimintaetu. Erilaiset asiakaslehdet, kanta-asiakaspostitukset ja asiakaskerhot ovat myös usein käytettäviä suhdetoimintaetuja. Kun yritys tarjoaa etua, tulee sen määritellä, minkä vuoksi edun saa ja kuka on kanta-asiakas. Etujen saaminen tulee ansaita. Asiakas, joka käy kerran tai satunnaista pistäytyjää ei voida kutsua kanta-asiakkaaksi. Asiakas, joka ostaa enemmän, saa myös etuja enemmän, joten asiakassuhteen kannattavuuden ja arvon perusteella voidaan etuja porrastaa. Jos yrityksen kanta-asiakasohjelma on kolmiportainen, voidaan kullekin portaalle asettaa omat edut ja porrastamalla edut paranevat. Myös asiakkaalle tulee tehdä mahdolliseksi valita eri etujen välillä. (Bergström & Leppänen 2015, 438–439.)

Kanta-asiakaseduissa rahaedut ovat esimerkiksi ostohyvityksiä asiakkaan ostoista, jolloin porrastetaan hyvitys ostomäärän mukaan. Eli se kuka ostaa enemmän, saa myös enemmän etua. Esimerkiksi S-ryhmä käyttää tätä tapaa. S-ryhmän asiakasomistaja voi jopa saada kolmen prosentin ostohyvityksen kuukausiostoistaan. Ostohyvitys voi olla myös suurempikin, jos sen toteuttaa kampanjaluontoisesti. Vaikkapa, jonkin merkittävän sesongin viikonloppuna kauppaketju kannustaa asiakkaitaan ostoksille ja tarjoaa esimerkiksi kaksinkertaisen bonuksen. (Bergström & Leppänen 2015, 438.)

Monet kauppaketjut käyttävät myös kanta-asiakkaille tarkoitettuja omia erikoistarjouksia, jotka toimivat myös rahanarvoisina etuina. Näistä tarjouksista olisi myös hyvä viestiä muillekin kuin kanta-asiakkaille, koska nämä toimivat kannustimena liittymään kaupan kanta-asiakasohjelmaan. Kaupan omien tuotteiden rinnalla myös muista tuotteista voidaan tehdä tarjouksia. Eli kanta-asiakkaille suunnattua markkinointia pystyy toteuttamaan myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimerkiksi jonkin autoliikkeen huolto voisi tarjota renkaiden vaihdon yhteydessä vaikkapa kesärengaspakettia. (Bergström & Leppänen 2015, 438.)

Taulukko 1. Kanta-asiakasetujen ominaisuuksia. (Bergström & Leppänen 2015, 439.)

Ominaisuus	Kuvaus
Rahaetu	<ul style="list-style-type: none"> - alennus tai ostohyvyitys kerta-, kuukausi-, tai vuosioistoista - etupisteet tai -kupongit, joilla saa alennusta - omat erikoistarjoustuotteet - ei välttämättä sido asiakasta
Suhdetoimintaetu	<ul style="list-style-type: none"> - muita parempi palvelu, jonon ohitus - oma yhteyshenkilö, puhelinnumero - tilaisuudet, tapahtumat - oma klubi, tiedotteet, somekanavat - sitouttaa, vaikeampi luopua - halutaan näyttää niillekin, joilla etua ei ole
Porrastus	<ul style="list-style-type: none"> - edut on ansaittava: enemmän ostavalle enemmän etua - kannustaa lisäämään ostoja ja suosittelemaan muille
Kiinnostavuus	<ul style="list-style-type: none"> - etu kiinnostaa kohderyhmää - eri kohderyhmille eri etuja
Arvokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - etu on kohderyhmille hyödyllinen ja tärkeä
Vaihtuvuus	<ul style="list-style-type: none"> - etu yllättää: etuja uusitaan ja vaihdetaan
Omaleimaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - muut eivät tarjoa samaa etua - etua on vaikea jäljitellä
Monipuolisuus	<ul style="list-style-type: none"> - etuja omista ja kumppaneiden tuotteista - tavaroita, palveluja ja mielihyvätuja - mahdollisuus valita etujen välillä
Oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - selvät säännöt, tasapuolinen kohtelu
Sopivuus	<ul style="list-style-type: none"> - etu sopii yrityksen ja markkinoitavien tuotteiden imagoon - yhteistyökumppanit ovat luotettavia

Tutkimuksien perusteella suhdetoimintaedut ovat kaupalle tärkeämpiä, koska ne sitovat asiakasta enemmän kuin taas rahanarvoiset edut. Koska jos asiakas hyödyntää pelkkää alennusta, niin asiakkaan sitoutuminen tuotteeseen on vain hetkellistä ja tällöin asiakas voi vaihtaa helpommin kilpailevaan tuotteeseen, joka on samantasoinen, jos asiakkaalla on mahdollisuus saada tuotteesta parempi alennus. Tehokkainta kanta-asiakasetujen käyttöä on, kun asiakas on aktiivinen ostaja eli ostaa tuotetta usein tai on suurkäyttäjä ostamalleen tuotteelleen. Säännöllinen ja yksilöity viestintä toimii edellytyksenä asiakassuhteen ylläpidolle. Täytyy kuitenkin aina muistaa, että asiakassuhteiden säilyttämisen vuoksi luotujen toimenpiteiden ja tarjottavien etujen täytyy tuoda kaupalle enemmän hyötyä kuin kustannuksia. Jotta asiakkaat saadaan arvostamaan avain- tai kanta-asiakkuuttaan, niin parhaana yhdistelmänä toimii yhdistää suhdetoiminta- että rahaedut. (Bergström & Leppänen 2015, 440.)

Etenkin palvelualojen markkinoinnissa tai silloin, jos kaupan oman tuotteen ero on vähäinen verrattuna kilpaileviin tuotteisiin, niin tällöin käytetään kanta-asiakasetuja suhteellisen paljon. Jos kanta-asiakasohjelmaa on liian vaikea hallita tai se on liian monimutkainen, niin saattaa ilmaantua ongelmia. Kuten useissa ohjelmissa voi ongelmaksi muodostua, että ohjelmassa on liian paljon jäseniä tai liittyy kanta-asiakkaiksi väärinä asiakkaita. Myös liittyminen on joillain yrityksillä maksullinen, mutta maksu näissä tapauksissa hyvitetään ostoissa. Välillä kanta-asiakasohjelmia joudutaan uusimaan ja muokkaamaan ja tiukentamaan asiakkaiden ansaitsemien etujen rajoja, koska kanta-asiakkaille tarjoamat edut ja yhteydenpito niihin ei ole yritykselle halpaa.

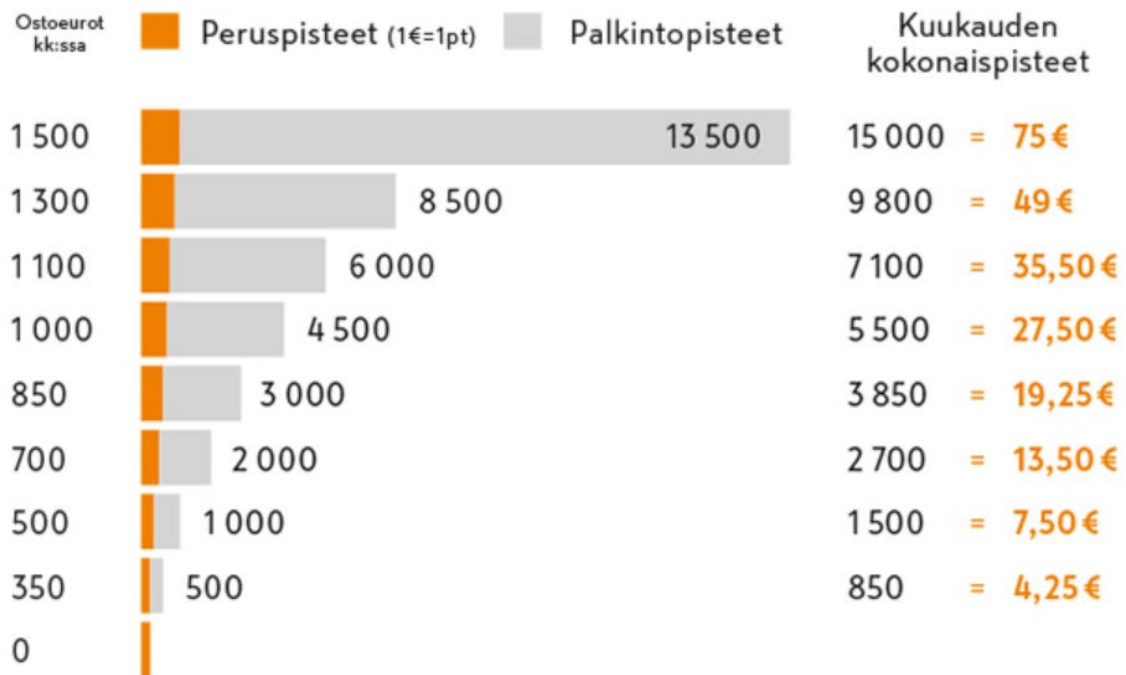
2.11 Esimerkki K-plussa-kanta-asiakasohjelman eduista

Paikalliset K-kauppiat ja K-ryhmän ketjut tarjoavat Plussa-asiakkailleen henkilökohtaisesti kohdistettuja etuja ja -palveluita, ja parhaimpia asiakkaita muistetaan erityiseduin. Kaikki Plussa-asiakkaat saavat myös merkittäviä hintatarjousetuja, jotka ovat tarjolla ainoastaan Plussa-korttia käyttäville asiakkaille. Lisäksi Plussa-pisteistä saatava etu on jopa 5 %.

Plussa-kortilla asiakas saa edut K-ryhmän kaupoissa sekä lukuisissa Plussa-yhteistyökumppaneiden toimipisteissä, kuten huoltoasemilla, ravintoloissa, kylpylöissä ja

hotelleissa. Plussa-etuja tarjotaan myös aikakauslehtitilauksista, autonvuokrauksesta, laiva- ja lentomatkoista, sekä elokuvista. (Kesko 2017.)

NÄIN PLUSSA-PISTEET KERTYVÄT



Kuvio 3. Näin K-plussa-pisteet kertyvät (Plussa 2019.)

2.12 Asiakastyytyväisyys

Hyvää bisnestä varmistaa mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että korkea asiakastyytyväisyys on yhteydessä yrityksen kasvun kanssa. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja he palaavat ostoksille uudelleen sekä tekevät ostoksia myös todennäköisesti enemmän eli asiakastyytyväisyys lisää myyntiä. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat saamaansa palvelua tutuilleen ja kollegoilleen. Suosittelemalla tuodaankin tavallaan uusia asiakkaita ja se on yrityksille kustannustehokasta, kun ottaa huomioon uusasiakashankinnan kovan hinnan. Todella moni kysyykin tuttaviltaan suosituksia ennen ostopäätöstä. Mutta täytyy myös muistaa, että huonoja asiakaskokemuksia jaetaan paljon suuremmalla todennäköisyydellä kuin hyviä. Tyytyväisillä

asiakkailla ja työntekijöillä on yhteys toisiinsa. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, he palvelevat asiakkaita paremmin ja taas tyytyväiset asiakkaat motivoivat työntekijöitä parempaan asiakaspalveluun.

3 Henkilöstön- ja myynnin johtaminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on pitää huoli siitä, että yrityksen henkilöstö on sen tavoitteiden ja toiminnan edellyttämä. Eli osaamiseltaan riittävä, määrältään sopiva, sekä sitoutunut ja hyvinvoiva. Voidaan siis sanoa, että henkilöstöjohtamisella huolehditaan yrityksen henkisestä pääomasta. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääosaan (Viitala 2007, 20.):

- Johtajuus
- Työelämän suhteiden hoitaminen
- Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Yhtä henkilöstöjohtamisen keskeisintä aluetta on johtajuus. Monia käytännön asioita henkilöstöjohtamisessa toteuttavat johtajat sekä esimies asemassa olevat. Heidän toimintaansa kuuluu työntekijöiden ohjaus, valitseminen, irtisanominen, palkitseminen, motivointi, arviointi, innostaminen ja kehittäminen. Näiden lisäksi johtajat luovat ja ylläpitävät yrityskulttuuria johtamalla. (Viitala 2007, 20.)

Työelämän suhteiden hoitaminen kattaa työntekijän ja työnantajan välisen suhteen hoitamisen. Yrityksessä tämän alueen asioihin kuuluu työehtosopimukseen laadittujen määräysten noudattaminen ja niiden hallinta, riitatilanteiden käsittely ja myös nykyään yhä yleisemmin paikallinen sopiminen työntekijän ja työnantajan välillä. Yrityksessä henkilöstöjohtamisen rooli nähdään konfliktitilanteiden ratkaisijana sekä inhimillisten voimavarojen turvaajana. Henkilöstöjohtaminen toimii myös keinona siinä, että sillä pyritään varmistamaan, ettei työntekijällä ja työnantajalla synny keskenään konflikteja, joiden seurauksena voi jopa tulla irtisanoutumisia ja lakkoja. (Viitala 2007, 20–21.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen yrityksessä nähdään yhtenä alueena toiminnan johtamisessa, kuten markkinoinnissa ja tuotannossa. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskitytään organisaatiossa enimmäkseen ihmisten johtamiseen. Organisaatiossa ihmiset ovat etenkin voimavara, joka pystyy ottamaan erilaisista resursseista kaiken hyödyn irti. Yrityksessä henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, joita yritys tarvitsee henkilöstön määrään säätelemiseen, varmistamaan henkilöstön osaaminen, sekä ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota ja hyvinvointia. (Viitala 2007, 21.)

Tässä kuvattuna henkilöstöjohtamisen osa-alueet:



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007,22.)

Henkilöstöjohtamiselta on odotettavissa strategista roolia. Tässä pyritään keskittymään organisaation tehokkuuden kehittämiseen, eikä henkilöstöprosessien hoitaminen ole enää keskiössä. Tällöin voidaan seurata henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta organisaation menestymisen ja kyvykkyyden kautta. Tämä johtaa siihen, että henkilöstöorganisaatiot usein tehostuvat transformationaalisen alueen osalta, kun taas transaktionaalisen alueen osalta ne pienentyvät. Eli transformationaalinen liittyy toimintaan strategisesti, jossa rakennetaan vaatimuksia toteuttaa liiketoimintastrategiaa ja viedään mahdollisia muutoksia läpi. Transaktionaalinen liittyy henkilöstöhallinnollisiin asioihin, kuten henkilöstörekistereiden päivittämiseen, palkkahallintoon ja henkilöstön rekrytointiin. (Viitala 2007, 248.)

Keskitetymmässä henkilöstöjohtamisessa esimerkiksi monikansallisten yritysten osalta henkilöstöjohtamisen toimintaperiaate yleensä voidaan konsernipalveluissa määritellä globaalilla tasolla. Tällöin yksiköt, jotka toimivat yksittäisessä maassa, on niiden sopeutettava oma henkilöstöjohtaminen niihin, vaikka oman yksikön toimintamallit olisivat kehittyneempiä saman alueen asiassa ja myös maan kulttuurisissa asioissa. Tässä taustalla

on tarkoitus parantaa johdettavuutta, kuten tehdä kulttuurista yhteisempää, tilaisuus saada vertailukelpoista dataa jokaisesta toimipaikasta ja saattaa läpi toimenpiteitä yhtäaikaaisesti samantapaiselta pohjalta. Nämä ovat keinoja tehdä johtamisesta tehokkaampaa. Kehittyneiden tietojärjestelmien ja niiden nopea käyttöönotto on vienyt eteenpäin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Samoja henkilöstöjohtamisen ohjelmistoja on käytössä ympäri maailman, jolloin rutiineja ja suuria organisaatioita voidaan hoitaa samantapaisesti maasta riippumatta. (Viitala 2007, 249.)

3.1 Henkilöstökoulutus

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää erilaisilla menetelmillä, jotka velvoittavat sitä, että työtehtävistä joudutaan irrottautumaan hetkeksi aikaa ja tämä tapahtuu täysin työn ulkopuolella. Tällaista henkilöstön kehittämiseen kohdistuvaa toimintaa on yleensä melko vaikeaa organisoida, ja tämä ei ole yritykselle halpaa. Jos henkilöstön kehitykseen halutaan nopeaa muutosta, niin tällöin koulutus, joka tapahtuu yrityksen ulkopuolella, on menetelmänä tavattoman hidas varmistamaan sen, että henkilöstön riittävä osaaminen on tavoitettu. Monet yritykset on sisäistänyt säännön 20/80, joka tarkoittaa sitä, että 20 % siitä kaikesta, mitä yritys organisoii henkilöstön kehittämiseen tapahtuisi työtehtävien- ja yhteisön ulkopuolella ja jäljelle jäävä 80 % toteutetaan tietoisesti työtehtävien parissa ja työpaikalla. (Viitala 2007, 194.)

Henkilöstön kehittämisessä yhä edelleen haluttu toteutustapa on perinteinen koulutus. Kaikki oppimiseen tavoitteleva suunniteltu toiminta, joka tapahtuu erillään työstä ja järjestetään erikseen määritetyssä tilassa ja ajankohtana joku suunnittelee toisille tilaisuuden oppimiseen. Tämä kaikki luetaan koulutuksen piiriin. Koulutuksia on monenlaisia. Se voi ihan vain lyhyt luento, päivän kestävä koulutus tai jopa jokin tutkintoon tähtäävä koulutus, joka voi kestää vuosia. Koulutus voidaan järjestää työpaikan sisällä tai jossain yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä. Yrityksen ulkopuoliset ihmiset tai yrityksen omat jäsenet voivat olla kouluttajina koulutuksissa. Koulutuksien opetusmenetelmissä voi olla huomattavia vaihtelevuuksia. Oppijan rooli koulutuksessa voi olla, että hän vastaanottaa tietoa passiivisesti tai tuottaa tietoa aktiivisesti. Koulutus ei itsessään vielä tarkoita mitään yksittäistä kasvatusopillista lähestymistapaa. Voidaan siis todeta, että koulutus seuraa

behavioristista ajatusmallia sillä tavoin, että koulutettavalle voidaan antaa tietoa sellaisenaan, kun se on. (Viitala 2007, 194.)

Koulutuksia pystytään suunnittelemaan sisäisesti ja ulkoisesti. Näillä kummallakin tavalla on olemassa omat vahvuudet. Yrityksen sisäisesti ja yrityksen ehdoin järjestettävät koulutukset antavat paremman tilaisuuden liittää kehitystoiminta yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Kun kehittämistoiminta tapahtuu yrityksen sisällä, on mahdollisuus kehittää lähestymistavasta integroidumpi ja järjestelmällisempi koskien henkilöstön kehittämistä. Yrityksen ulkoisesti järjestettyjen koulutuksien avulla saadaan uusia näkökohtia yrityksen osaamisesta ja yritys pääsee käyttämään hyväksi ulkopuolisia asiantuntijoita henkilöstön kouluttamisessa. Hyöty, joka koetaan ulkopuolisilla koulutuksilla, on todella suuri myös sen takia, että yritysten edustajilla on mahdollisuus keskustella alan asioista ja omista kokemuksistaan ulkopuolelta tulevien kollegojen kanssa. (Viitala 2007, 195.)

3.2 Myynnin johtaminen

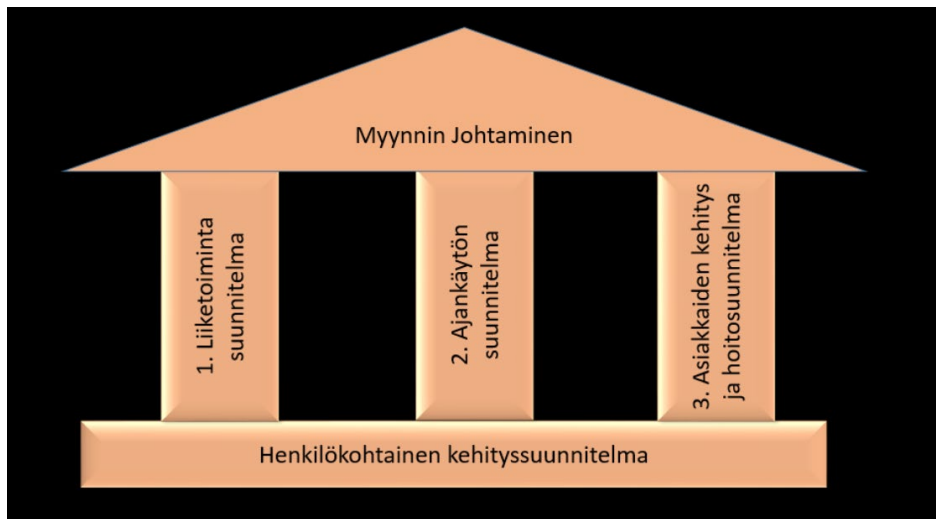
Niemisen ja Tomperin (2008, 111) mukaan myyntityö on menestyksekkästä ja tuloksellista, silloin kun myynnin johtaminen on avainroolissa. Kun myynnin johtaminen on erinomaisella tasolla, niin syntyy myyntityöstä tuottavampaa kasvua ja tällä saadaan luotua yritykseen onnistumisen kulttuuria. Teemoja, jotka ovat keskeisessä roolissa myynnin johdossa on, että johdon tulee luoda myyntiorganisaatiosta sellainen, että organisaation jäsenet tuntevat olevansa juuri oikeassa ammatissa ja heillä on halu kehittää omaa osaamistaan työssä ja hyödyntää jo olemassa olevia vahvuuksiaan.

Niemisen ja Tomperin (2008, 111) mukaan myyntiorganisaatio pääsee yhä parempiin suorituksiin, kun johto määrittää tavoitteet sellaisiksi, jotka tukevat osaamista ja inspiroi parempaan tekemiseen. Tämän rinnalla myynnin johdon tulee huolehtia siitä, että myyjien osaamista kehitetään ja ohjataan. Hyvän suorituskyvyn edellytyksiä on myyntiorganisaation sitoutuminen, onnistumiset ja työhyvinvointi. Kaikilla tulee Niemisen ja Tomperin mukaan (s. 111) olla yhteinen näkemys siitä, mikä on yrityksen myyntistrategia, miten se toteutetaan ja millä tavoin se liitetään organisaatioon. Näiden asioiden esiin tuominen on myyntijohdon vastuulla.

Niemisen ja Tomperin (2008, 111) mukaan erilaisien menetelmien avulla saadaan alaisilta tietoa siitä, millaisena johtajana sinut koetaan ja millaista vaikutusta johtamisellasi on. Tätä voidaan selvittää käymällä keskustelua myyjien kanssa ja kysyä heidän mielipidettään näihin väittämiin:

- Olen tietoinen mitä minulta odotetaan työssäni.
- Minulle annetaan tarpeeksi palautetta hoitamistani työtehtävistä.
- Minua kannustetaan kehittämään itseäni työssäni.
- Yrityksen palkitsemisjärjestelmä inspiroi minua yhä parempiin suorituksiin.
- Työni mahdollistaa sen, että pystyn hyödyntää vahvuuksiani tekemässäni työssä.
- Käytössäni on tarvittavat materiaalit, jotka auttavat minua suoriutumaan tehtävissäni menestyksekkäästi.
- Työtehtäväni, jota teen on juuri se mitä haluan tehdä työkseni tällä hetkellä.
- Yrityksen toimintatavat ja strategia on minulle selvitetty ja olen sen ymmärtänyt.

Seuraava kuvio kuvaa myynnin johtamisen suunnitelmaa:



Kuvio 5. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitsch 2017.)

3.3 Myyntijohtajan rooli

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 20) mukaan myynnin johtaminen on työtehtävänä hyvin samaa siinä missä muutkin. Taloudellisen menestyksen ohella myyntijohtaja on myös

vastuussa alaistensa kehityksestä, suoriutumisesta ja hyvinvoinnista. Johtamista ei voi hoitaa huolimattomasti. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 20) mukaan johtajan on osattava jakaa aikansa siten, että hän pystyy johtaa myyntitiimiä kaikkien muiden työtehtävien kesken. Joten esimiehen täytyy olla tarkka, ettei hän laiminlyö johtamistehtäviä sen takia, että juoksevat asiat ja hallinnolliset tehtävät vievät esimiehen kaiken ajan. Rubanovitsch ja Aalto korostavat, että täytyy muistaa, että myös myynnin esimiehellä on oma esimies, joka vie osan myyntijohtajan ajasta. Johtaa ja tulla johdetuksi on heidän mukaansa täysin eri asia.

Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 20–22) toteavat, että jos halutaan tulla luottamuksen arvoiseksi ja menestyväksi huippujohtajaksi, tulee henkilön tietää, miksi hän haluaa esimieheksi. Järjestelmällinen toimintapa ja vahva strategia antaa myyntijohtajalle tukea olla johdonmukainen ja uskottava. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 20–22) mukaan työntekijöiden motivaatio ja osaaminen on yritykselle kaikki kaikessa, joten esimiesten tulee osoittaa työntekijöilleen, että heidän tekemä myyntityö on tärkeää ja sitä arvostetaan. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 20–22) mukaan myyjä tulee kehittää ja tukea sekä suunnata heidän kykyjään yrityksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi. Jos myyjä on tehoton, ei myyjä välttämättä ole yksin syyppää tehottomuuteen. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 20–22) mukaan myynnin johtajan tulee edellyttää myyjiltä oma-aloitteisuutta ja antaa heille tarvittavat työvälineet myyntityöhön. Edellä mainittujen asioiden lisäksi esimiehen on tarjottava alaisilleen koko ajan uusia haasteita.

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 23) mukaan hyvän myynnin johtajan tunnusmerkkejä on, että hän on kykenevä inspiroimaan alaisiaan ja pystyy luomaan positiivisen työilmapiirin. Rubanovitsch ja Aalto kertovat, että hyvä johtaja onnistuu myös kasvattamaan ja herättämään suoriutumishalua työntekijöissään ja kannustaa heitä parempien tuloksien saavuttamiseen. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 23) mukaan nykyajan johtaja osaa selvästi omilla toimillaan näyttää esimerkkiä. Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 23) kertovat, jos johtajalta uupuu intohimo tai taito jakaa sitä ympärilleen, niin ei voi johtaja kovin pitkälle menestyä. Rubanovitschin ja Aallon (s. 23) mukaan esimiehen tulee olla erottuva ja hänet tulee myös erottaa muista työorganisaation jäsenistä. Rubanovitschin ja Aallon (s. 23) mukaan esimiesroolissa olevan täytyy uskaltaa ottaa johtajan rooli, koska muuten hän ei ole kykenevä henkilö johtamaan. Rubanovitsch ja Aalto (s. 23) kertovat, että monet, jotka ovat

hiljattain aloittaneet esimiestehtävät, välttelevät ottamasta johtajan roolia, sillä tavoin, että he ovat liian kaverillisia alaisensa kanssa ja koettavat miellyttää heitä. Rubanovitschin ja Aallon (s. 23) mukaan esimies ei saa olla liian kaverillinen ja tunteellinen työyhteisöänsä kohtaan, koska esimies ei voi olla muiden johdateltavissa, vaan johtajan tulee olla hyvin päättäväinen ja itsevarma.

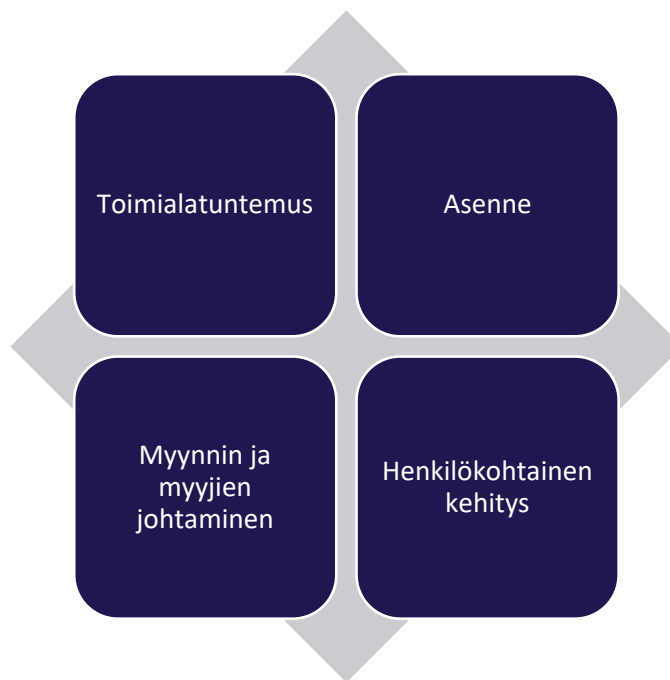
Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 24) mukaan, kun esimies pitää tietynlaista etäisyyttä alaisiin, on hänellä mahdollisuus hoitaa tehtävät hyvin ja menestyksekkäästi. Puolueeton ja asiallinen toiminta kaikissa tilanteissa kuuluvat esimiehen rooliin. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 24) mukaan esimies voi toimia jämäkästi ja tasapuolisesti, hän ei voi pitää suhdettaan alaisiin liian läheisenä.

Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 24) kertovat, että menestykseen tähtäävä myynnin esimies toimii valmentavasti ja osaa jakaa työyhteisössään vastuuta. Hän pystyy toimimaan johtajan roolissa myös tiukasti ja vaativasti. Omaa luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutuksen taidon. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 24) mukaan asiat, jotka auttavat myös esimiestä menestymään, ovat että esimies muistaa kannustaa ja kiittää sekä kuunnella alaisiaan eikä suosi ketään. Rubanovitsch ja Aalto (2007 a, 24) toteavat, että hyvällä esimiehellä on arvostus alaisiaan kohtaa ja hyvä esimies hyväksyy erilaisuutta. Kykenevä yhdistämään alaisten resurssit tehokkaasti.

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 25) mukaan, jos johtajalla ilmenee johtamisongelmia tiettyjen alaisten kanssa, tulee johtajan pyrkiä nopeasti parantamaan tilanne. Tällaisessa tapauksessa johtajan ei saa tuudittautua siihen ajatusmaailmaan, ettei hän vaikkapa olisi pystyvä johtamaan talossa kauemmin olleita kokeneita henkilöitä. Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 25) kertovat, että esimies kuitenkin aina yrittää toimia työyhteisön parhaaksi ja koittaa luoda siihen menestymisen henkeä. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 25) mukaan myynnin esimiehellä täytyy olla taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, jotta tavoitteet ja tulokset saavutetaan. Joten johtajan on oltava sellainen, että hänen alaisensa haluavat tehdä töitä yrityksessä ja saavuttaa tuloksia. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 25) mukaan myyntityön ja johtamisen ohella myynnin johtajan vastuulla ovat myös yleensä työtehtävien suunnittelu, seuranta, työntekijöiden sitouttaminen, tavoitteiden määrittäminen, koulutus ja perehdyttäminen, rekrytointi sekä resursointi.

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 25–27) mukaan myynnin johtajan roolissa olevan ei tulisi puuttua kaikkiin olemattomiin yksityiskohtiin, koska se voi helposti lamauttaa alaisten työmotivaation. Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 25–27) kertovat, että alaiset voivat kokea asian sillä tavoin, että heidän tekemiseensä ei luoteta, eivätkä he ole kykeneviä toimimaan itsenäisesti. Esimiehen johtamistyyli tulee olla täysin hänen oma ja aito, jota hän pystyy toteuttamaan omana itsenään. Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 25–27) kertovat, että esimiehen käyttäytymisen ja ulosannin tulee olla sellainen, että hänen alaisensa ymmärtävät hänen johtamistyyliinsä ja oppivat myös tuntemaan johtajansa. Esimies ei voi muuttaa koko ajan tyyliään, vaan hänen on pidettävä oma linjansa, koska alaiset voivat luottaa johtajaansa vain silloin, kun he oikeasti tuntevat hänet.

Myyntijohtajan profiili



Kuvio 6. Myyntijohtajan profiili (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 37).

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 37) mukaan myyntijohtajaa valittaessa on hyvä arvioida hakijan ominaisuuksia neljästä eri näkökulmasta.

3.4 Myynnin ohjaaminen

Myynnin ohjaaminen on perusta liiketoiminnalle. Se on johtoryhmän vastuulla ja eroaa myynnin johtamisesta. Oikeaoppisesti myynnin ohjaamisen linjaukset tehdään riittävän "alhaalla". Ylimmän johdon tehtävä on ohjata myyntiä eikä johtaa sitä.

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 29) mukaan hyvä myyntijohtaja osaa auttaa myyjiä silloin kun he tarvitsevat tukea päivittäisessä tekemisessä ja apua ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Hän osallistuu lisäksi työstämään sovittuja asiakkuuksia hoitomallien mukaisesti. Hyvät myyjät puolestaan osaavat kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tarjoavat niihin sopivaa tarjoomaa, tekevät kauppaa ja ylläpitävät kannattavia asiakkuuksia.

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 25) mukaan myynnin ohjaamisen hyötyjä ovat seuraavat asiat:

- Parantavat tehokkuutta ja kannattavuutta.
- Myyjät käyttävät aikansa oikein.
- Turhilta asiakaskäynneiltä vältytään.
- Tunnistetaan asiakkaiden koko potentiaali ja näin saadaan jalostettua kannattavaksi myynteiksi.
- Luodaan oikeanlaiset, tarkoituksenmukaiset hoitomallit sekä olemassa oleville että potentiaalisille, luokitelluille asiakkaille.
- Asiakkaita voidaan hoitaa luokituksen perusteella.
- Asiakkaat saavat oikean määrän oikeanlaatuista huomiota.
- Saavutetaan vielä parempi asiakastytytyväisyys.
- Myyntijohdon työ tehostuu.
- Myynnin seuranta on objektiivista ja läpinäkyvää.
- Pienentää yrityksen riskejä.
- Asiakkuustieto on yrityksen omaisuutta, ei myyjien.
- Koko organisaatiossa on yhtenäinen tapa toimia.

3.5 Myynninohjausjärjestelmä - MOJ

Myynnin ohjaus edellyttää johtoryhmän tukea ja sitä, että myyntijohto tuntee myyjänsä sekä yrityksen asiakkaat. Kun asiakkuuksia määritellään ja myynninohjausjärjestelmää suunnitellaan niin perustan muodostavat nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tulevaisuuden osto- ja kasvupotentiaalin analysoiminen sekä ymmärtäminen historiatiedon kautta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009.)

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009) mukaan MOJ-ajattelutavan tavoitteet yritykselle ovat seuraavat:

- oppii luokittelemaan ja tuntemaan olemassa olevat asiakkaat paremmin
- Luo selkeät prosessit ja mallit asiakashoitoon ja uusien asiakkaiden hankintaan
- Ohjaa myyjänsä ajankäyttöä vieläkin tehokkaammin
- Luo ymmärrettäviä malleja myyntityön seurantaan
- Myyjille saadaan uusi palkitsemisperuste, kun asiakkuuksia luokitellaan

Jokaiselle asiakasluokitukselle määritellään täsmälliset hoitomallit eli mitä palveluja asiakkaat saavat ja mitä eivät. Nykytila ei kerro kaikkea asiakkuuden arvosta. Myynninohjausjärjestelmää hyödynnettäessä löytyvät ne asiakkaat, joiden tulevaisuuden ostopotentiaali oikeuttaa nykyhetkeä korkeampaan luokitukseen. Myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttaa paljolti myyjän aktiivisuus, mutta tekemisen määrä ei takaa laatua ja tulosta. Jos yritykset käyttävät myynninohjausjärjestelmää se antaa niille etulyöntiaseman markkinoilla. Yritykset, jotka soveltavat MOJ:ta, heidän asiakkaansa vertaavat saamaansa asiakaspalvelun laatua muihin toimittajiin. MOJ luo kilpailijoille kynnyksen tulla toimialalle ja lähestyä myyjäyrityksen asiakkaita. (Rubanovitsch & Valorinta 2009.)

Kun johto tuntee asiakkaansa jollain keinolla, se voi ohjata myyntiä niin, että myynnin johtaminen ja myyntityö käytännössä palvelevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita pitkällä aikavälillä. Sillä varmistetaan, että asiakkaita hoidetaan tärkeyden ja kaupallisen merkityksen mukaan ja kullekin asiakkaalle voidaan tarjota oikeanlaista palvelua ja hoitoa. MOJ:ta hyödynnettäessä myyntitiimi hallitsee asiakkuuksiin käytettävän aikansa älykkäästi.

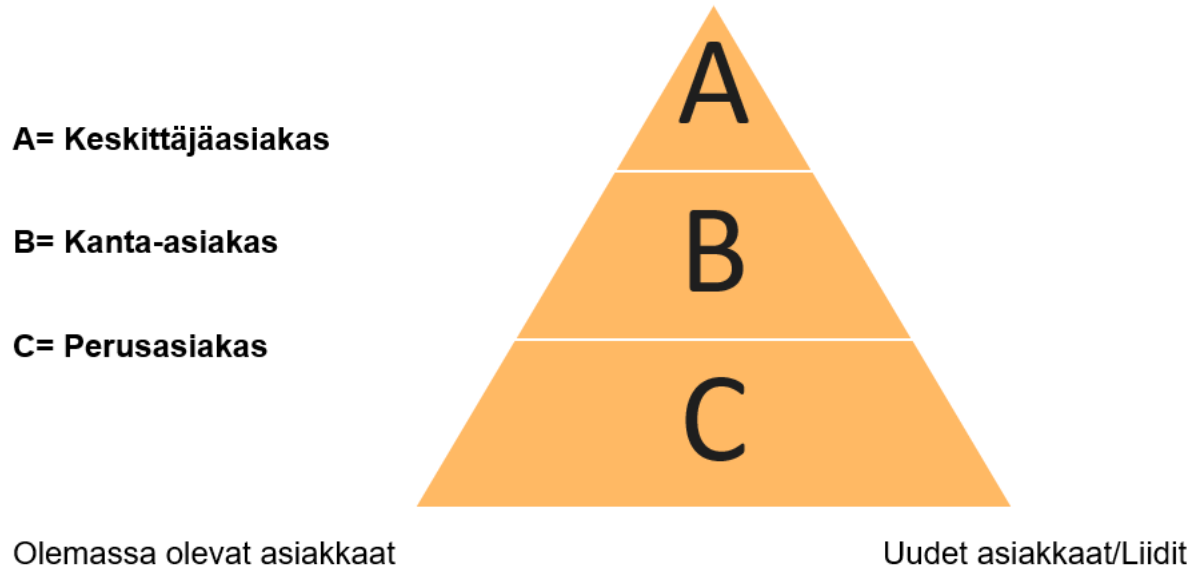
Hyvinä aikoina myynnin ohjauksella varmistetaan, että jokainen asiakassegmentti on hoidettu oikein. (Rubanovitsch & Valorinta 2009.)

Suurin lisäarvo myynnin ohjaamisessa on, että koko organisaatioon luodaan yhteinen tapa toimia ja kaikkien on tiedettävä ja tunnistettava asiakasluokitukset ja niitä vastaavat hoitomallit. Tämä tukee myynnin työtä todella paljon. Näin myyntitiimi voi luottaa siihen, että se ei ole erillinen saareke, vaan myös koko organisaatio toimii yhteisen ohjauksen mukaisesti. Parhaimmillaan MOJ-toteutuksissa asiakasluokitus on myös puhelinvaihteen tiedossa. Järjestelmä siis tukee ulospäin suuntautuvaa myyntityötä sekä sisäänpäin tulevaa asiakaslähtöisten yhteydenottojen hallintaa. Kun organisaation ja liiketoiminnan koko kasvaa niin silloin myynnin ohjaamisen merkitys korostuu. Johtaminen on silloin tehokasta, kun organisaation sisällä ei ole erilaisia ohjeistuksia, tavoitteita ja periaatteita, vaan kaikkien saatava sisäistämään yhteinen tapa toimia. Se myös pitää henkilökuntaa motivoituneena. (Rubanovitsch & Valorinta 2009.)

MOJ on yrityksen johdolle työkalu siinä mielessä, että auttaa tunnistamaan kannattamattomat asiakkuudet. Asiakkuus pitää joko ohjata oikean, myyjäyrityksen kannalta entistä kustannustehokkaamman hoitomallin piiriin tai siitä tulee luopua kokonaan. Kannattamattomista asiakkaista johto ei voi ohjata luopumaan, jos ei tiedetä, ketä ne asiakkaat ovat, joista tulisi päästä eroon. Kokonaisostopotentiaali tulee selvittää ennen kuin johto voi ohjata luopumaan näistä asiakkuuksista ja se tulee myös huomioida MOJ-kriteereitä määriteltäessä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009.)

Kuviossa esitetty asiakkuuksien luokittelu:

Asiakkuuksien luokittelu



Kuvio 7. Asiakkuuksien luokittelu (Rubanovitsch & Valorinta 2009).

4 Koulutus

Kupiaksen ja Kosken (2012, 11) mukaan koulutusta valmisteltaessa tulee aluksi miettiä koulutustarve, jotta koulutuksesta saadaan tarkoituksen- ja suunnitelmanmukainen. Jos koulutuksella ei ole minkäänlaista suunnitelmallisuutta eikä tiedetä sitä mihin tarpeeseen koulutus järjestetään, niin voi koulutuksen onnistumiset jäädä vähäisiksi. Tavoitteita koulutukselle tulee monilta eri tahoilta. Koulutuksen pitäjällä on omat tavoitteet, koulutukseen osallistujilla on omat tavoitteet ja myös koulutuksen tilaajalla. Kupiaksen ja Kosken (2012, 11) mukaan nämä kaikki tavoitteet eroavat toisistaan, joten kouluttajan on huomioitava nämä kaikki ja yrittää yhdistää eri näkökulmat yhteen. Tällöin koulutuksesta saadaan vaikuttava ja onnistunut.

Kupiaksen ja Kosken (2012, 11–12) mukaan koulutuksen tilaaja, on se, kenen aloitteesta koulutus tullaan pitämään tai se kuka koulutuksen maksaa. Silloin kun kyseessä on työelämäkoulutus, toimii yleensä tilaajana jokin organisaatio tai yritys, jonka työntekijät toimivat koulutuksessa osallistujan roolissa. Kupias ja Koski (2012, 11–12) kertovat, että esimiestehtävissä toimivat henkilöt tai henkilöstön kehittäjät toimivat yleensä koulutuksen tilaajan edustajana koulutustapahtumissa. Kupiaksen ja Kosken (2012, 11–12) mukaan työelämäkoulutusta järjestettäessä koulutuksen tavoitteet alkavat konkretisoitua toteutuksen ja suunnittelun aikana. Tavoitteet määrittyvät organisaatioiden kokemista tarpeista ja käytännön asioista. Suunnitteluvaiheessa koulutuksen tilaaja ja itse kouluttaja voivat keskustella koulutuksen tavoitteista ja hioa niitä yhtenäisiksi. Koulutuksen tavoitteisiin vaikuttaa myös varat, joita koulutukseen käytetään ja myös kouluttajan omalla osaamisella on suuri vaikutus siihen, millaisia tavoitteita koulutuksella saavutetaan.

Valvion ja Parviaisen (2013) mukaan koulutustilaisuuden suunnittelu alkaa usein siitä, että aiota pitää koulutuksen aiheesta, josta tiedät paljon ja se on läheinen sinulle. Seuraava vaihe on ottaa yhteyttä koulutettaviin ja koulutuspaikkaan, että pystyt mukauttamaan omaa sanomaasi vastaamaan kuulijoiden odotuksia. Osallistujien asennoitumiseen voidaan vaikuttaa antamalla heille tarpeeksi informaatiota etukäteen tilaisuudesta ja sen aiheesta. Tätä kautta saadaan kuulijat innostumaan helpommin uudesta sisällöstä. Ennalta tehty työ helpottaa saavuttamaan molempia osapuolia tyydyttävä lopputulos ja ylittää osallistujien ennako-odotukset.

Kouluttaminen kannattaa, sillä hyvin koulutetut ja ajan tasalla olevat työntekijät ovat todennäköisesti tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä, sillä mikäli koulutusta ei ole saanut riittävästi niin turhautuminen ja ahdistus työpaikalla lisääntyy.

Koulutuksella on sekin hyvä puoli, että se lisää kilpailuetua. Henkilökunnan koulutuksella luodaan muutosta sisältäpäin ja varmistetaan osaamisen taso ja näin yritys mukautuu ja pysyy mukana kilpailevassa ympäristössä. Koulutuksessa on valmistauduttava kertomaan sen hyödyistä ja antaa työntekijöille aikaa sopeutua ja sitoutua muutokseen. On myös tärkeää, kun koulutus on saatu päätökseen niin siihen on hyvä pyytää palautetta ja hyödyntää sitä seuraavassa koulutuksessa. (Tenhunen 2016.)



Kuva 1. Henkilöstökoulutus. (Tilastokeskus).

4.1 Mitä koulutuksella tavoitellaan?

Kupias ja Koski (2012) kertovat, että työelämä- ja henkilöstökoulutuksissa tavoitteita olisi hyvä arvioida organisaatiokohtaisesti. Koska koulutukset, joita yritys tilaa, on niiden tarkoituksena tuottaa hyödyllistä arvoa koko yrityksen organisaatiolle. Kaikki kehittäminen, mitä yritys pyrkii tekemään organisaation eteen, tulisi pohjautua yrityksen strategiaan. Kupiaksen ja Kosken mukaan koulutuksen tilaajalla on vastuu siinä, että hän valitsee

sellaisen koulutuksen mikä tukee yrityksen perustehtävää, sekä strategiaa, koska jos kyseessä on yksittäinen kouluttaja ei hänen yleensä tarvitse pohtia sitä, että vastaako koulutus organisaation perustehtävää. Joten tämän asian täytyy olla tilaajalla päällimmäisenä mielessä koulutusta tilatessaan. Tilaajan olisi hyvä perustella kouluttajalle se näkökulma miksi hän haluaa, että koulutus järjestetään ja mitä asioita koulutuksen myötä halutaan saada aikaiseksi.

Kupiaksen ja Kosken (2012) mukaan, silloin kun koulutuksen tilaaja haluaa, että koulutuksessa tuodaan mahdollisimman uutta tietoa koulutettavien tietoisuuteen, niin silloin kouluttajalla on mahdollisuus valita niitä asioita, mitkä hänen mielestään ovat uusimpia tietoja. Joskus tilaajalla on oma tarkka, määritelty visio siitä mikä koulutuksessa on tarkoitus. Tällaisessa tapauksessa kyseessä voi olla vaikkapa jonkin yhden ennalta määritetyn asian kehittäminen organisaatiossa esimerkiksi, vaikka jonkin uuden laitteiston käytön opettelu. Nykyään koulutuksien toteuttamisessa yritykset käyttävät yhä yleisemmin etäluentoja tai internetin mahdollistamia oppimisalustoja. Jotkut käyttävät näitä kokonaan ja jotkut taas hyödyntävät näitä koulutuskeinoja vain osittain. Näitä keinoja käyttämällä osallistujat pääsevät tutustumaan ja tottumaan siihen millä tavoin verkkokoulutuksia toteutetaan. Koulutuksia voidaan järjestää myös sellaisissa paikoissa, joissa koulutettavat pääsevät rentoutumaan ja virkistymään. Tämän tapaisella menetelmällä tavoitteena on parantaa henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista. Myös koulutuksen sisältö voi käsitellä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tässä kuitenkin tulee olla tarkka siinä, että kun yhdistetään uusien asioiden oppiminen ja rentoutuminen, niin koulutustavoitteiden tulisi tukea toisiaan.

4.2 Koulutuksen rakenne

Lammin (2015, 26–27) mukaan hyvän esityksen rakenteesta löytyy kolme kohtaa, jotka ovat alku, keskikohta ja loppu. Aloitukseen kannattaa panostaa, sillä hyvällä ja mielenkiintoisella aloituksella saadaan yleisö kiinnostumaan siitä, että esityksen pitäjää kannattaa kuunnella. Aloituksella luodaan osallistujille mielikuva siitä, että heillä on jotain mitä odottaa. Ihmisillä ensivaikutelma muista muodostuu jopa alle minuutissa, joten kannattaa miettiä millainen aloitustapa soveltuu parhaalla tavalla pidettävään esitykseen. Aloituksen on hyvä olla huomattavasti lyhyempi kuin keskikohdan, koska esityksessä ei ole aikaa pitää pitkäkestoista johdattelua. Jos taustatiedot ovat hyvin kattavia, myös niiden läpikäyminen

vie paljon aikaa, mutta kattavien taustatietojen kertominen aina ole niin olennaista, vaikka esityksen pitäjä saattaa niin ajatella. Jos esitys sisältää tutkimustuloksia, niin ne on hyvä käydä läpi, mutta niihin ei kannata kuluttaa liikaa aikaa, koska se voi osallistujien mielestä olla puuduttavaa, jos niitä tarkastellaan liian kauan. Mutta tutkimustuloksien peilaaminen siihen, että mitä tekemistä niillä on käytännön asioiden kanssa, niin sen ihmiset haluavat useimmiten tietää. Esityksen voi myös aloittaa johtopäätöksiin vihjaamalla, koska tällainen aloitus auttaa osallistujia painamaan mieleen tehokkaammin esityksen sisältöä. Tällöin osallistujien on myös helpompi täydentää mielessään esityksessä läpikäytyjä asioita, jos esityksessä esiintyy myöhemmin perusteluja ja yksityiskohtia. Lisämateriaaliin, joka jaetaan esityksen yhteydessä voi jättää taustatietoa tai niihin liittyvän linkin ja sitä varataan kiinnostuneille. Täytyy kuitenkin muistaa, että esitystilanteita on monenlaisia ja kohderyhmät eivät aina ole samanlaisia.

Lammin (2015, 27–28) mukaan keskikohta on esityksen runko ja tämä sisältää myös esityksen ydinviestin. Aloitus ja lopetus ovat myös esityksessä tärkeitä kohtia, mutta esityksen todellinen tietosisältö on esityksen keskikohdassa, ja tapa, jolla esityksen keskeisin asia tuodaan esiin, vaikuttaa siihen mitä ja kuinka paljon osallistujat saavat esityksestä irti. Hyvässä ja hyvin rajatussa keskikohdasta tulee löytyä vähintään kolme, mutta korkeintaan viisi pääkohtaa, jotka pohjautuvat esityksen ydinviestiin. Näitä asioita esityksen pitäjä käsittelee erilaisin perusteluin ja esimerkkien avulla ja myös havainnollistaa läpikäytyjä asioita. Esityksessä ei kuitenkaan saa rasittaa osallistujia liiallisella informaatiolla. Keskikohdan kolme pääkohtaa siis voivat olla sellaisia, jotka pitää sisällään alakohtia. Tällainen koulutuksen rakenne toimii jopa päivän kestävän koulutuksen perustana. Myös sillä kuinka pitkä esitys on niin se vaikuttaa myös esityksen rakenteeseen. Jos vertaillaan esimerkiksi monien tuntien kestävää koulutusta ja puolituntia kestävää koulutusta, niin nämä vaativat ihan erilaista rytmitystä esityksen rakenteeseen. Koska ihmisten aktiivinen aika täyden huomionsa säilyttämiseen samassa asiassa on todella lyhyt, se on vain lähemmäs 10 minuuttia ja jos ihmisten mielestä asia on todella kiinnostava, niin silloin noin 20 minuuttia on lähellä totuutta.

Lammi (2015, 28–29) kertoo, että kiire on melko yleinen syy sille, että esityksen lopetuksen tuottamaa hyötyä ei päästä tuomaan esille. Paljolti aloituksen tärkeyttä painotetaan, mutta esityksen lopetus on myös yhtä tärkeässä roolissa. Lopetuksen avulla esityksen pitäjä

pääsee vaikuttamaan siihen millaisen vaikutuksen hän itsestään jättää. Myös loppu on osallistujille tärkeä, koska se on esityksen viimeinen asia minkä he kuulevat ja sen vuoksi se jää myös mieleen. Hyvä lopetus sisältää esityksen aloituksesta ja ydinviestistä napakan yhteenvedon. Lopetus voi myös sisältää jonkinlaisen osoituksen tulevaisuudesta tai vaikkapa toimintakehotuksen, tämä toki riippuu tilanteesta. Jos esitys sisältää lisämateriaalia, sekä palautteen antamista, niin näistä asioista on myös hyvä muistuttaa. Esityksen lopetus voi myös olla kertaamista niistä asioista, joita esityksessä on aikaisemmin käyty läpi. Asioiden kertaaminen ei ole vatvomista, vaan se on aikaisempien asioiden kiteyttämistä.

5 Koulutuspaketin suunnittelu ja sisältö

Koulutus järjestetään kuukausipalaverin yhteydessä, jossa on koko henkilökunta paikalla. Työ esitetään powerpoint muodossa, missä käydään nämä asiat läpi. Esitys kestää noin tunnin. Koulutus jaetaan kolmeen pääkohtaan eli alku, keskikohta ja loppu. Tällöin koulutuksen rakenne pysyy selvänä ja johdonmukaisena niin koulutuksen pitäjille, sekä osallistujille. Aluksi kerrotaan työstä ja sen tarkoituksesta ja esitellään työn aihe, kuinka tällaiseen aiheeseen päädyttiin ja mitä työ pitää sisällään. Alkuun käydään läpi koulutustarkoitus ja tavoitteet. Alkuun koulutuksen osallistujille jaetaan koulutukseen sisältyvää materiaalia, jotta osallistujat voivat tutustua koulutuksen rakenteeseen. Koulutuksen alussa käydään nopeasti läpi aihealueet, joilla luodaan osallistujille kiinnostus aiheeseen. Tähän käytetään aikaa noin 5 minuuttia.

Koulutuksen keskikohdassa pohjustetaan hieman sitä, millaista teoriaosuutta koulutukseen kerättiin. Keskikohdassa aletaan myös käymään läpi itse koulutuksen ydin asiaa, jossa on koulutukseen liittyvät datasta saadut raportit, sekä taulukot, jotka ovat koulutuksen varsinaista tietosisältöä. Nämä asiat vaikuttavat siihen miten paljon osallistujat saavat koulutuksesta irti. Datasta saatuja tietoja avataan tarkemmin asiakohtaisesti ja vertaillaan niitä aikaisempiin ajankohtiin, jotta osallistujat ymmärtävät millaisista asioista ja mahdollisista eroista puhutaan. Raportteihin ja taulukoihin ei käytetä liikaa aikaa, koska tällaisten läpi käymiseen kuluu liikaa aikaa ja se voi myös olla osallistujille puuduttavaa. Joten näitä asioita avataan enemmän suullisesti ja havainnollistetaan käytännön kautta. Raportteja sekä taulukoita uusimmista tiedoista ja vanhemmista tiedoista varataan lisämateriaalina koulutukseen, koska joitain osallistujia saattaa kiinnostaa nämä kiinnostaa. Lisämateriaalit jaetaan halukkaille. Tässä kohtaa yleisölle ilmoitetaan, että jokainen saa vapaasti kysyä, jos jotain ei ymmärrä tai jos tulee jotain kysyttävää aiheeseen liittyen. Kouluttajat esittävät osallistujille myös välikysymyksiä, jotta heitä voidaan aktivoida ja osallistaa koulutukseen. On tärkeä myös kysyä osallistujilta, että miten he voivat ottaa huomioon koulutuksessa käytyjä asioita omassa työssään. Liitämme koulutuksen keskikohtaan myös missä kerrotaan, miten ja mistä tietoa etsittiin teoriaosuuteen. Koulutuksen keskikohtaan käytetään aikaa noin 35 minuuttia

Varsinkin teoriaosuus segmentoinnista liittyy todella vahvasti tähän koulutuspakettiin, sillä tavoin, että miten segmentoida kaupan eri kohderyhmiä ja saada heistä vahvasti k-ryhmän asiakkaita. Ylipäätään teoriaosuutta kerättiin siltä pohjalta, että juuri nämä teoreettiset asiat liittyvät vahvasti, kaupan alaan, myyntiin, sekä ketjuliiketoimintaan, joten nämä tiedot ovat antaneet hyvää pohjaa tälle koulutukselle ja tulevaisuuden suunnitelmille. Tämänkin kaupan osalla on käytössä kanta-asiakasjärjestelmä. Hankittiin siitä teoriaa, että miten kanta-asiakkuuksia hoidetaan ja ylläpidetään. Työssä on hyvää tietoa siitäkin, mitä sisäinen markkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi tarkoittaa ja mitä etuja se tarjoaa yrityksille. Kun tässä on kyseessä henkilöstökoulutus, niin hankittiin teoriaa siitä, mitä henkilöstökoulutus tarkoittaa ja millainen on henkilöstökoulutus. Tämä teoriaosuus toi myös esille asioita myynnin johtamisesta, ohjaamisesta ja siitä mikä on myyntijohtajan rooli. Tämä on ensimmäinen kerta, kun pidetään koulutusta, niin haluttiin teoriapohja myös sille, että miten pitää koulutus ja varsinkin, että miten pitää hyvä koulutus. Tämä antoi myös vinkkejä eri koulutustekniikoihin ja siihen millä tavoin koulutuksen saa aikataulutettua, siten, että osallistujille jää mahdollisimman paljon asiaa koulutuksesta mieleen. Kokonaisuudessaan työn teoriaosuus kattaa niitä asioita, mihin kaupan alalla ja myyntityössä törmätään päivittäin.

Koulutuksen lopetusvaiheessa kerätään koulutuksen tärkeimmät asiat yhteen ja niistä pidetään napakka yhteenveto. Tämä vaihe on tärkeä, koska loppuvaiheessa kerrataan koulutuksen ydinviesti ja tämä on se, minkä osallistujat kuulevat viimeisenä asiana koulutuksessa. Tässä kohtaa koulutuksen pitäjillä on mahdollisuus vaikuttaa viimeisen kerran siihen millaisen vaikutelman he jättävät itsestään. Lopetusvaiheessa jätämme myös aikaa kysymyksille ja mahdolliselle palautteen antamiselle. Lopetusvaiheeseen aikaa käytetään 15 minuuttia.

Koulutukselta odotetaan, että koulutus saadaan pidettyä aikataulussa ja koulutuksen ydinviesti tulee kaikille osallistujille varsin selväksi. Odotetaan myös koulutukselta sitä, että saadaan loppuun kuulijat keskustelemaan aiheesta ja antamaan meillä lisäksi palautetta, kuinka suoriuduttiin. Koulutukselta halutaan, että kuulijoille jää tunne siitä, että koulutuksessa tulleet asiat olivat heidän mielestään tärkeitä ja, että he kokivat koulutuksen tärkeäksi ja hyödylliseksi. Toivotaan, että koulutuksessa olleet mieltisivät ja ottaisivat näitä asioita käytäntöön jokapäiväisessä työssään.

Data mitä saatiin Intersport Seinäjoelta, niin sen rooli on tuoda se konkreettinen asia koulutukseen, siitä omasta kaupasta. Tällä pyritään kirkastamaan asioita tämän kaupan vahvuuksista ja siitä mihin tavoitteisiin henkilökunnan tulee pyrkiä jokapäiväisessä tekemisessä. Datalla selvitetään tietoa niistä asiakkaista, ketä kaupassa viikoittain käy ja tällä halutaan saada kaupalle tärkeät kohderyhmät henkilökunnalle tutummaksi, jotta nämä asiakkaat käyvät myös jatkossa asioimassa tässä kaupassa. Kerätyllä datalla selvennetään henkilökunnalle myös se asia, mitkä ovat Intersport Seinäjoen ydinvaikutusalueet ja miten tärkeimmät alueet vaikuttavat myyntiin prosentuaalisesti.

Koulutuksella pyritään niihin päämääriin, että tällä on positiivinen vaikutus siihen, että asiakaspalvelu menee entistä laadukkaampaan suuntaan ja oman kaupan asiakasryhmät tulee paremmin tutuksi. On myös tärkeää, että henkilökunta tunnistaa kaupalle tärkeät tuoteryhmät, jotta osaavat reagoida puutteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Koulutuksella pyritään myös tuomaan lisää motivaatiota henkilökunnan jokapäiväiseen tekemiseen. Saatiin tästä itsekin hyvää tietoa urheilukaupan pyörittämisestä ja millaisten lukujen äärellä yrityksen johto työskentelee sekä, ketkä tuovat sen suurimman rahan tähän kauppaan. Koulutuksessa painotetaan sitäkin tietoa, että Seinäjoen Intersportin asiakkaista noin 95 % on K-plussakortti. Tämä on hyvä tieto siinä mielessä, kun keskittää ostoksensa Intersportiin niin se tarjoaa todella hyvin plussapisteitä pitkässä juoksussa, koska keskiostokset pyörivät noin 100 euron tietämillä. Havainnollistetaan plussapisteiden kertymistä työssä esiintyvällä kuviolla, että mitenkä euromääräiset ostokset kerryttävät plussapisteitä

Koulutuksessa tuodaan esiin myynninohjausjärjestelmän hyödyntämistä ja tämä ajattelutapa antaa yritykselle seuraavia tavoitteita: opitaan luokittelemaan ja tuntemaan olemassa olevia asiakkaita paremmin eli kaupasta saatu data tukee tätä asiaa todella hyvin. Ohjaa myyjien ajankäyttöä tehokkaammin ja luo ymmärrettäviä malleja myyntityön seurantaan.

Koulutuspaketti on suunniteltu siten, että tietoa kaupasta on hankittu K-plussa järjestelmän kautta saatavasta datasta. Kaikki myynnilliset luvut on jätetty pois siitä syystä, koska ne ovat kaupan yksityisiä asioita. Koulutuspaketin tarkoitus on tuottaa enemmän tietoa Intersport Seinäjoen henkilökunnalle kaupassa käyvistä asiakkaista, ja siitä mitkä ovat kaupan

tärkeimmät vaikutusalueet Seinäjoen rajojen sisäpuolella ja ulkopuolella. Myös tuoteryhmäkohtaisia asioita käydään läpi sen osalta, mitkä ovat kaupalle tärkeimpiä ja suurimpia.

Intersport Seinäjoen tärkeimmät vaikutusalueet ovat Seinäjoen rajojen sisäpuolella selkeästi Törnävä, hyllykallio, Alakylä-Juopin alue ja Seinäjoen keskusta. Nämä neljä aluetta ovat selkeästi suurimmat vaikutukseltaan. Pienempinä alueina tulevat Nurmo, Kasperri, Pohja, Huhtala ja Impivaara. Näistä Yhdeksästä alueesta neljästä on viimeisen vuoden aikana tapahtunut yli 2 % kehitys. Seinäjoen rajojen sisäpuolinen vaikutusalue tuo 53,4 % kaupan myynnistä.

Taulukko 2. Intersport Seinäjoen vaikutusalueet Seinäjoella

Postinumero paikka	Myyntin osuus %
Törnävä	25,7 %
Hyllykallio	16,4 %
Alakylä-Jouppi	15,0 %
Seinäjoki keskusta	14,5 %
Nurmo keskusta	5,2 %
Kasperri	4,8 %
Pohja	3,2 %
Impivaara	2,8 %

Huhtala	2,5 %
Ylistaro keskusta	1,8 %
Peräseinäjoki keskusta	1,5 %
Halkosaari	1,2 %
Ylistaro Asemanseutu	0,9 %
Kitinoja	0,9 %
Kurjenneva	0,9 %
Louko	0,7 %

Vastaavasti kun otetaan huomioon Seinäjoki kokonaisuudessaan ja sen ulkopuolella olevat lähikunnat niin tärkeimpänä ja suurimpana vaikutus alueena on tietenkin Seinäjoki, mutta lähikuntina Seinäjoen jälkeen suurimpina ovat Ilmajoki, Lapua, Kurikka, Kauhava ja Isokyrö.

Taulukko 3. Intersport Seinäjoen vaikutusalueet Seinäjoella ja sen ulkopuolella

Postinumero paikka	Myyntin osuus %
Törnävä	13,7 %
Hyllykallio	8,7 %

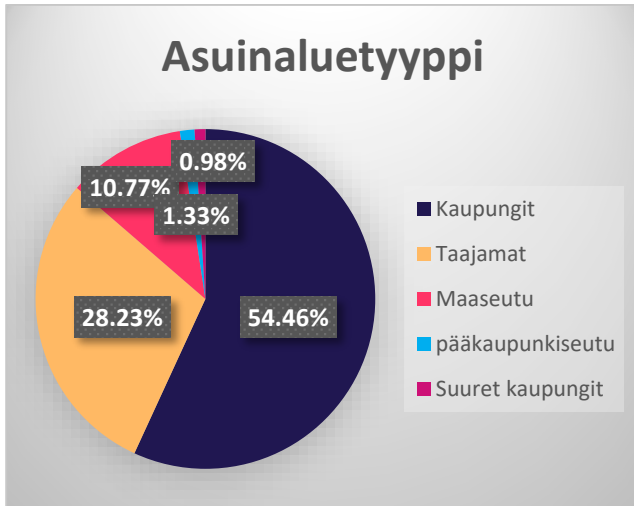
Alakylä-Jouppi	8,0 %
Seinäjoki keskusta	7,7 %
Lapua keskusta	6,6 %
Ilmajoki keskusta	3,7 %
Nurmo keskusta	3,7 %
Kasperri	2,6 %
Tuomikylä	2,4 %
Kauhava keskusta	1,7 %
Pohja	1,7 %
Jalasjärvi keskusta	1,6 %
Impivaara	1,5 %
Kurikka keskusta	1,5 %

Ikäluokaltaan Intersport Seinäjoen kolme suurinta asiakasryhmää ovat 45–54-vuotiaat, 35–44-vuotiaat ja 55–64-vuotiaat. Kolme pienempää asiakasryhmää ovat ikäluokaltaan 65–80-vuotiaat, 25–34-vuotiaat ja 18–24-vuotiaat. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että 35–54-vuotiaat ihmiset tuovat erittäin suuren osan tämän kaupan myynnistä ja ovat kaupan yksi tärkeimmistä kohderyhmistä. Elämänvaiheen perusteella Intersport Seinäjoen asiakkaista

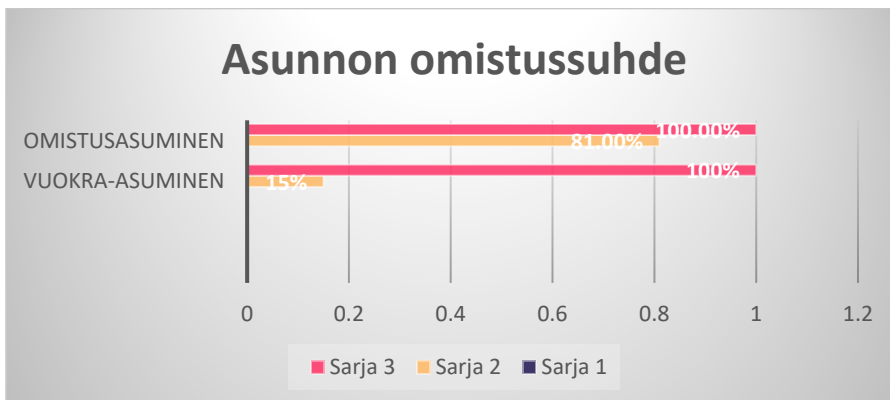
ylivoimaisesti suurimpina kävijöinä ovat lapsiperheet. Myös aikuistaloudet ja eläkeläistaloudet kuuluvat kolmeen suurimpaan ryhmään, kun mittarina on elämänvaiheen tilanne. Kolme melko pienempää ryhmää ovat yksinasuvat 35–64-vuotiaat, nuoret parit ja sinkut alle 35-vuotiaat.

Intersport Seinäjoen asiakkaista selkeästi suurin osa asuu kaupungissa. Myös taajamat ja maaseudut ovat hyvin yleinen asuinaluetyyppi Intersport Seinäjoen asiakkailla. Pääkaupunkiseutu ja suuremmat kaupungit ovat selkeästi pienempi asuinaluetyyppi muihin alueisiin verrattuna. Asumismuodoltaan pientaloasuminen on selkeästi yleisin asumismuoto. Toiseksi yleisin asumismuoto on kerrostaloasuminen. Asunnon omistussuhteeltaan Intersport Seinäjoen suurin osa asiakkaista asuu omistusasunnossa, myös vuokra-asuminen on osan asiakkaista asunnon omistussuhde. Koulutustasoltaan suurin osa Intersport Seinäjoen asiakkaista on suorittanut keskitason koulutuksen. Myös asiakkaista melko moni kouluttautunut korkeakoulutetusti, osalla asiakkaista on perustason koulutus suoritettuna. Joten voidaan todeta, että Intersport Seinäjoen asiakkaat ovat melko vahvasti k-ryhmän asiakkaita, lapsiperheitä ja enimmäkseen keskitason koulutuksen omaavia.

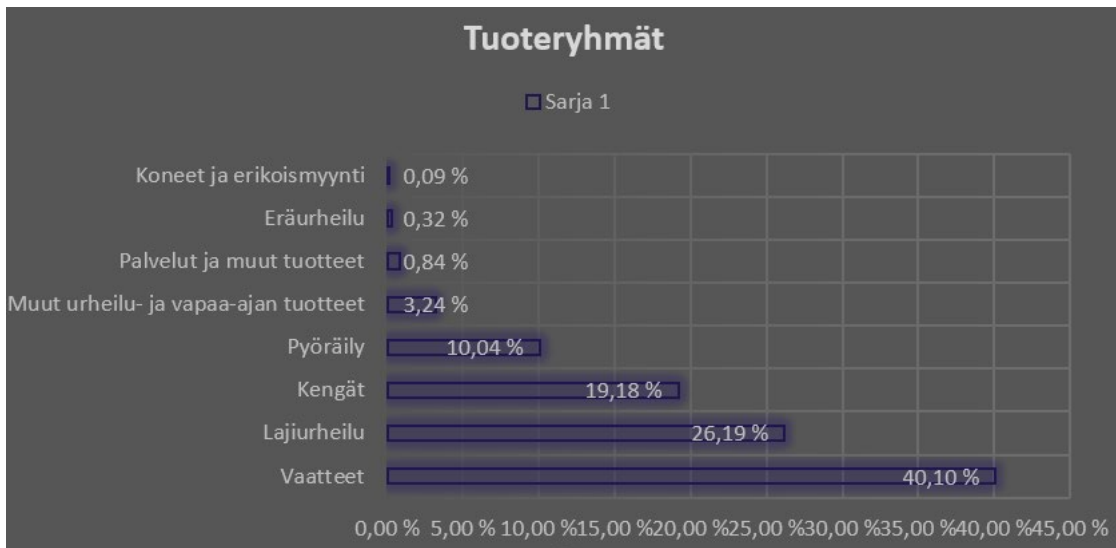
Tuoteryhmillä mitattuna Intersport Seinäjoelle eniten myyntiä tuo vaatteet, toiseksi suurin osa myynnistä koostuu lajiurheilusta, esimerkkinä mainittakoon jääkiekko, hiihto, jalkapallo, laskettelu ja salibandy, yms. Kolmanneksi eniten kaupalle rahaa tuo kenkäosasto. Neljänneksi tärkeimpänä osastona on pyöräily, josta tulee myös huomattavan suuri määrä myyntiä ja sitä ei ole sisällytetty lajiurheiluun vaan on ihan omana kategoriana. Seuraava osasto on nimetty muut urheilu ja vapaa-ajan tuotteet ja niistä koostuu viidenneksi eniten myyntiä. Hieman vähemmän Intersport Seinäjoelle rahaa tuovat seuraavat osastot: palvelut ja muut tuotteet, eräurheilu sekä koneet ja erikoismyynti.



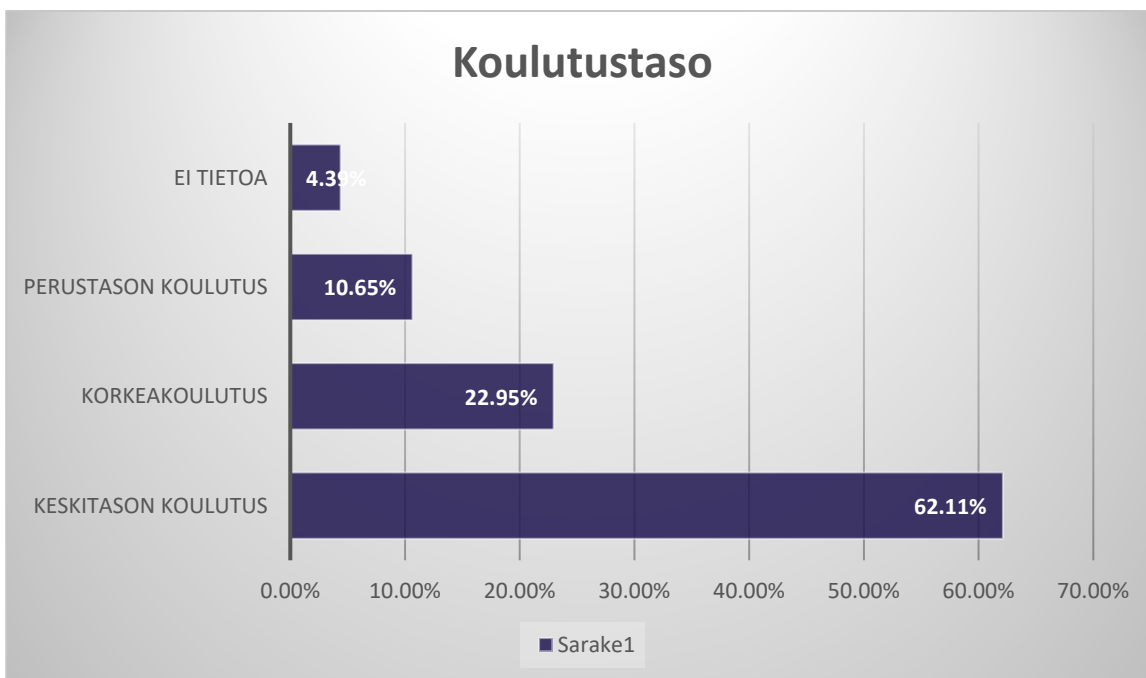
Kuvio 8. Intersport Seinäjoen asiakkaiden asuinaluetyyppi prosentteina myynnistä



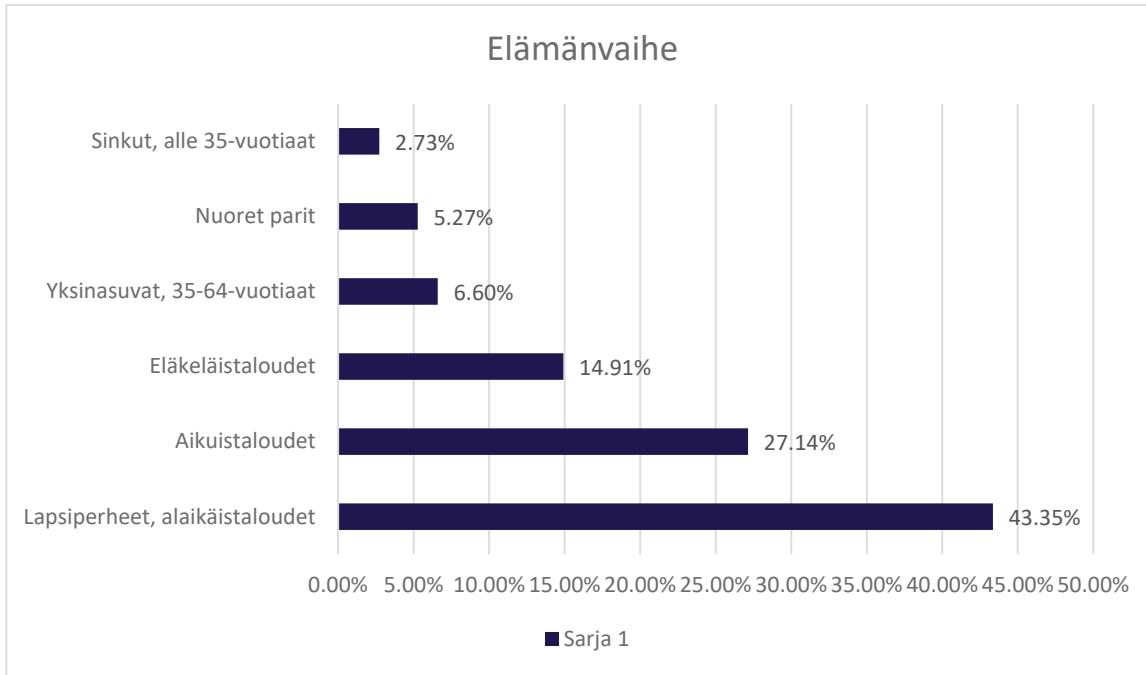
Kuvio 9. Intersport Seinäjoen asiakkaiden asunnon omistussuhde prosentteina myynnistä.



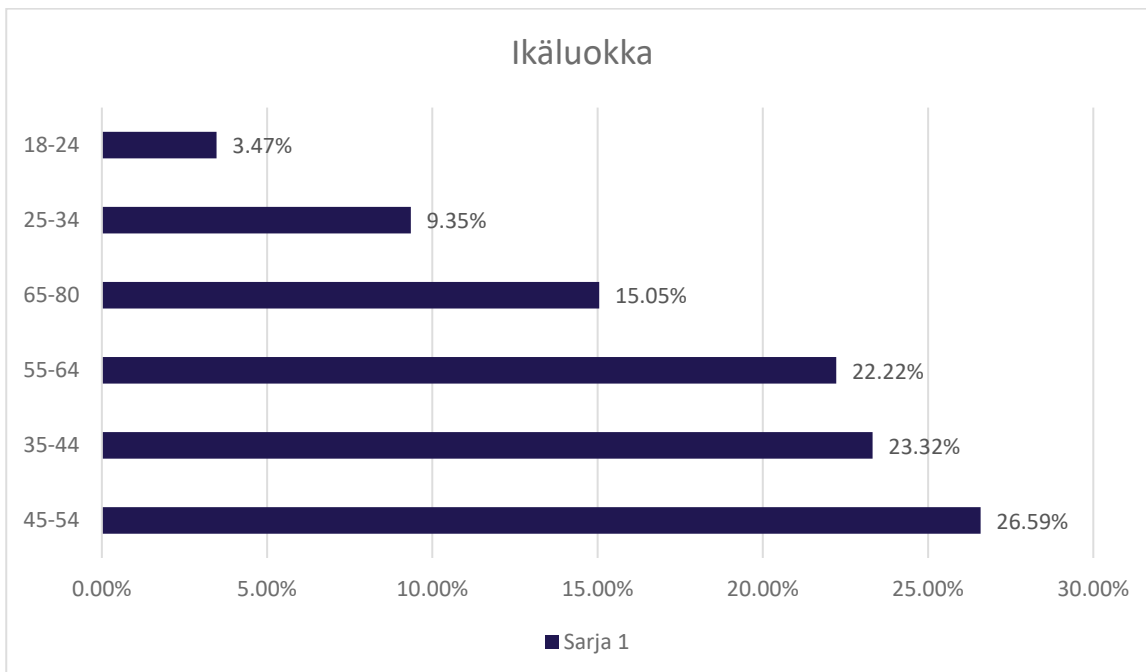
Kuva 2. Intersport Seinäjoen eniten myyntiä tuovat tuoteryhmät.



Kuva 3. Intersport Seinäjoen asiakkaiden koulutustaso.



Kuva 4. Intersport Seinäjoen asiakkaiden elämänvaihe.



Kuva 5. Intersport Seinäjoen asiakkaiden ikäluokka.

6 Yhteenveto

Työn aloittaminen oli hieman haasteellista, kun mietittiin työlle aihetta. Perinteisemmän tutkimuksen sijaan päädyttiin lopulta ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Tämän päätöksen jälkeen saatiin huomattavasti paremmin ideasta ja aiheesta kiinni ja työn eteneminen alkoi sujua. Työn teoria osuutta koottiin segmentoinnista, asiakassuhteiden hallinnasta ja sisäisestä markkinoinnista. Työ, kun käsittelee henkilöstön kouluttamista, niin kerättiin yleisesti tietoa kouluttamisesta ja sitä, mitä kouluttamisella tavoitellaan. Kerättiin myös tietoa kanta-asiakkuudesta ja sen eduista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Intersport Seinäjoen henkilöstölle henkilöstökoulutuspaketti. Koulutuksella haluttiin saada henkilökunnan tietoon asioita omasta kaupasta, jotta henkilökunta tietäisi mahdollisimman hyvin ne asiat joihin kauppa panostaa. Tavoitteena oli, että pystyttäisiin tuoda koulutuksessa näitä asioita esille: Kaupan tärkeimmät vaikutusalueet, tärkeimmät kohderyhmät, myynnillisesti tärkeimmät tuoteryhmät, millä asiakasryhmällä on suurin potentiaali, tuoteryhmät, joissa suurin myynninkehitys ja juuri tämän kaupan asiakasprofiili. Näitä asioita selvittämällä pyritään saamaan positiivinen vaikutus kaupan myyntiin, sekä asiakaspalveluun. Tämän koulutuspaketin tarkoituksena olisi toimia välineenä myös uuden työntekijän perehdytysvaiheessa, jotta uudelle työntekijälle tulisi jo alkumetreillä nopeammin tutuksi kaupan arvot, toimintatavat sekä odotetut tavoitteet sille, mitenkä jokaisen työntekijän tulisi työssään suoriutua.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uud. p. Helsinki: Edita
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Intersport. Ei päiväystä. Intersport. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2021] Saatavana: <https://www.intersport.fi/fi/intersport/>
- Intersport. Ei päiväystä. Intersport Seinäjoki. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2021] Saatavana: <https://www.intersport.fi/fi/kauppa/seinajoki/>
- Itewiki. Ei päiväystä. Mikä on CRM-järjestelmä. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2020] Saatavana: <https://www.itewiki.fi/p/mika-on-crm-jarjestelma>
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketju: Kaupan ketjuliiketoiminta. Otava.
- Kesko. 2017. Monipuoliset plussa-edut. [Verkkosivu] [Viitattu 16.11.2020] Saatavana: <https://www.kesko.fi/asiakas/k-plussa/>
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lammi, O. 2015. Viesti ja vaikuta: Käsikirja presentaatioiden pitäjälle. Docendo.
- Myöhänen, T. 2018. Blogiessee: Segmentointi yrityksen apuna markkinoilla. [Verkkosivu] Proakatemia. [Viitattu 12.11.2020] Saatavana: <https://essee pankki.proakatemia.fi/blogiessee-segmentointi-yrityksen-apuna-markkinoilla/>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Osaava yrittäjä. Ei päiväystä. Asiakassuhdemarkkinointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi/>

- Plussa. 2019. Näin Plussa-pisteet kertyvät. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://www.plussa.com/Mika-on-K-Plussa/Plussan-kertyminen/>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.
- Päivärinta, K. 2019. Blogi: Asiakastyytyväisyys on strateginen kilpailuetu. [Verkkosivu] Roidu. [Viitattu 24.11.2020] Saatavana: <https://roidu.com/blogi/asiakastyytyvaisyys-on-strateginen-kilpailuetu/>
- Rubanovitsch, M. 2017. Blogi: Haasteena myynnin johtaminen. [Verkkosivu] Businessthinkers. [Viitattu 23.11.2020] Saatavana: <http://www.businessthinkers.fi/blog/mika-d-rubanovitsch-haasteena-myyntin-johtaminen>
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. 2. Painos. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007b. Myy enemmän - myy paremmin. 4. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Tenhunen, M. 2016. Blogi: Henkilökunnan oikeanlainen kouluttaminen on jokaisen yrityksen etu. [Verkkosivu] Questback. [Viitattu 16.3.2021] Saatavana: <https://www.questback.com/fi/blogi/henkil%C3%B6kunnan-oikeanlainen-kouluttaminen-on-jokaisen-yrityksen-etu/>
- Tilastokeskus. 2018. Kuva. [Verkkosivu] Saatavana: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/henkilostokoulutus-euroopassa-nelja-kymmenesta-tyontekijasta-osallistuu-isot-erot-kustannuksissa/>
- Valvio, T. & Parviainen, T. 2013. Onnistu kouluttajana: 7 askelta yleisön hurmioon. Helsinki: Kauppakamari.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Wikipedia. Ei päiväystä. Intersport Seinäjoki kuva. [Verkkosivu] Saatavana:

LIITTEET

Liite 1. Powerpoint esitys.



Henkilöstökoulutuspaketti Intersport Seinäjoki

Kaupan vaikutusalueet

- Intersport Seinäjoen ydinvaikutusalueen osuus kaupan myynnistä on 80 % . Josta Seinäjoen osuus yli 50 %

- Kaupan vaikutusalueen myynti alueittain

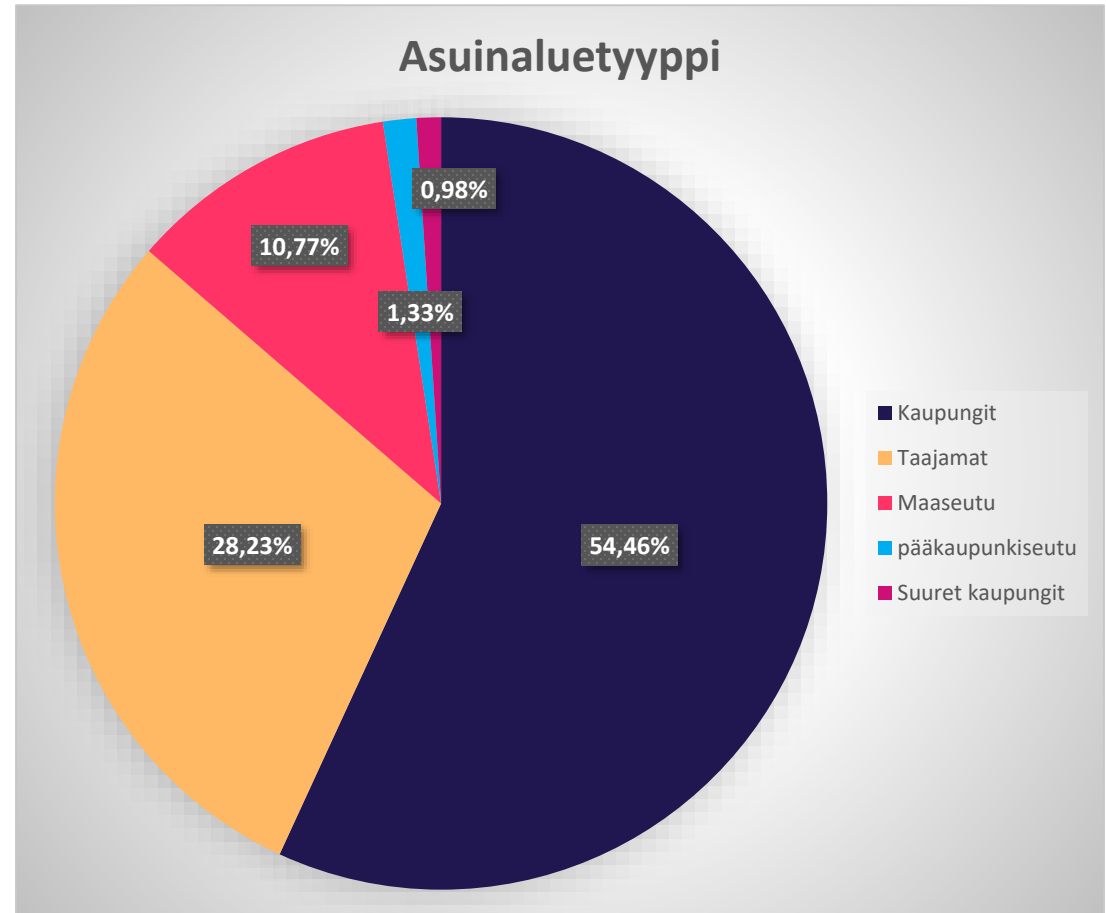
- Seinäjoki 53 %
- Ilmajoki 8 %
- Lapua 8 %
- Kurikka 5,50 %
- Kauhava 4,60 %

Seinäjoen TOP 5 aluetta

- Törnävä 25,7 %
- Hyllykallio 16,4 %
- Alakylä-Jouppi 15,0 %
- Seinäjoen keskusta 14,5 %
- Nurmo keskusta 5,2 %

Asiakkaiden asuinaluetyyppi

- Intersport Seinäjoen asiakkaista selkeästi suurin osa asuu kaupungissa. Myös taajamat ja maaseudut ovat hyvin yleinen asuinaluetyyppi Intersport Seinäjoen asiakkailla. Pääkaupunkiseutu ja suuremmat kaupungit ovat selkeästi pienempi asuinaluetyyppi muihin alueisiin verrattuna.

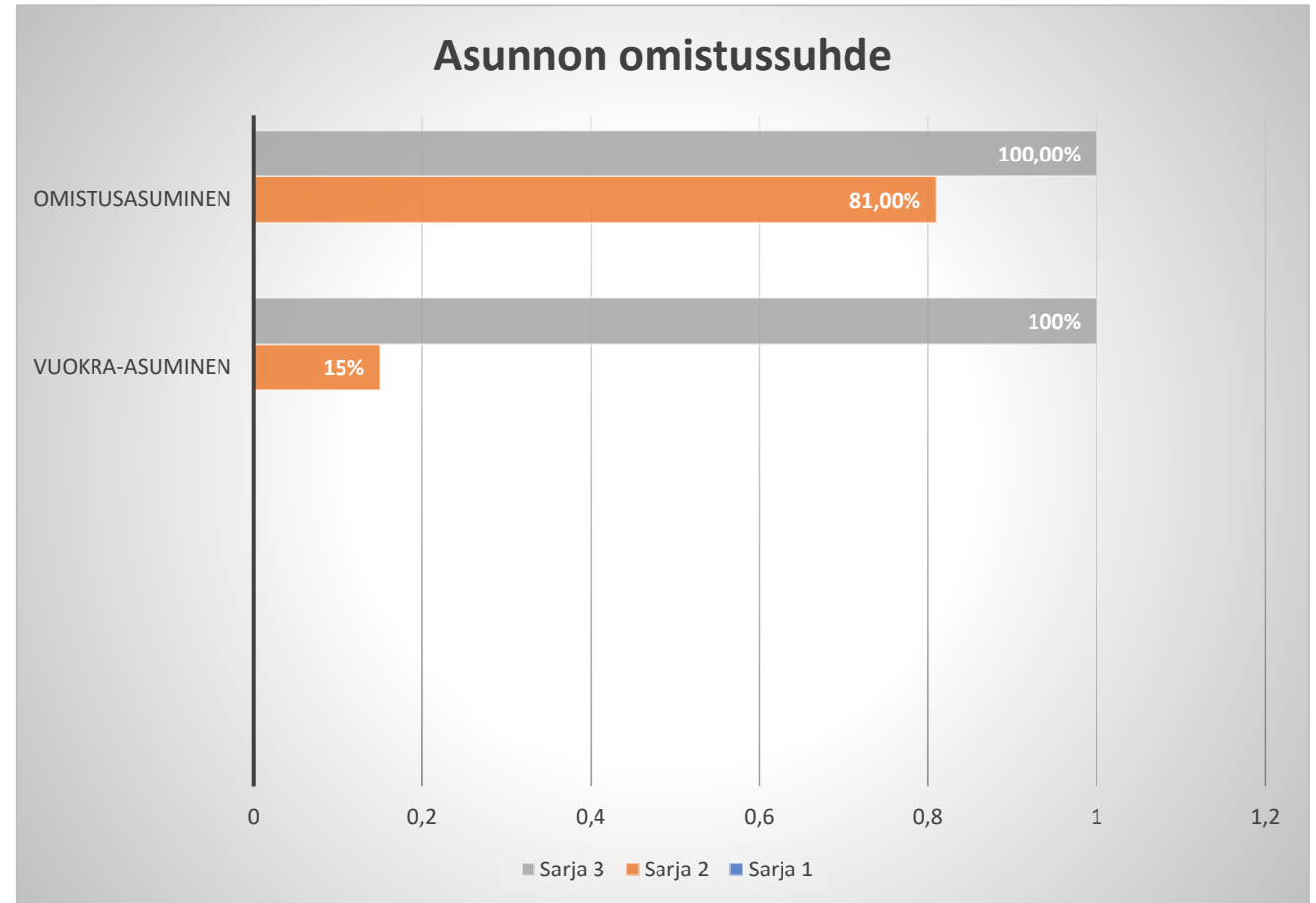


Asiakkaiden asumismuoto

- Asumismuodoltaan pientaloasuminen on selkeästi yleisin asumismuoto. Toiseksi yleisin asumismuoto on kerrostaloasuminen.
- Pientaloasuminen 80,50 %
- Kerrostaloasuminen 15,20 %

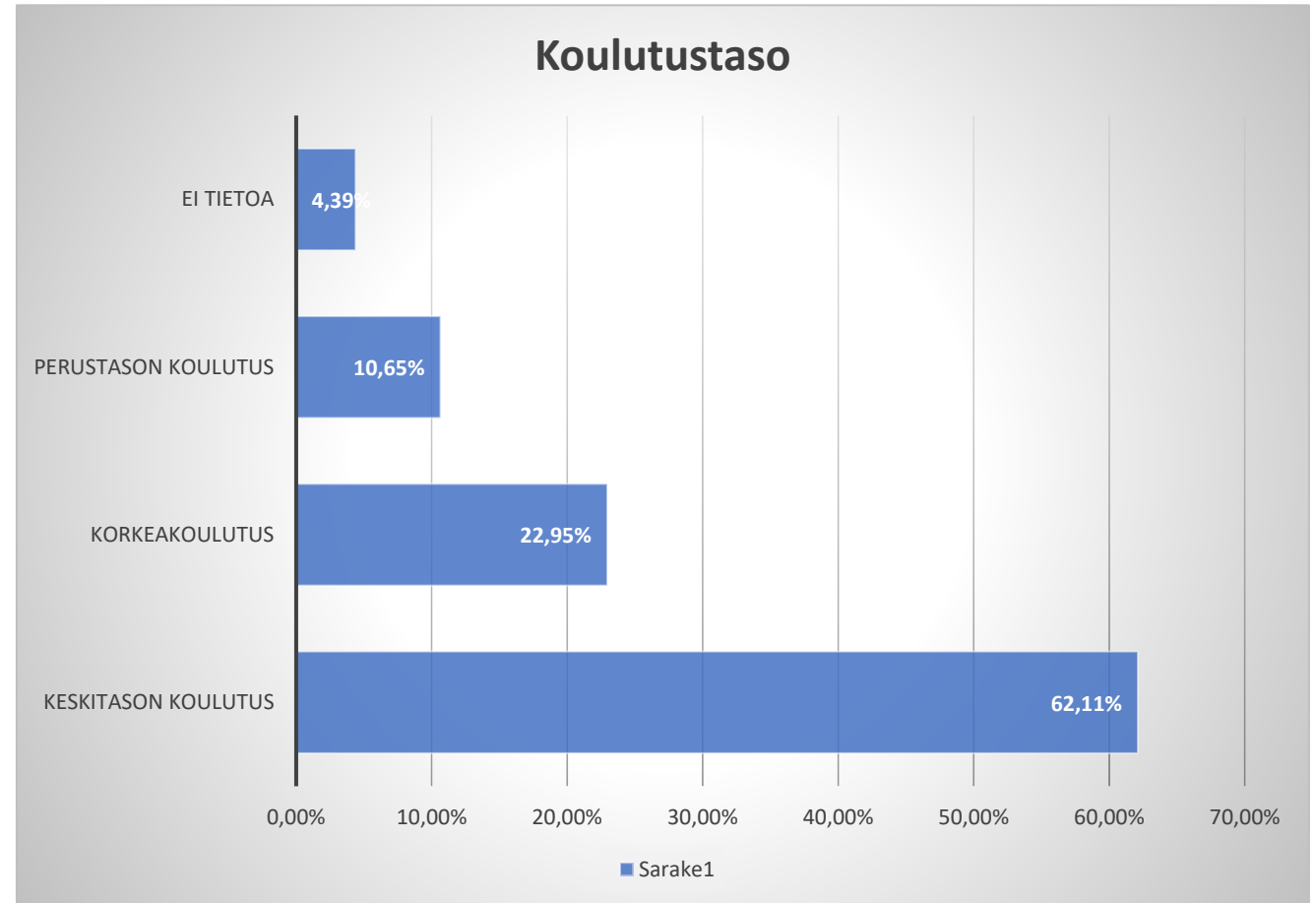
Asiakkaiden asunnon omistussuhde

- Asunnon omistussuhteeltaan Intersport Seinäjoen suurin osa asiakkaista asuu omistusasunnossa, myös vuokra-asuminen on osan asiakkaista asunnon omistussuhde.



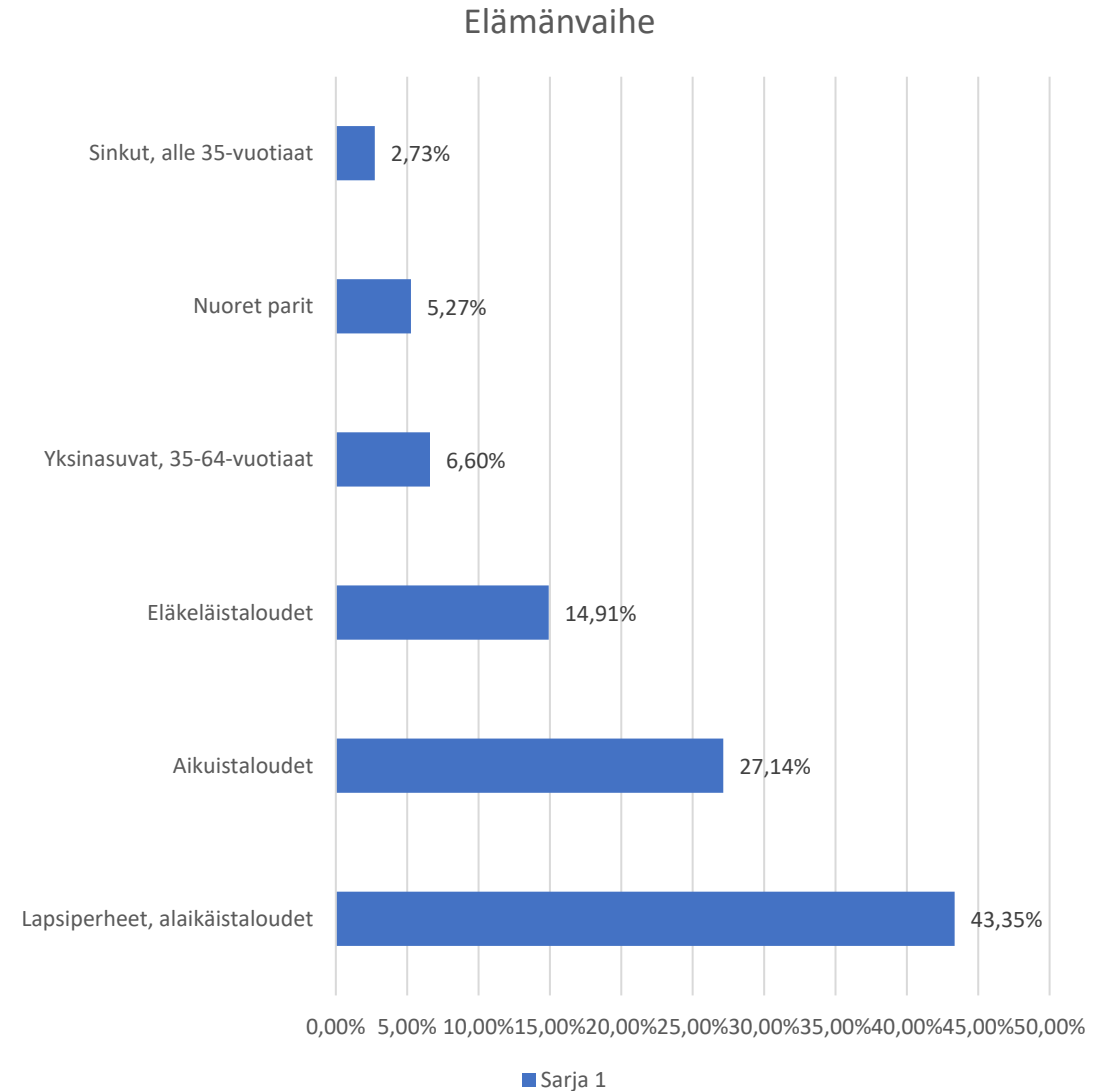
Asiakkaiden koulutustaso

- Koulutustasoltaan suurin osa Intersport Seinäjoen asiakkaista on suorittanut keskitason koulutuksen. Myös asiakkaista melko moni kouluttautunut korkeakoulutetusti, osalla asiakkaista on perustason koulutus suoritettuna.



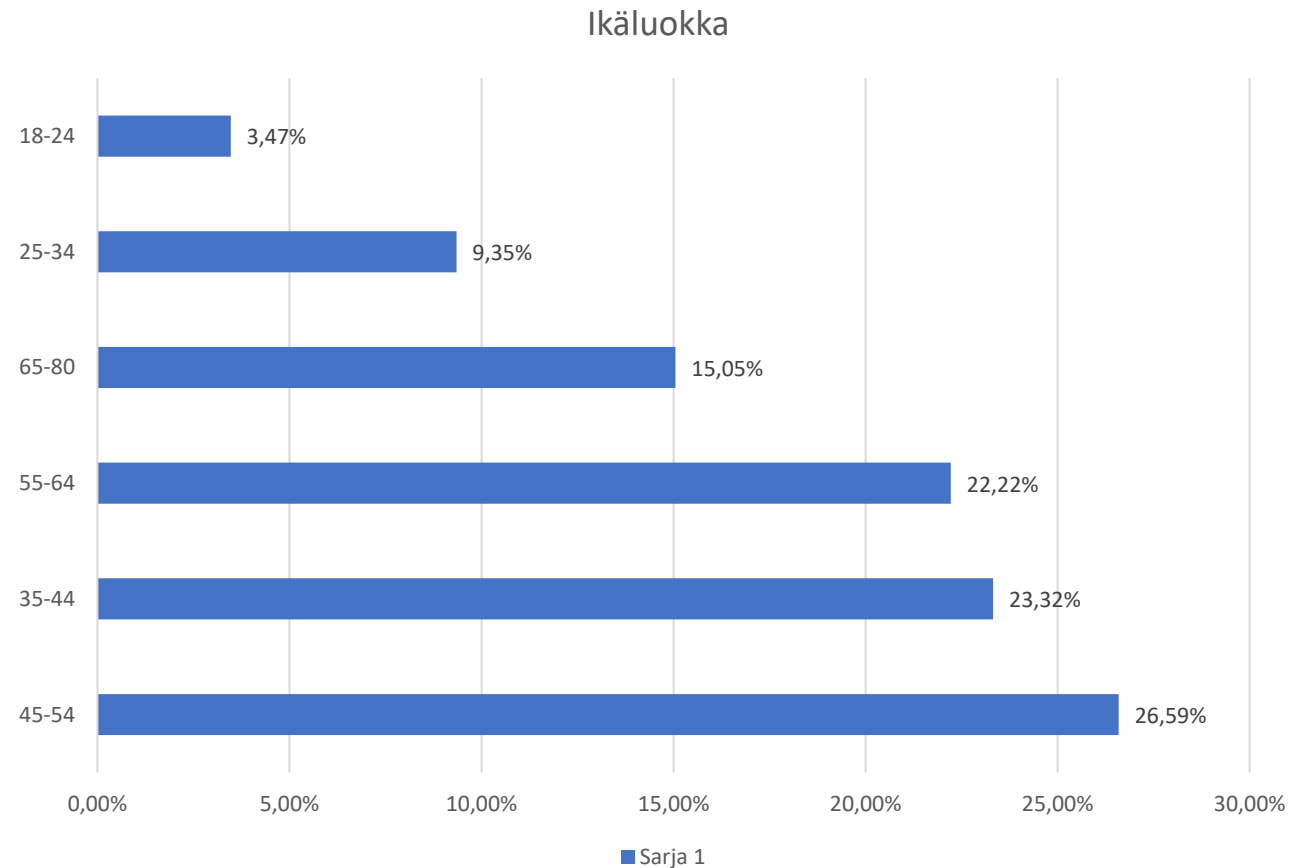
Asiakkaiden elämänvaihe

- Elämänvaiheen perusteella Intersport Seinäjoen asiakkaista ylivoimaisesti suurimpina kävijöinä ovat lapsiperheet. Myös aikuistaloudet ja eläkeläistaloudet kuuluvat kolmeen suurimpaan ryhmään, kun mittarina on elämänvaiheen tilanne. Kolme melko pienempää ryhmää ovat yksinasuvat 35–64-vuotiaat, nuoret parit ja sinkut alle 35-vuotiaat.



Asiakkaiden ikäluokka

- Ikäluokaltaan Intersport Seinäjoen kolme suurinta asiakasryhmää ovat 45–54-vuotiaat, 35–44-vuotiaat ja 55–64-vuotiaat. Kolme pienempää asiakasryhmää ovat ikäluokaltaan 65–80-vuotiaat, 25–34-vuotiaat ja 18–24-vuotiaat. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että 35–54-vuotiaat ihmiset tuovat erittäin suuren osan tämän kaupan myynnistä ja ovat kaupan yksi tärkeimmistä kohderyhmistä.





Kiitos!

Kysymyksiä?