



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OSTOPÄIVIEN KEHITTÄMINEN

Case: Nike Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ala
Tekstiili- ja vaateustekniikka
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Suvi Immonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelma

IMMONEN, SUVI: Ostopäivien kehittäminen
Case: Nike Finland Oy

Tekstiili- ja vaatetustekniikan opinnäytetyö, 36 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Intersport-liikkeille suunnattujen ostopäivien kehittämistä Nike Finland Oy:n näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin Nike Finland Oy:n toimeksiannosta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena Niken myyntiedustajille sekä ostajille suunnattuna kyselytutkimuksena. Tavoitteena oli kerätä tietoa ostajien mielipiteistä ja löytää ratkaisuja, kuinka Nike voisi tuottaa enemmän arvoa asiakkailleen.

Teoriaosuudessa käsitellään asiakassuhteiden laadun merkitystä tavarantoimittajan ja ostajan välillä sekä tarkastellaan tekstiili- ja vaatetusalan muutoksia ja niiden vaikutuksia tavarantoimituksiin. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös asiakassuhdestrategiaa.

Työn tutkimusosuudessa analysoidaan haastattelu- ja kyselytutkimusten tuloksia. Yhteenveto summaa tutkimusprosessin kokonaisuutena ja esittelee tutkimusten pohjalta nousseita kehitysehdotuksia. Tutkimustulokset olivat osittain odotetunlaisia. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja tutkimustuloksia voidaan käyttää ostopäivien kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden ollessa salainen sitä ei ole liitetty tähän julkaisuun.

Asiasanat: asiakassuhteen laatu, asiakkuusstrategiat, ostopäivät, teva-alan muutokset

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Textile and Clothing Technology

IMMONEN, SUVI:

Development of Sales Fair
Case: Nike Finland Oy

Bachelor's Thesis in Textile and Clothing Technology, 36 pages, 6 pages of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The aim of this thesis was to investigate how to develop the sales fair arranged by Nike for the buyers of Intersport stores. The study was commissioned by Nike Finland Oy. There are two part in the practical part of the thesis: interviews of sales representatives and inquiries made with buyers. The main goal was to collect information about buyers's opinions and discover solutions for how Nike could offer more value for their customers.

The theoretical section examines the importance of the quality of customer relationships between supplier and buyer. There is also a survey of the changes that have taken place in the textile and clothing industry. The theoretical part also deals with customer relations strategies.

The practical section analyzes the results of the interviews and inquiries. The results were partly as expected. The aim was achieved and the results of the study can be used to improve the sales fair, as well as the impact of those changes.

The practical part of the thesis is confidential and will not be published.

Key words: quality of customer relationship, customer strategies, sales fair, changes of textile and clothing industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASSUHTEEN LAADUN MERKITYS TAVARANTOIMITTAJAN JA VAATETUSALAN OSTAJAN VÄLILLÄ	3
3	TEVA-ALAN MUUTOKSET JA NIIDEN VAIKUTUS TAVARANTOIMITUKSIIN	5
3.1	Tekstiili- ja vaatetusalan muutokset	5
3.2	Muutokset Suomen näkökulmasta	5
3.3	Muutosten vaikutukset tuotannon, logistiikan ja sosiaalisen vastuun näkökulmasta	6
4	ASIAKKUUSSTRATEGIAT	8
4.1	Erikoistavarakaupan näkökulma	8
4.2	Avainasiakassuhteet	8
4.3	Tavara-, tieto- ja rahavirtaukset	9
5	CASE: NIKE FINLAND OY	11
5.1	Yleistä	11
5.2	Niken malli	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6	TUTKIMUSMENETELMÄT VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
6.1	Kyselytutkimus ostajille	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2	Haastattelututkimus edustajille	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7	MYYNTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN OSTOPÄIVILLÄ VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
7.1	Liikkeen koko	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.2	Yhteydenpito ennen ostopäiviä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.3	Kampanjatuotteiden näkyvyys ostopäivillä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.4	Ostopäivillä jaettu tuotetieto ja informaatio	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.5	Asiakaspalvelun laatu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.6	Yhteydenpito ostopäivien jälkeen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.7	Tyytyväisyys mallistoon ja merkkiin	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8	EDUSTAJIEN HAASTATTELUTUTKIMUS VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
8.1	Valmistelu ennen ostopäiviä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.2	Ostopäivien rakentaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.3	Asiakaspalvelu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.4	Ostopäivien purkaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

- 9 TULOSTEN TARKASTELUA **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 9.1 Yhteenveto ostajien kyselytutkimuksen tuloksista **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.2 Yhteenveto edustajien haastattelututkimuksen tuloksista **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.3 Erot pienten, keskisuurten ja suurten liikkeiden kesken **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.4 Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtuneita muutoksia **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.5 Kehitysehdotukset **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

10 YHTEENVETO **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

LÄHTEET 12

LIITTEET 14

1 JOHDANTO

Suomessa urheilukaupalla on omat haasteensa, jotka liittyvät vuodenaikojen vaihteluihin. Urheilukaupat tekevät yhteistyötä monien eri tavarantoimittajien kanssa. Useissa urheiluliikkeissä vastuualueita on jaettu työntekijöiden kesken esimerkiksi niin, että joku ostaa kengät, joku toinen jääurheiluun liittyvät varusteet sekä muut palloiluun liittyvät varusteet tenniksestä salibandyyn, ja jonkun toisen vastuulle voi kuulua tekstiilien ostaminen. Aikataulut ovat kuitenkin usein tiukkoja niin tavarantoimittajilla, kuin urheiluliikkeiden ostajillakin.

Vielä 15 vuotta sitten tavarantoimittajien edustajat kiersivät ympäri Suomea esittelemässä asiakkailleen uusia mallistoja. Liiketoimintojen jatkuvan muovautumisen ja tehostamisen myötä tämänlainen toimintatapa ei olisi enää toimiva. Intersport Finland Oy järjestää yhdessä tavarantoimittajien kanssa ostopäivät, jokaisen sesongin yhteydessä.

Suoritin osan opintoihin kuuluvasta harjoittelusta Nike Finland Oy:ssä vuonna 2011. Yrityksessä oli silloin organisatorisia muutoksia ja uusia toimintamalleja haettiin. Muutokset vaikuttivat erityisen paljon ostopäiviin valmistautumiseen ja osaston rakentamiseen. Minun ja yrityksen yhteistyö sujui hyvin, minkä seurauksena myös työsuhde jatkui. Ajatus tästä opinnäytetyöstä syntyi tarpeesta pohtia Niken ostopäivätoimintaa tarkemmin. Opinnäytetyössäni käytän paljon oman työkokemukseni kautta opittua ja sisäistettyä tietoa hyväkseni.

Opinnäytetyössäni keskityn Intersportin ostopäiviin ja sitä kautta Niken, Intersport-liikkeiden ja Intersport Finland Oy:n väliseen yhteistyöhön. Intersport Finland Oy on Keskon omistama tytäryhtiö, joka vastaa Intersport-liikkeiden ketjunohjauksesta ja on mukana kehittämässä sen liiketoimintaa (Intersport Finland Oy 2014). Ostopäivien merkittävin tehtävä on esitellä tulevan kauden mallisto ostajille. Tutkin ostajien mielipiteitä, jotka liittyvät Niken malliston esittelyyn ja yleisiin toimintamalleihin. Se, kuinka Nike voisi omalta osaltaan parantaa ostotapahtumaa, on myös yksi tärkeimpiä teemojani tässä opinnäytetyössä.

Ensimmäiseksi tein haastattelututkimuksen Niken edustajille, jotka esittelevät mallistot ostajille. Haastattelututkimuksen pohjalta tein kyselytutkimuksen

ostajille. Koin tärkeäksi haastatella edustajia, jotta voin myöhemmin vertailla heidän näkökulmaansa ja ostajien kokemuksia toisiinsa.

2 ASIAKASSUHTEEN LAADUN MERKITYS TAVARANTOIMITTAJAN JA VAATETUSALANOSTAJAN VÄLILLÄ

Niin kuin jokainen ihmissuhde, myös liiketoimintasuhde pohjautuu ihmisten väliseen kemiaan. Dunderfelt (2010, 93 - 95) määrittelee ihmisten välisen vuorovaikutuksen viiteen tasoon: sanalliseen viestintään, fyysiseen viestintään, tunneviestintään, intuitiiviseen viestintään ja voimien viestintään. Tasot toimivat samanaikaisesti, ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Asiakassuhteen kannalta erityisesti sanallisella viestinnällä on tärkeä rooli, jonka avulla voidaan ohjata asiakastilanteita haluamaan suuntaan. Sanallisen viestinnän lisäksi asiakassuhteessa korostuu niin voimien viestintä kuin intuitiivinen viestintäkin. Vuorovaikutustilanteissa on usein mukana valtaa, eikä se ole aina haitaksi (Dunderfelt 2010, 97). Voimien viestintä esiintyy valtana keskustelutilanteissa, joissa yksi johtaa keskustelua ja muut seuraavat sitä. Intuitiivinen viestintä on keskustelun ja vuorovaikutuksen kognitiivisen puolen tutkiskelua, jossa toinen yrittää saada kiinni vastapuolen ajatuksista ja tarkoitusperistä. Kun tämä toimii, keskustelu on vaivatonta eikä väärinkäsityksiä juurikaan tapahdu.

Tavarantoimittajan näkökulmasta uuden malliston esittelytilanne on erittäin tärkeä asiakassuhteen hoitamisen ja tuloskehityksen kannalta. Tavarantoimittajan edustajalla on mahdollisuus saada tärkeää tietoa ostavan yrityksen kehityksestä ja kehittää omaa toimintaansa asiakasta palvelevammaksi. Jos yrityksellä menee hyvin, voidaan keskuskella valikoiman laajentamisesta, tai vastaavasti jos budjetti on pienentynyt, voidaan pohtia, millaisiin tuotteisiin yrityksen kannattaa keskittyä. Asiakkaan palaute, joka koskee edellisten sesonkien tuotteita on kallisarvoista tuotekehityksen kannalta. Tavarantoimittajan edustajat voivat kertoa tietoa eteenpäin tuotteiden toimivuudesta tai epäkohdista, jolloin suunnittelijat voivat vastata paremmin asiakkaan kysyntään.

Ostaminen vaatii analyttisiä ja luovia taitoja sekä kykyä analysoida tietoa asiakkaasta, globaaleja markkinoiden mittareita ja trendejä. Ostajalla tulee olla kapasiteettia ajatella luovasti, ottaa huomioon uusia vaihtoehtoja ja ottaa riskejä. Myyntiedustajat ovat usein linkkejä jälleenmyyjän ja valmistajan välillä. (Kemp-Gatterson & Steward 2009, 418 - 419.) Ennen malliston esittelyä edustajan tulee olla tietoinen tulevan kauden trendeistä, koska muodin vaikutus on merkittävä

jokaisella tekstiili- ja vaatetusalan sektorilla. Mallistot ostetaan useita kuukausia ennen tuotteiden saapumista yrityksiin, minkä vuoksi uusien trendien menekkiä on vaikea arvioida. Hyvä ostaja tuntee hyvin asiakaskunnan ja osaa sitä kautta miettiä, kuinka tulevan kauden uutuudet voisivat mennä kaupaksi. Hyvä ostaja analysoi edellisen sesongin raportteja, joista hän näkee, minkälaiset tuotteet ovat menneet hyvin nopeasti ja millaiset ovat jääneet alennusmyynteihin. Huolellinen ostosuunnittelu on kaiken a ja o. Ostosuunnittelulla ja myyntien analysoinnilla voidaan lisätä myyntiä ja kannattavuutta.

Olen havainnut, kuinka useimmat vaatetusalan tavarantoimittajat haluavat tukea ostavaa yritystä brändin tuomisessa myyntilattialle. Voidaan tarjota esimerkiksi koulutusta, koulutusmateriaalia tai visualisteja auttamaan esillepanojen suhteen. Uskoisin, että tavarantoimittaja tarjoaa tämänkaltaisia tukitoimia, koska haluaa auttaa yritystä antamaan tietynlaisen imagon brändistä kuluttajalle. Sekä myyntiedustaja että ostaja tietävät, että kokonaisuuksien myyminen kannattaa. Myyvien kokonaisuuksien miettiminen lähteekin jo suunnitteluvaiheesta liikkeelle. Ostajan tulee tuntea hyvin yrityksen asiakaskunta ja se, minkälaisia kokonaisuuksia yrityksen asiakkaat haluavat ostaa. Ostotilanteessa on myös hyvä miettiä, minkälaisia esillepanoja tuotteista voisi syntyä, jolloin tulee miettineeksi samalla tuotteiden sopivuutta yrityksen asiakkaalle.

Myyntiedustajan ja ostajan välinen viestintä vaikuttaa myynti- ja ostotilanteen tunnelmaan hyvin paljon. Tilanne on optimaalinen silloin, kun molemmat osapuolet voivat luottaa toisiinsa ja heidän välillään on yhteisymmärrystä. Ostajalla on tunne, että edustaja ajattelee myös yrityksen näkökulmasta eikä yritä vain kasvattaa omaa voittoa. Edustajan näkökulmasta taas ostaja luottaa häneen ja siihen, että haluaa auttaa asiakkaan yritystä myynnin lisäämisessä, mikä on myös edustajan etu.

3 TEVA-ALAN MUUTOKSET JA NIIDEN VAIKUTUS TAVARANTOIMITUKSIIN

3.1 Tekstiili- ja vaatetusalan muutokset

Aikaisemmin teva-alan yritykset ovat usein olleet pieniä perheyrityksiä, kun taas nykyisin useimmat yrityksistä ovat monikansallisia suuryrityksiä. Valmistus- ja hankintatoimintaa on ulkoistettu paljon viimeisen 20 vuoden aikana. Tavoitteena on ollut tuotannon tehostaminen. Halvempi työvoima, halvemmat materiaalit ja nopeampi tuotantoketju ovat olleet useimmilla yrityksillä ulkoistamisen syinä. Tehtaiden ja materiaalien toimittajien yhteistön merkitys on myös korostunut. Tehtailla on usein myös hyvät kontaktit paikallisiin materiaalientuottajiin.

Yritysten logistiikka on muuttunut valtavasti uusien tietoteknisten innovaatioiden myötä, eikä tälle kehitykselle näy loppua. Tänä päivänä suurin osa tekstiili- ja vaatetustuotteista kuljetetaan laivakonteissa, junilla tai kuorma-autoilla määränpäähän (Kunz & Garner 2007, 50). Lentorahtia käytetään usein vasta siinä vaiheessa, jos tuotannossa on ollut viivettä eikä ole varmaa, saadaanko tuote ajoissa asiakkaalle.

Kuluttaja, eli tuotteen loppukäyttäjä, saa nykyään paljon enemmän tietoa ostamastaan tuotteesta kuin aikaisemmin, koska laatuinformaatio on lisääntynyt. Myyjä koulutetaan, jotta he osaavat antaa oikeanlaista tietoa tuotteista. Myös tuotteisiin on kiinnitetty tietoa uusista innovaatioista, kuten uusista kankaan käsittelymenetelmistä tai kuiduista.

3.2 Muutokset Suomen näkökulmasta

Tekesin EA-Projects Ltd Oy:llä teettämän raportin mukaan (Salonen, Karinen & Mattila 2007, 3) suomalaisen valmistustoiminnan vähenemisen taustalla on Entisen Neuvostoliiton kaupan loppumisesta seurannut rakennemuutos. Oman tuotannon lopettaneet yritykset ovat keskittyneet tuotekehitykseen sekä markkinointiin ja valmistuttavat tuotteensa Suomen ulkopuolella.

90-luvun alkupuolella, jolloin Baltian maat itsenäistyivät, suomalaiset yritykset alkoivat valmistuttamaan tuotteita alihankintana sekä omissa tehtaissaan Baltiassa. Toimintaa siirtyi erityisesti Viroon, jossa sitä on edelleen. (Salonen ym. 2007, 5-7.) Viron liittyttyä euroalueeseen kustannukset ovat nousseet koko maassa eikä valmistus siellä ole enää niin kannattavaa. Tuotantoa on edelleen siirretty muun muassa Kaukoitään ja Itä-Eurooppaan.

3.3 Muutosten vaikutukset tuotannon, logistiikan ja sosiaalisen vastuun näkökulmasta

Tuotannon siirtäminen halvemmän työvoiman perässä muualle on herättänyt paljon kysymyksiä, jotka liittyvät työoloihin, työpäivien pituuteen, terveys- ja turvallisuusriskeihin sekä henkiseen- ja fyysiseen hyvinvointiin. Sosiaalisen vastuun standardit ovat lisänneet liiketoiminnan läpinäkyvyyttä tehden yrityksille helpommaksi valita yhteistyökumppaneita. Kuluttajat ovat myös hyvin perillä asioista ja vaativatkin vaatetusalan yrityksiltä sosiaalista vastuuta. Myös Kuisma (2013, 125) toteaa artikkelissaan, kuinka verkostoitunutta tuotteiden valmistus tänä päivänä on ja kuinka monta osapuolta yksinkertaisenkin tuotteen valmistukseen voi osallistua, joilloin ympäristövastuun raportoinnin on lähdeittävä johtamisen periaatteista ja järjestelmistä.

Työvoimaan liittyvien kysymysten lisäksi ympäristökysymykset ovat toiseksi tärkein aihealue puhuttaessa tekstiili- ja vaatetusalan sosiaalisesta vastuusta. Suurimpia ympäristövaikutuksia tuotannossa ja tekstiilikuitujen käytössä ja vaatteissa ovat pesuihin ja materiaalien valmistukseen käytettävä energia, ihmistä tai ympäristöä vahingoittavien myrkyllisten kemikaalien käyttö kuitukasvien kasvatuksessa, tuotannossa sekä tekstiilien ja vaatteiden käsittelyssä.

Tuotannon aikana värjäyksestä, viimeistyksestä ja pesuista johtuvien jätevesien kemikaalipäästöillä sekä muun tuotannon kiinteällä jätteellä on myös merkittäviä ympäristövaikutuksia. Näitä vaikutuksia on vaikea mitata, ja ne ovatkin usein piilokustannuksia.

Muutokset maailman kauppapolitiikassa, tuotantomallit, hankinta sekä ymmärrys ja odotukset ympäristön kestävydestä vaikuttavat vaatetusmerkkien ja

jälleenmyyjien kykyyn olla sosiaalisesti vastuullisia. Muutos on vaatinut jäsentämään ja vähentämään haitallisia sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia. Näiden vaikutusten vähentämistä jatketaan edelleen uusien innovaatioiden avulla.

Logistiikan kehityksen merkittävin vaikutus näkyy tavarantoimituksissa. Kun voidaan mitata, kauanko aikaa toimitukseen menee milläkin kulkuvälineellä, osataan arvioida aika, jolloin tuotteen tulee olla tehtaassa valmis, jotta se ehtii kustannustehokkaasti asiakkaalle. Jos tehtaalla sattuu tuotannossa viivästymistä ja siitä saadaan tieto ajoissa, voidaan miettiä muuta kuljetusmahdollisuutta. On tärkeää, että alihankkijan kanssa on neuvotellut hyvän sopimuksen. Tuotannon viivästymisistä tulee saada korvausta, jos yritys joutuu esimerkiksi turvautumaan lentorahtiin saadakseen tuotteet asiakkaalle ajoissa.

Sosiaalinen vastuu näkyy myös tavarantoimittajan ja ostajan välisessä suhteessa. Hyvän vuorovaikutussuhteen merkitys korostuu. Toiminnan tulee olla läpinäkyvämpää molemmin puolin, mikä lisää luottamusta ja vahvistaa suhdetta. Yksi suhdetta vahvistava tekijä on tietysti tilaus- ja toimitusketjun toimivuus, jolloin oikea-aikaisten toimitusten merkitys kasvaa.

4 ASIAKKUUSSTRATEGIAT

4.1 Erikoistavarakaupan näkökulma

Erikoistavarakauppa on sesonkiluonteista, mikä tarkoittaa sitä, että siihen vaikuttaa suuresti vuodenaikojen ja sään vaihtelut. Sesonkituotteet tulee toimittaa ajoissa myymälään sopivasti ennen varsinaisen sesongin alkua (Hukka 2005, 119). Yrityksillä ei yleensä ole isoja varastotiloja, jolloin liian aikainen toimitus tuottaa varastointiongelmia. Oikea-aikaisten toimitusten merkitys korostuu erikoistavarakaupassa, johon muun muassa urheilutavarakauppa lukeutuu.

Oikea-aikaisilla toimituksilla on merkitystä asiakassuhteen laatuun ja usein myös asiakassuhteen tulevaisuuteen. Tikkanen, Aspara ja Parviainen (2007, 25 - 27, 34) selventävät, että toimittajasuhteiden johtamisessa on kyse toimittajien omien prosessien ja asiakkaan prosessien kytkemisestä toisiinsa, jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota optimaaliset ratkaisut tehokkaasti. Termiä SCM (Supply Chain Management) käytetään useimmiten puhuttaessa toimittajasuhteiden johtamisesta.

4.2 Avainasiakassuhteet

Avainasiakassuhteet ovat yrityksen kannattavuuden ja kasvun kannalta tärkeimpiä ja niihin halutaan erityisesti panostaa. Termiä CRM (Customer Relationship Management) käytetään usein asiakassuhdejohtamisen yhteydessä.

Asiakassuhdekannan hallintaan liittyviä menetelmiä käytetään silloin, kun tärkeitä avainasiakkaita on paljon tai kun yrityksen tarjooma on monimutkainen.

Asiakassuhdejohtamisen prosesseja on useissa yrityksissä kehitetty ja systematisoitu osaksi markkinointistrategiaa. (Tikkanen ym. 2007, 34.)

Kaikki vuorovaikutustilanteet vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja palvelusta. Tikkanen ym. (2007, 29 - 33) jakavat yritysten välisen suhteen seuraaviin määritelmiin: tila, luonne, tulokset ja kehitysvaiheet (KUVIO 1). Asiakassuhteen tila käsittää kognitiiviset ja emotionaaliset rakenteet, jotka rakentavat asiakassuhdetta. Tähän liittyvät myös kaikkien yritystä edustavien ihmisten kanssakäyminen asiakasyrityksen kanssa, maantieteellinen sijainti sekä asiakkaan ja yrityksen yhteiset IT-järjestelmät. Vuorovaikutusilmapiiri,

vaihdantasuhteen toiminnalliset ominaisuudet sekä dominanssistrategia viittaavat asiakassuhteen luonteeseen. Dominanssistrategialla tarkoitetaan tilannetta, jossa suhteen toinen osapuoli pyrkii vaikuttamaan ja sanelemaan vaihdantasuhteen ehdot. Asiakassuhteen tuloksista puhuttaessa tarkoitetaan teknis-taloudellisia tulemia eli myyntiä, asiakassuhdekannattavuutta ja yhdessä asiakkaan kanssa kehitettyjä teknisiä ratkaisuja sekä psykologis-sosiaalisia tulemia eli niitä tavoiteltuja arvoja, joita yritys kokee saavuttaneensa. Professori David Ford on tunnistanut viisi asiakassuhtenvaihetta, jotka ovat suhteen esivaihe, suhteen tutustumisvaihe, suhteen syvenemisvaihe, suhteen stabiili tai institutioitunut vaihe ja suhteen päättymisvaihe. Kuten Tikkanen ym. (2007, 33) toteavat, kaikki asiakassuhteet eivät välttämättä käy jokaista vaihetta läpi, vaan useimmat seilaavat vaiheiden välillä.

TILA	ostajan ja myyjän väliset sidokset, kognitiiviset ja emotionaaliset rakenteet, IT-järjestelmät, yrityksen ja asiakkaiden kanssakäyminen ja maantieteellinen sijainti
LUONNE	vuorovaikutusstrategiat, dominanssistrategia, asiakassuhdelogiikka
TULOKSET	teknis-taloudellisia ja psykologis-sosiaalisia tulemia
KEHITYSVAIHEET	asiakassuhdekannattavuus, asiakkaan kokema palvelun laatu, suhteen eri vaiheet

KUVIO 1. Asiakassuhteen avainasiat

4.3 Tavara-, tieto- ja rahavirtaukset

Tilaus-toimitusketju koostuu tavara-, tieto- ja rahavirtauksista (Sakki 2009, 21). Toisin sanoen tähän ketjuun kuuluu kaikki toiminta tehdastyöstä, myyntiin, tilausten käsittelyyn, taloushallintoon ja tavaroiden kuljettamiseen. Sakki (2009, 18) korostaa kilpailukykyisen hankintahinnan ja täsmällisten toimitusten merkitystä yrityksen menestyksen ja asiakaspalvelukyvyn kannalta.

Peruslähtökohtahan on, että tavarantoimittaja haluaa vastata asiakkaan kysyntään tai tarjota jotain uutta, jota ei edes tiedetty tarvitsevan. Amerikkalainen Michael Porter esitti arvoketjun mallin, jonka mukaan yritys koostuu arvotoiminnoista. Arvotoiminnot ovat yrityksen kustannukset, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Arvoketju voidaan määritellä ketjuksi, joka alkaa raaka-aineista ja päättyy lopulta asiakkaalle. (Sakki 2009, 14 - 15).

Noin 10 - 20 % tuotteen hinnasta on logistisia kustannuksia, eli kuljetuksiin ja varastointiin liittyviä kustannuksia. Lämpimenoaikoja lyhentämällä, varastointikustannusten alentamisella ja palvelun joustavuuden lisäämisellä on saatu aikaan huomattavia parannuksia kustannuksiin. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999, 12.)

5 CASE: NIKE FINLAND OY

5.1 Yleistä

Nike on maailman johtava urheilutavaramerkki. Nike tuottaa urheiluvaatteita, -jalkineita ja -tarvikkeita. Tuotevalikoima on laaja: eri lajeihin soveltuvista kengistä ja vaatteista asusteisiin ja välineisiin. Tuotteet on suunnattu jokaiselle urheilua harrastavalle, tasosta riippumatta.

Perustaja Phil Knight aloitti liiketoiminnan vuonna 1964 vanhempiensa kotona Portlandissa. Lokakuussa 1967 Knight avasi toimiston Portlandin lounaisosaan (Koskinen 2013). Edelleen, tänä päivänä Niken pääkonttori sijaitsee Portlandissa, Oregonissa. Niken liikevaihto on yli 20 miljardia dollaria. Työntekijöitä on noin 18 000 ympäri maailman (Alava 2012).

Nike Finland Oy on toiminut vuodesta 1992 lähtien Suomessa ja vuodesta 1995 lähtien Vantaan Pakkalassa. Yritys työllistää noin 20 työntekijää. Vuosittainen liikevaihto on noin 29 miljoonaa yhdysvaltain dollaria. Nike Finland Oy kuuluu Pohjois-Euroopan alueeseen ja on johdettu Euroopan pääkonttorilta, Hollannin Hilversiumilta käsin. (Koskinen 2014.)

Suomessa Niken tuotteet yhdistetään helposti ainoastaan urheiluun, vaikka tuotteita on myös vapaa-aikaan ja ne ovat osa modernia katukuvaa monissa Euroopan kaupungeissa. Nikella on noin 2 500 tehdasta, joissa tuotteet valmistetaan. Tuotteiden valmistusta ja tehdasoloja tarkkaillaan Niken toimesta. Jokaisella tehtaalla on Niken palkkaama valvoja, joka pitää huolen siitä, että sopimuksista pidetään kiinni ja kaikki vaatimukset täytetään. Suurin osa tehtaista sijaitsee Kiinassa, mutta tehtaita löytyy myös muista maanosista. (Alava 2012.)

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Dunderfelt, T. 2010. Intuitio – sisäinen viisaus. 1. taskukirjapainos. Helsinki: WS Bookwell.

Haapalainen, M. & Vepsäläinen, A. 1999. Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto. Jyväskylä: Gummerus.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing.

Kemp-Gatterson, B. & Steward, B. 2009. Apparel – concepts and practical applications. New York: Fairchild Books.

Kunz, G. & Garner, M. 2007. Going Global – The Textile And Apparel Industry. New York: Fairchild Publications.

Pesonen, H.-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena – Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta – B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Jouni Sakki.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media.

Elektroniset lähteet:

Intersport Finland Oy. 2014. Intersport lyhyesti [viitattu 10.2.2014].

Saatavissa: <http://www.intersport.fi/fi/intersport/intersport-lyhyesti/>

Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. 2013. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. [viitattu 7.4.2014].

Saatavissa: http://www.opetin.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaupasta_kaikille_kirja.pdf

Salonen, H., Karinen, J. & Mattila, H. 2007. Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden kehittämistarpeiden kartoitus. EA-Projects Ltd Oy, Tekes [viitattu 28.2.2014].

Saatavissa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/teva_raportti.pdf

muut lähteet:

Alava, P. 2012. Re: Suville Nike Finland [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Immonen, S. Lähetetty 1.10.2012.

Koskinen, P. 2013. Customer Operations Manager. Nike Finland Oy. Haastattelu 2.12.2013.

Koskinen, P. 2014. Customer Operations Manager. Nike Finland Oy. Haastattelu 2.4.2014.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksen tekijän esittely ostajille

LIITE 2. Haastattelu edustajille

LIITE 3. Kysely ostajille