



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Strateginen rahoitus

Monikanavaisuuden hyödyntäminen ICT-alan yrityksen myynnissä
Utilizing multichannel sales in ICT company

13.1.2020

Ronja Taskinen

Ohjaaja: Henri Hussinki

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Ronja Taskinen
Tutkielman nimi:	Monikanavaisuuden hyödyntäminen ICT-alan yrityksen myynnissä
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Strateginen rahoitus
Ohjaaja:	Henri Hussinki
Hakusanat:	Monikanavaisuus, myynti, asiakkuuden elinkaari

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, miten monikanavainen myyntistrategia muodostuu pienessä ICT-toimialan yrityksessä. Teoriaosassa keskitytään myynnin ja myyntikanavien sekä asiakkuudenhallinnan teoriaan suurien yritysten kontekstissa. Näistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys monikanavaiselle myyntistrategialle. Teoriaosuuden jälkeen vuorossa on tutkielman empiirinen osuus, jossa selvitetään monikanavaisen myyntistrategian muodostumista pienessä yrityksessä.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluna tapausyrityksen henkilöstöltä. Teoriaosuuden kirjallisuutta ja aiempia tutkimustuloksia aiheesta vertaillaan haastatteluista saatuihin tuloksiin. Haastattelujen avulla tutkittiin, sitä miten mikroyritys toteuttaa konkreettisesti monikanavaista myyntiä. Tulosten pohjalta esitetään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset tapausyritykselle.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että ICT-ratkaisujen vaativuuden takia asiakkaiden kanssa tehdään paljon yhteistyötä myynnin aikana. Myynnin taustalla toimii vahvasti henkilökohtainen myyntityö ja muita kanavia hyödynnetään myynnin tukena. Mikroyritys onnistuu hyödyntämään valitsemiaan kanaviaan ketterästi, mutta kanavien lisääminen tai muokkaaminen saatetaan nähdä haasteena.

ABSTRACT

Author:	Ronja Taskinen
Title:	Utilizing multichannel sales in ICT company
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration, Strategic Finance
Supervisor:	Henri Hussinki
Keywords:	Multi-channel, selling, customer life cycle

The aim of this bachelor's thesis is to examine how multichannel sales is formed in a small company in the ICT industry. The theoretical part focuses on the theory of sales and sales channels as well as customer relationship management in the context of large companies. These form the theoretical framework of the study for a multi-channel sales strategy. After the theoretical part of the thesis there is empirical part which explains the formation of the multichannel sales strategy in a small company.

The research is carried out as a qualitative study. The material of the thesis was collected in a semi-structured interview from the personnel of the case company. The research results obtained from the interviews are compared with the literature of the theoretical part and previous research. The interviews were used to examine how a micro-enterprise concretely implements multi-channel sales. Based on the results, conclusions and development proposals for the target company are presented.

The results of the study show that due to the demanding nature of ICT solutions, there is a lot of cooperation with customers during the selling. Sales are strongly driven by personal sales work and other channels are used to support sales. A micro-enterprise manages to make agile use of its chosen channels but adding or editing channels might be a challenge.

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT.....	2
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	3
1.3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	4
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	4
2 TEOREETTINEN TAUSTA JA KÄSITTEET	4
2.1 MONIKANAVAINEN MYYNTISTRATEGIA.....	5
2.1.1 MYYNTI.....	6
2.1.2 MONIKANAVAINEN MYYNTI	7
2.2 MONIKANAVAINEN ASIAKKUUDENHALLINTA.....	8
2.3 ASIAKKUUDEN ELINKAARIMALLI	10
2.4 ASIAKASPYSYVYYS	11
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	12
3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS JA SISÄLLÖNANALYYSI	12
3.2 TUTKIMUSAINEISTON KERUU	13
3.3 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI.....	13
3.4 TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS	15
4 MONIKANAVAISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN ICT-ALAN YRITYKSESSÄ	15
4.1 MONIKANAVAISEN MYYNTISTRATEGIAN MUODOSTUMINEN	16
4.2 MYYNNIN KANAVAT	17
4.3 MYYNTIKANAVAN VALINTA	19
4.4 ASIAKKAIDEN VAIKUTUS MYYNTIKANAVIEN VALINTAAN	20
5. POHDINTA	21
6.YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	23
6.1 YHTEENVETO	23
6.2 KONTRIBUUTIOT TUTKIMUSALUEELLE JA YRITYSJOHDOLLE.....	24
6.3 TULOSTEN RELIABILITEETTI, VALIDITEETTI JA RAJOITTEET.....	26
6.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	27
LÄHDELUETTELO	29

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys monikanavaisen myyntistrategian luomisesta

Kuva 2: Monikanavaisen myynnin haasteet

Kuva 3: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17)

Kuva 4: Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009. s. 109 pohjalta)

Kuva 5: Suosittelemuksen vaikutukset uusasiakashankintaan

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Yhteenveto haastatteluista

1. Johdanto

Viime vuosien aikana kuluttajat ovat muuttuneet entistä hintatietoisemmiksi ja eri yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat yhtenäistyneet. Tämän takia yritykset tarvitsevat keinoja erottautuakseen ja pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Kannattavuuden säilyttäminen ja myynnissä onnistuminen ovatkin nousseet useiden yritysten keskeisimmiksi tavoitteiksi ja kehityksen kohteiksi. Myynti, etenkin uusien asiakkaiden hankinta sekä asiakkaiden säilyttäminen on muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Yritys turvaa parhaiten jatkuvan menestyksensä ja kannattavuutensa onnistuessaan myynnissä. Edes uudet sähköiset ratkaisut eivät ole tehneet myyjiä ja heidän ammattitaitoaan tarpeettomiksi päin vastoin, suuri osa myynnistä tapahtuu edelleen henkilökohtaisena myyntityönä sähköisten kanavien taustalla tai lisänä. (Pink 2012, 9,13)

Liiketoiminnassa kanavalla tarkoitetaan yleisesti asiakkaan kohtaamispistettä (Neslin et al. 2006). Asiakkaan kohtaaminen useassa paikassa tai kanavassa tuo puolestaan mukanaan positiivisia vaikutuksia koko yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn; se mahdollistaa kustannustehokkaamman markkinoille tulon, lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan sekä antaa mahdollisuuden luoda erilaisia strategisia etuja markkinoilla menestymistä varten. (Zhang, Farris, Irwin, Kushwaha, Steenburgh & Weitz 2010) Monikanavaisuuden lisäksi yritysmaailmassa myynnin puolella ollaan siirtymässä omni-kanavaisuuteen, joka tarkoittaa sitä, että yritys hyödyntää kaikkia kanavia yhtä aikaa ja kanavat on integroitu toimimaan lähes täydellisesti ristiin sekä keskenään (Beck 2015).

Monikanavaisuus kehittyy jatkuvasti sen kaikilla osa-alueilla, ja yritykset hyödyntävät monikanavaisuutta yhä enemmän kaikilla asiakaspalvelun osa-alueilla. Aikaisemmin monikanavaisuutta on tarkasteltu erityisesti yleisen asiakaspalvelun näkökulmasta. Monikanavainen myynti tutkimuskohteena on erittäin mielenkiintoinen sen monipuolisuuden sekä haasteellisuuden takia. Von Briel (2018) on todennut tutkimuksessaan, että siirtymistä omni-kanavaa kohti on havaittavissa yrityksissä, mutta ohjeistavaa kirjallisuutta ei juurikaan ole tarjolla.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten monikanavainen myyntistrategia muodostuu pienessä ICT-alan (information and communication technology) yrityksessä. ICT-ala tarkoittaa siis tieto- ja viestintäteknikan alaa. Tarkoituksena on luoda kuva monikanavaisuudesta nimenomaan myynnin näkökulmasta mikroyrityksessä. Toisena näkökulmana tutkielmassa huomioidaan asiakkuuden elinkaari myyntikanavan valinnassa. Tutkielmassa on yksi päätutkimuskysymys ja kolme täydentävää alatutkimuskysymystä, jotka on esitelty alla. Päätutkimuskysymyksenä toimii;

”Miten monikanavainen myyntistrategia muodostuu pienessä ICT-alan yrityksessä?”

Seuraavien alatutkimuskysymysten avulla pyritään syventämään ymmärrystä aiheeseen ja saamaan vastaus päätutkimuskysymykselle. Alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

”Millaisia myynnin kanavia mikroyritys hyödyntää?”

”Mitkä tekijät vaikuttavat myyntikanavan valintaan?”

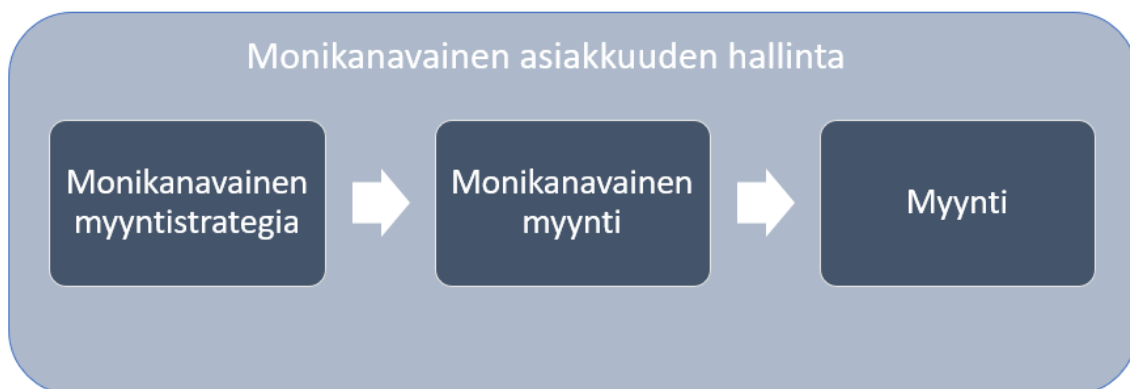
”Miten asiakkaat vaikuttavat myyntikanavien valintaan?”

Tutkielman empiirisessä osiossa pyritään selvittämään käytännön näkökulmasta miten eri tekijät vaikuttavat tapausyrityksen myyntikanavien valintaan. Lopuksi luodaan ehdotuksia monikanavaisen myyntistrategian kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja teorettinen viitekehys

Tutkimus rajautuu tarkastelemaan yhden itäsuomalaisen ICT-alalla toimivan mikroyrityksen tilannetta. Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen nykyhetkeä ja annetaan kehitysehdotuksia tulevaisuuden kehitystä varten. Yrityksen asiakasryhmiin kuuluu pääasiallisesti yritysasiakkaat, mutta yritys palvelee myös henkilöasiakkaita. Tutkielmassa huomioidaan molemmat asiakasryhmät, koska molemmat ryhmät ovat olennainen osa yrityksen liiketoimintaa ja näin saavutetaan monipuolisempi kokonaisuus.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys koostuu aikaisempien tutkimusten ja teorioiden läpikäynnistä myynnin ja sen kanavien sekä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Teorettinen viitekehys on tiivistetty alla kuviossa 1.



Kuva 1 Teorettinen viitekehys monikanavaisen myyntistrategian luomisesta

Viitekehys muodostuu myynnin prosessista, jolle pohjan antaa asiakkuudenhallinta. Käsitettä monikanavaisuus käsitellään tässä tutkimuksessa juuri myynnin näkökulmasta. Valitut myynnin kanavat, myyntistrategia ja itse myyntiprosessi muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka taustalla yritysten täytyisi kuitenkin säilyttää ymmärrys asiakkuudenhallinnan kokonaisuudesta ja sen vaikutuksista. Yleisesti asiakkuudenhallinta ja kehittäminen parantaa olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta ja myyntiä (Mäntyneva 2001). Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus perustui

laajalti englanninkieliseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, koska kotimaista ja suomen kielistä tutkimusta on kyseisistä aiheista tehty vielä suhteellisen vähän.

1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan ja analysoidaan kerättyä tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto koostuu tapausyritykseltä saadusta haastatteluista, joka on kerätty puolistrukturoidulla eli teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa edetään siis valittujen teemojen mukaan haastatteleamalla valittuja henkilöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73-78) Haastattelut toteutetaan toimeksiantajayrityksessä. Haastatteluista saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä, jonka avulla tutkittavasta aineesta muodostetaan tiivistetty, yleistetty ja mahdollisimman kattava käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-107).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannon jälkeen siirrytään käsittelemään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, joka koostuu aikaisempien tutkimusten tarkastelusta sekä myyntikanavien, asiakkuudenhallinnan teorioista ja kirjallisuudesta. Kolmannessa luvussa esitellään tutkielmassa käytetty aineisto sekä käytetty tutkimusmenetelmä. Neljännessä luvussa siirrytään empiiriseen osuuteen, jossa käsitellään laadullisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia. Viimeisessä viidennessä luvussa kootaan tutkimuksen tulokset ja tutkimuskysymysten vastaukset sekä pohditaan jatkotutkimusaiheista. Lisäksi käsitellään tutkimuksen reliabiliteettia ja tutkimuksen rajoitteita.

2 Teoreettinen tausta ja käsitteet

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehykseen kuuluu aikaisemmat tutkimukset aiheista, teoriat sekä keskeisimmät käsitteet sekä niiden määritelmät. Keskeisimpiin käsitteisiin kuuluvat myynti, monikanavaisuus sekä asiakkuudenhallinta,

asiakkuudenelinkaari sekä asiakaskannattavuus. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään edellä mainitut aiheet samassa järjestyksessä kuin käsitteet on yllä mainittu.

2.1 Monikanavainen myyntistrategia

Myyntikanavien ja mahdollisten myyntikumppaneiden valinta on yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista päätöksistä myynnin kannalta. Tällöin yritys valitsee kuinka se saavuttaa asiakkaansa ja luo ikään kuin puitteet myynnille. Monikanavaisuudessa voi kuitenkin törmätä myös ongelmiin etenkin, jos uutta kanavaa ja sen vaikutuksia ei analysoida tarkasti ennen sen käyttöönottoa. Useiden kanavien hallinta voi myös aiheuttaa ongelmia yritykselle itselleen ja liian monet kanavat voivat hämmentää myös asiakkaita. (Homburg, Schäfer & Schneider 2012, 45-51)

Monikanavaista myyntistrategiaa luodessaan tärkeintä on löytää yritykselle optimaalinen kanavayhdistelmä. Yrityksen tulee löytää siis itselleen sekä asiakkailleen soveltuvimmat kanavat. Kanavien on toimittava myös keskenään. (Friedman & Furey 1999) Yrityksen onkin kyettävä tunnistamaan asiakkaansa ja heidän muodostamat erilaiset asiakasryhmät. Esimerkiksi eri-ikäisillä asiakkailla on erilaiset preferenssit ja tämän takia yrityksen on tarjottava joustavia myyntikanavaratkaisuja. Nuoremmat asiakkaat asioivat todennäköisesti mieluummin internetissä, kun taas iäkkäämmät asiakkaat tulevat mieluummin paikan päälle jopa etukäteen varattuna aikana. Toisaalta nuorempi asiakas voi haluta toisinaan saada myös henkilökohtaisempaa palvelua ja esimerkiksi tämän takia eri kanavat eivät saisi riidellä keskenään tai sulkea toisiaan pois. On todettu, että asiakkaat myös ostavat enemmän, jos heidät tavoittaa luonnollisimmassa kanavassaan. (Friedman & Furey 2000, 13-50) Monikanavaiset asiakkaat eli asiakkaat, jotka käyttävät useita yrityksen kanavia ostavat myös enemmän kuin sellaiset asiakkaat, jotka asioivat aina ainoastaan yhdessä samassa kanavassa. Vielä ei tiedetä varmasti mistä tämä johtuu. (Neslin et al. 2006)

Ulkoinen eli toisin sanottuna epäsuora myyntikanava on usein kohtuulliseen hintainen toteuttaa ja tämän takia se on usein yritykselle helppo valinta yhdeksi kanavaksi. Suoran myynnin etuna on kuitenkin henkilökohtainen asiakaskontakti ja siihen liittyvät asiakkaiden säilyttämismahdollisuudet. (Homburg, Schäfer & Schneider 2012, 46) On myös löydetty joitakin

todisteita sille, että internet kanavan lisääminen lisää suoraan yrityksen myyntiä (Neslin et al. 2006). Toisaalta Ancarani ja Shankar (2004) toteavat tutkimuksessaan, että monikanavaisilla myyjillä on keskimäärin korkeammat hinnat kuin pelkkää verkkopohjaista myyntiä harjoittavilla myyjillä. Yrityksen tulisi selvittää kanavien osuudet sekä synergiat, jotta todellinen hyötysuhde selviää. Voidaan kuitenkin jäädä miettimään, tuleeko samat tuotteet saada kaikista kanavista ja samoihin hintoihin ja onko se yrityksen edun mukaista. (Neslin et al. 2006) Moni tai omni-kanavan toteuttaminen vaatii muutoksia yrityksen toiminnassa ja riskinottoa, mitä yrityksen johtoportaalta ei välttämättä kuitenkaan ole halua ottaa (Von Briel, 2018).

2.1.1 Myynti

Myynti voidaan määritellä prosessiksi, jossa myyjä selvittää potentiaalisen asiakkaan tarpeet ja pyrkii saaman tämän vakuutettua, että asiakkaan tarpeet huomioiden juuri hänen tarjoamansa ratkaisu on asiakkaalle paras mahdollinen. (Pink 2012) Perinteisesti myyntiä voidaan mitata myyjän myyntituloksilla. Tehokkuutta voidaan arvioida myös muiden saavutettujen tulosten kuten, liikevaihdon tai myyntikatteen avulla. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 16-19, 36-42, 65-68)

Tehokas onnistunut myynti tulisikin nähdä myös yhtenä kilpailuetuna markkinoilla etenkin, kun yritysten tuotteet ovat yhtenäisiä. ICT-alalla kilpailevat yritykset myyvät usein yhteneviä tuotteita, mutta eri merkeiltä. Myynnissä kilpailu yritysten välillä on kovaa ja myynnistä on tulossa yhä strategisempi työkalu yrityksille. Yritysten tulisi yrittää erottautua myynnissä esimerkiksi joustavuudella, nopeudella, asiakaspalvelun laadulla, palveluiden yksilöimisellä, ongelmanratkaisukyvyllä sekä positiivisella imagolla. Myyntistrategian tulee perustua yritykselle soveltuvaan kokonaisuuteen, jossa huomioidaan kaikki yrityksen kilpailuedut. Strategiassa tulee kuitenkin painottaa yhtä näistä eduista enemmän kuin muita. (Homburg, Schäfer & Schneider 2012, 41-44)

Myynti perustuu myös tuoteosaamiselle, jolla luodaan pohja onnistuneelle myynnille (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 16-19, 36-42,). Rackhamnin (1988, 147-159) mukaan myytävän tuotteen analysointi ja siitä alkava myynnin suunnittelu sekä myyntikäyttäytymisen yksityiskohdat ovat todella tärkeitä, jotta myynnissä onnistutaan kokonaisuutena. Hänen mukaansa myynnissä määrä

tulee ennen laatua. Myynti ja sen erilaiset strategiat jakavatkin mielipiteitä ja uusia suuntauksia syntyy jatkuvasti myyjien omien kokemusten ja erilaisten tutkimusten perusteella. Myynti on jatkuvassa muutostilassa ja menossa suuntaan, jossa sen kanaviin tulee jatkuvasti uusia toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia (Pääkkönen 2017, 12, 182-183). Internetkään ei ole vaikuttanut myyntiin niin kuin monet ovat ennustaneet vaan ammattitaitoisia myyjiä tarvitaan joka tapauksessa ainakin myynnin kanavien taustalla. (Pink 2012, 16-17)

2.1.2 Monikanavainen myynti

Monikanavaisella myynnillä tarkoitetaan myyntiä, joka tapahtuu useissa yhtiön valitsemissa myynnin kanavissa. Monikanavaisessa myynnissä yritys voi hyödyntää samaan aikaan esimerkiksi myyntihenkilöitä, verkkomyyntiä, puhelinmyyntiä sekä ulkoistettua myyntiä. Oikeat kanavat voidaan valita tarkkailemalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä tai seuraamalla, missä kanavissa yrityksen tavoittelemat asiakkaat jo muutenkin luonnostaan ovat sekä asioivat. (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas, & Verhoef 2006)

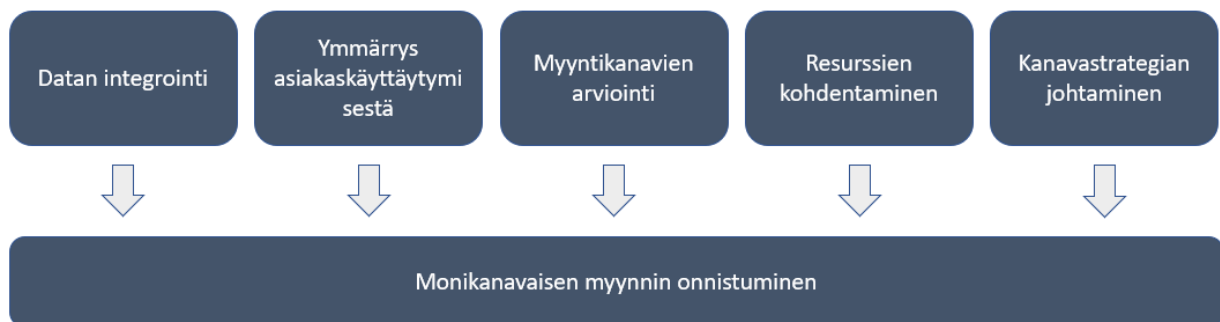
Yrityksen myyntikanavat voidaan karkeasti jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä myyntikanavia ovat yrityksen omia palveluita, järjestelmiä tai myyntihenkilöstöä hyödyntävät kanavat. Ulkoisia myyntikanavia puolestaan ovat sellaiset toimijat, jotka myyvät yrityksen tuotetta tai palvelua oman erillisen liiketoimintansa yhteydessä. Ulkoisen myynnin etuna on se, että sillä tavoittaa enemmän asiakkaita palveluntuottajien avulla suhteellisen pienellä kustannuksella. Ratkaisevaa ulkoisen myynnin tehokkuuden ja laadun kannalta on kanavan saama palaute asiakkailta sekä kanavan tehokkuus suhteessa yrityksen sisäisen myynnin kanaviin. Tärkeää on myös ulkoisen myyjän halu tukea ja esitellä heidän myymäänsä brändiä ja sitoutua (emon) yritystoimintaan. (Friedman & Furey, 2000, 50-150) Usein ICT-alan yritykset toimivat itse jo niin sanotusti ulkoisina myyjinä, koska nämä ottavat myyntiin kehittäjäyrityksen lisensoituja tuotteita tai hankkivat myyntioikeuden jollekin tietyn merkin tuotteelle. Palveluiden ulkoistaminen voi olla yritykselle voimavara ja se voi olla jopa kannattavampaa, kuten yllä esitetystä esimerkistä. Ulkoisen myynnin kautta tuotemerkki saa enemmän näkyvyyttä, kun tuote jalkautetaan useaan eri yrityksen myytäväksi. Alihankintasuhteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat neuvottelusuhde, tiedonvaihtosuhde sekä alihankkijan itsenäisyys. (Pellinen 2009, 225-229)

Myytavällä tuotteella on myös merkitystä myyntikanavan tai kanavien valintaan. Monimutkaista tuotetta ei tulisi myydä internetin välityksellä vaan tällöin on hyvä hyödyntää myyntihenkilöstön ammattitaitoa mahdollisimman paljon, jotta asiakas ymmärtää mitä on ostamassa. Päinvastoin yksinkertaiset tuotteet eivät välttämättä tarvitse myyntihenkilöstöä lainkaan myymiseen, vaan ne voidaan myydä asiakkaalle suoraan ja nopeasti esimerkiksi verkkokaupassa tai puhelimitse. Puhelin myyntikanavana Internetin rinnalla on suhteellisen pienikuluinen sekä tehokas, mutta tämä vaatii kuitenkin vielä jonkin verran myyntihenkilöiden panosta. (Friedman & Furey, 2000, 50-150) Mikroyrityksessä, jossa voidaan myydä suuriakin ICT-kokonaisratkaisuja on kuitenkin usein varaa neuvotella myyjän kanssa hinnasta ja toteutuksesta, jolloin tarvitaan myös myyntihenkilöstöä ja henkilökohtaista palvelua myyntikanavasta riippumatta.

2.2 Monikanavainen asiakkuudenhallinta

Monikanavaisuus myynnissä asettaa haasteita asiakkuudenhallinnalle. Asiakkaita tulee yritykseen useista eri kanavista, joten asiakkaita on myös vaikeampaa hallita. Asiakkaita täytyy hallita, jotta yritys voi vaikuttaa asiakkaiden pysyvyyteen ja lisämyyntiin. Aktiivinen asiakkuudenhallinta parantaa yrityksen kannattavuutta (Pellinen 2009, 209-211). Asiakkuuksien menettäminen ei aina suoranaisesti tarkoita kannattavuuden heikkenemistä. Menetettyihin asiakkaisiin kuuluu aina myös kannattamattomia asiakkaita, joiden menettäminen parantaa kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 32-40) Asiakaskannattavuuden laskeminen edellyttää asiakkuuksiin liittyvien toimenpiteiden ja tekemisen rekisteröintiä myynnin yhteydessä. Myös asiakkaan saama erikoispalvelu olisi pystyttävä huomioimaan. Onkin mietittävä, kuinka asiakasta palvellaan mahdollisimman tehokkaasti ja tulisiko asiakassuhde jopa lopettaa kannattamattomana. (Pellinen 2009, 225-229) Mahdollisesti läheiset liikesuhteet vaikuttavat toisaalta myynnin kasvuun sekä se, kuinka yritys onnistuu tarjoamaan arvoa asiakkaalleen verrattuna kilpailijoihin (Balasubramanian 2017).

Neslin et al. (2006) tunnistavat tutkimuksessaan viisi haastetta monikanavaisessa asiakkaiden hallinnassa. Nämä viisi ovat asiakkaista kerätyn datan integroiminen käytäntöön, asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen, eri kanavien arvioiminen, resurssien oikea kohdistaminen eri kanaville sekä kanavastrategioiden johtaminen. Kuviossa 3 on tiivistetty Neslinin et al:n (2006) kuvaamat viisi haastetta. Kun yritys saa nämä viisi keskeistä myyntikanaviin liittyvää haastetta hallintaansa monikanavainen myynti onnistuu. Kuten myös heidän tutkimuksessaan todetaan, silloin monikanavainen myynti parantaa ainakin jonkin verran asiakkaiden uskollisuutta ja lisää asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. Toistaiseksi erilaiset tutkimustulokset aiheesta ovat kuitenkin olleet hieman ristiriitaisia. Esimerkiksi pankkialalla verkon kautta toimivien kanavien lisääntymisen on nähty vaikuttavan negatiivisesti asiakassuhteisiin sekä uskollisuuteen. (Neslin et al. 2006)

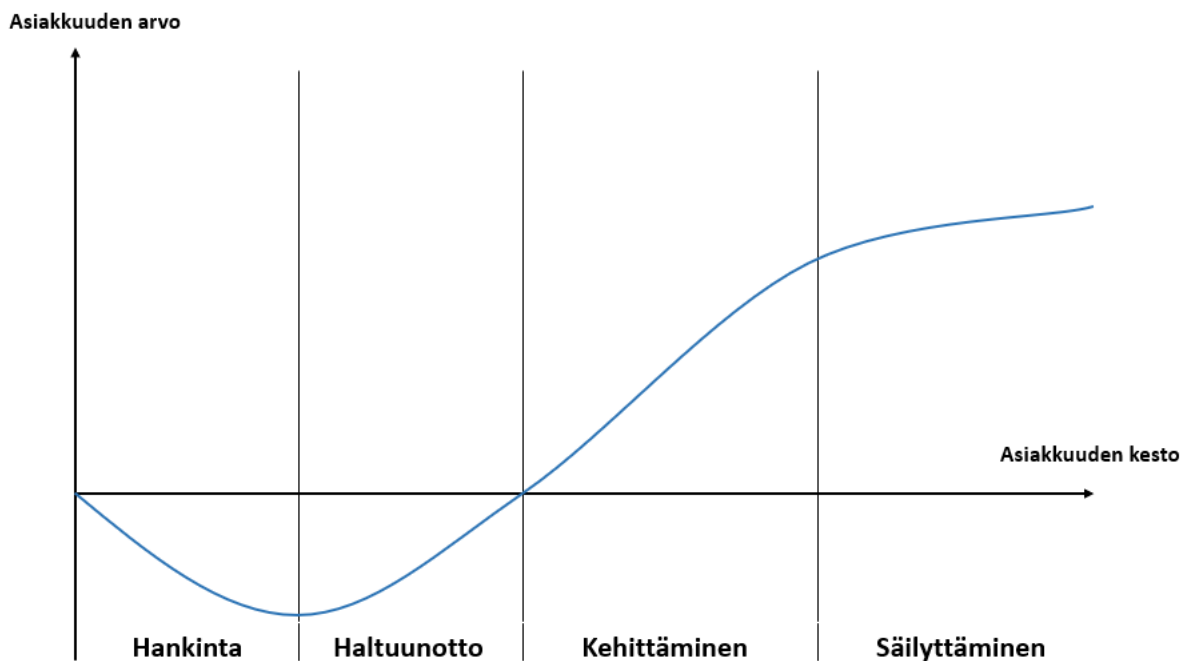


Kuva 2 Monikanavaisen myynnin haasteet

Nykyisin yritykset rajoittavat yhä enemmän aukioloaikojaan ja ikään kuin pakottavat asiakkaansa asioimaan myyntihenkilöiden kanssa ainoastaan tiettyinä aikoina vain tiettyjä kanavia käyttäen. Tämä pakottaa asiakkaita asioimaan ja tekemään ostoja verkossa ja näin lisäämään yrityksen tuottoja, koska verkko myyntikanavana on yritykselle pienikuluisin. Tämäkin on strateginen asiakkuudenhallinnan valinta, jolla voi kuitenkin olla negatiivisia vaikutuksia asiakkaiden tunnepuoleen sekä mahdollisesti brändiin. (Friedman & Furey 2000, 100-150)

2.3 Asiakkuuden elinkaarimalli

Yksi asiakkuudenhallinnan ja asiakaspysyvyyden menestystekijöistä on asiakkuuden elinkaaren tunnistaminen ja hyödyntäminen. Esimerkiksi uusien asiakkaiden tarpeet on tunnistettava ja ymmärrettävä, jotta asiakkaat saadaan pysymään asiakkaina. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joita ovat hankinta, haltuunotto, kasvattaminen sekä säilyttäminen. Kuvio 2 esittelee asiakkuuden elinkaarenvaiheet ja kuviossa havainnollistetaan myös asiakkuuden arvon kehittymistä sekä uusien asiakkaiden arvon negatiivisuutta. Asiakkuuden vaihe vaikuttaa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen sekä myyntiin. Asiakkuuksien kehittäminen säilyttämistasolle kannattaa, koska kypsyyssivaiheen jälkeen asiakkuuden säilyttäminen vaatii yritykseltä vähemmän panostuksia. Mikäli eri vaiheiden asiakkaisiin kohdistetaan markkinointitoimenpiteitä vastoin kannattavuuspotentiaalia, yrityksen kannattavuus heikkenee. (Mäntyneva 2000, 17-32)



Kuva 3 Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17)

2.4 Asiakaspysyvyys

Jotta edellisessä luvussa kuvattu asiakkuuden elinkaarimalli saadaan todellisuudessa toimimaan, yrityksen on löydettävä keinot, millä uudet juuri hankitut asiakkaat ja pidempiaikaiset asiakkaat myös pidetään asiakkaina. Asiakkaan lähtöä voi indikoida useat erilaiset signaalit. Asiakkaan muuttaminen paikkakunnalta toiselle, erilaiset valitukset ja myynnin väheneminen voivat indikoida yrityksen vaihtoa. Henkilötason sidonnaisuus lukitsee asiakkuutta ja muodostaa myös rakenteellisia lukkoja, joilla saadaan asiakkaita pysymään. On kuitenkin muistettava, että kaikki asiakkuudet eivät ole välttämättä taloudellisesti kannattavia säilyttää ja todellisuudessa asiakkaan poistuminen saattaa nostaa asiakasportfolion kannattavuutta. Vaikka asiakas ilmaisisi päättävänsä asiakkuutensa, hän ei tätä välttämättä tee. Tällöin asiakasuskollisuus on passiivista. Aktiivinen asiakasuskollisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että asiakas pysyy tietoisesti saman yrityksen asiakkaana esimerkiksi sen takia, että asiakas on tyytyväinen tai hakeutuu tietoisesti yrityksen asiakkaaksi esimerkiksi brändin tai arvojen takia. (Mäntyneva 2000, 22-24)

Tyytyväiset asiakkaat ovat usein myönteisiä sanansaattajia myös lähipiirilleen ja tätä kautta on mahdollista saada yritykselle lisää asiakkaita. Vaikeinta on säilyttää asiakkaat, jotka eivät ole tyytyväisiä, mutta eivät valitakaan. Yrityksen täytyy panostaa jatkuvasti yleiseen asiakastyytyväisyyteen. Yksittäisten asiakkaiden kohdalla asiakastyytyväisyydessä havaitut ongelmat on käsiteltävä mahdollisimman nopeasti, jotta asiakkaat saadaan pidettyä. (Mäntyneva 2000, 22-24)

Asiakaspysyvyys on strategisesti tärkeä aihe eikä sitä saa jättää huomioimatta. Vaikka asiakastyytyväisyyttä on pidetty välttämätöntä edellytyksenä asiakkaiden säilyttämiseen, se ei kuitenkaan takaa pysyvyyttä. Tämän takia asiakkaiden säilyttäminen vaatii myös aktiivista asiakassuhteiden hoitamista pelkän myynnin lisäksi. (Homburg, Schäfer & Schneider 2012, 37-39)

3. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän teoriaa sekä aineiston kerääminen. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla menetelmillä, joissa pyritään kuvaamaan ja analysoimaan kuvattavaa ilmiötä. Ennen varsinaista tutkimusta tutkittiin aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja vasta tämän jälkeen siirryttiin analysoitavaan aineistoon.

3.1 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja itse analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on havaintojen pelkistäminen ja toinen vaihe on tutkimuskysymyksen ratkaiseminen. Arvoituksen ratkaisemisella kuvataan tulosten tulkitsemista haastatteluaineistosta. (Alasuutari 2011, 41-44) Laadullisessa tutkimuksessa pohjan tutkimuksen luotettavuudelle antaa tutkijan subjektiivisuus ja usein laadullinen tutkimus sisältääkin enemmän tutkijan omaa pohdiskelua kuin kvantitatiivinen tutkimus (Eskola & Suoranta 2008, 210). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 34-42) mukaan haastattelu sopii joustavuutensa takia moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun tarkoituksena on siis selvittää ja kuvata haastateltavien ajatuksia, kokemuksia, käsityksiä sekä tunteita tutkimuksen kohteesta.

Monikanavaisuus ymmärretään moninaisena käsitteenä ja sitä voidaan siksi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Tutkimusaineiston saatavuuden ja tutkittavan kohteen monipuolisuuden perusteella päädyttiin tutkimusta toteuttamaan laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla, joilla pyrittiin kuvaamaan eri toimintamalleja sekä tapoja ymmärtää tutkittavaa toimintaa teoreettinen pohja huomioiden. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelun aihepiirit ovat jo tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys sekä muoto saattavat puuttua ja vaihdella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 203) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavien vastauksia ei ole sidottu mihinkään muottiin, vaan haastateltavat saavat vastata kysymyksiin täysin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

Teemahaastattelussa aiheet on siis ennalta määritellyt, mutta kysymysten tarkkaa järjestystä ei ole etukäteen valittu. Haastattelujen teemaan saattaa siis vaikuttaa myynnin henkilöstön erilaiset

taustat sekä kokemukset myynnistä. Yrityksen sisältä yritetään saada mahdollisimman laajaa näkökulmaa myynnin monikanavaisuuteen. Laadullinen tutkimus on edellisten määritelmien mukaan perusteltua, koska tutkielmassa pyritään tarkastelemaan ilmiötä syvällisemmällä tasolla, jotta aiheesta saataisiin myös syvällisempää ymmärrystä, kuin määrällisenä tutkimuksena se tarjoaisi.

Analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, koska se soveltuu hyvin tekstimuotoisen aineiston analyysiin. Kyseinen menetelmä on myös yksinkertainen eikä sen toteuttamiseen vaadita syvällistä teoreettista tietämystä tai osaamista. Sisällön analyysillä pyritään saamaan tutkittavasta aineistosta yleinen ja tiivistetty kuvaus. Tämän jälkeen pyritään tekemään johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

3.2 Tutkimusaineiston keruu

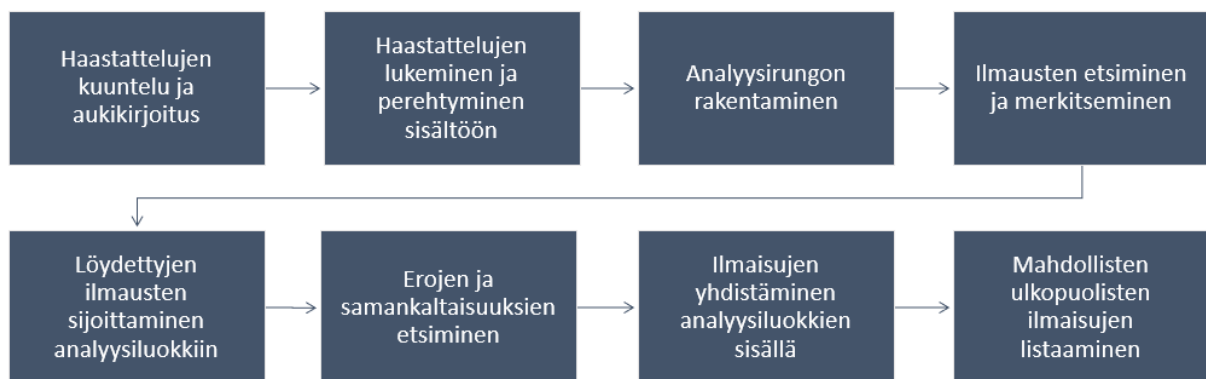
Aineiston keruu aloitettiin sopimalla yrityksen kanssa haastateltavista henkilöistä. Henkilöt valittiin myynnillisestä näkökulmasta niin, että jokainen myyjä edustaisi hieman erilaista näkökulmaa. Tämän jälkeen sovittiin jokaisen haastateltavan myyntihenkilön kanssa Teams-neuvottelujen ajankohdat. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 33 minuutista 56 minuuttiin. Kun kaikki haastattelut oli saatu suoritettua, haastattelut purettiin ja litteroitiin. Tutkimuksen kohteina haastateltiin kolmea tapausyrityksen työntekijää, joista kaikki tekevät myyntiä hieman erilaisin painotuksin. Haastateltujen nimiä tai muita henkilöitäviä tietoja ei paljasteta tutkimuksessa tunnistettavuuden estämiseksi. Tutkimuksessa keskityttiin arkitodellisuuteen ja myyjien käytännön työn toteutumiseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parannetaan selostamalla kaikki työvaiheet mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 227).

3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin siis sisällönanalyysinä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi suoritettiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Tällöin analyysissä edetään yleisistä

havainnoista yksittäisiin. Aineiston luokittelu perustuu luotuun teoreettiseen viitekehykseen, mikä ohjaa analyysiä. (Tuomi Sarajärvi 2002, 109-110, 95-97, 116)

Aineiston keräämisen jälkeen saatua aineistoa alettiin käsitellä sisällönanalyysin menetelmillä. Ensimmäisenä saatu haastattelu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroinnin jälkeen aineistoa lähdettiin luokittelemaan ja muodostamaan kategorioita teorian perusteella eli muodostettiin analyysirunko. Tämän jälkeen voitiin tutkia miten usein haastateltavat ilmaisevat tutkittavia asioita tai miten moni haastateltavista mainitsee samanlaisia kuvauksia. Deduktiivisessa päättelyssä siis etsitään vallitsevien teorioiden ilmenemistä konkretiassa eli tässä tapauksessa haastatteluissa. Teorialähtöinen sisällönanalyysi alkaa analyysirungon muodostamisella. Analyysi runko voidaan strukturoida tarkasti, jolloin aineistosta kerätään vain runkoon ja viitekehykseen sopivia asioita. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 24-26, 30-33) Kuviossa neljä havainnollistetaan nämä edellä tarkemmin esitetyt vaiheet Tuomen ja Sarajärven (2009) kuvion pohjalta.



Kuva 4 Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.109 pohjalta)

Tässä työssä analyysirunko perustui siis tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja analyysiä suoritettiin teoria kerrallaan. Runkoon muodostui selkeiksi kategorioiksi tutkimuskysymystenkin aiheiden mukaan; monikanavaisen myyntistrategian muodostuminen, myynnin kanavat, myyntikanavan valinta, asiakkaiden vaikutus myyntikanaviin.

3.4 Tutkimusaineiston kuvaus

Haastatteluja toteutettiin siis kolme kappaletta. Haastattelut käsiteltiin anonymistia ja haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi, jokaisesta haastatellusta käytetään tässä työssä kirjaimia. Tässä työssä viitataan jatkossa termeillä haastateltava A, B tai C. Taulukkoon 1 on kerätty tietoja haastatelluista ja myynnillisistä näkökulmista. Taulukko sisältää myös haastateltavan position, myyntikokemuksen vuosina sekä haastattelun keston.

Taulukko 1 Yhteenveto haastatelluista

Haastateltava	Myyntillinen näkökulma	Kokemus myynnistä	Haastateltavan positio	Haastattelun pituus
A	Lisämyynti / Uusiasiakashankinta	Yli 25 vuotta	Myyjä /Asentaja	48:23
B	Myynti	Noin vuosi	Myyntiharjoittelija	33:12
C	Myynti / Kehittäminen	Yli 30 vuotta	Johtaja / Avainasiakasmyyjä	56:08

Tapausyritys toimii siis ICT-alalla ja sen pääasiallisina asiakkaina toimivat erilaiset yritykset sekä organisaatiot. Yritys kuitenkin palvelee myös henkilöasiakkaita. Yritys tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ICT-ratkaisuja sekä myy heille kaikki tarvittavat lisävarusteet. Kyseessä on mikroyritys eli yritys, jossa työskentelee alle 10 henkilöä ja sen liikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, 2020)

4 Monikanavaisuuden hyödyntäminen ICT-alan yrityksessä

Seuraavassa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yrityksen monikanavaisen myyntistrategian muodostumista kokonaisuutena. Toisessa alaluvussa käsitellään yrityksen nykyisiä myynnin kanavia ja niiden toimivuutta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään yrityksen myyntikanavien valintaa ja lopuksi käydään läpi asiakkaiden vaikutusta myyntikanavien valintaan. Tätä kautta pyritään muodostamaan käsitys yrityksen myynnillisestä

nykytilanteesta sekä havaitsemaan mahdolliset kehityskohteet ja sitä kautta muodostamaan toimintojen välisiä suhteita, joilla tuettaisiin yrityksen toimintaa.

4.1 Monikanavaisen myyntistrategian muodostuminen

Yritys on pohtinut myyntistrategiaansa viimeksi noin viisi vuotta aikaisemmin ja silloin yrityksessä oltiin sitä mieltä, että verkkokaupan avaaminen ei toisi lisäarvoa tai kilpailuetuja yritykselle. Nyt kun haastateltavilta kysyttiin verkkokaupan tarpeesta, jokainen haastateltava koki, että verkkokauppaa myyntikanavana olisi syytä harkita. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että verkkokauppa kannattaisi ottaa käyttöön mahdollisimman nopeasti. Verkkokaupan etuna olisi yritykselle selkeästi se, että se säästäisi itse myyjiltä aikaa keskittyä vaativimpiin myynnin kokonaisuuksiin.

Jos yritys päättäisi ottaa verkkokaupan yhdeksi myynnin kanavaksi. Tulisi strategiaprosessi aloittaa kanavan tarkalla analysoinnilla kuten Homburg, Schäfer ja Schneider totesivat tutkimuksessaan (2012). Vasta tämän jälkeen voidaan arvioida, onko yrityksen todellisuudessa järkevää ottaa verkkokauppa käyttöön myyntikanavana edes yksinkertaisten tuotteiden kohdalla.

Tähän mennessä yrityksen monikanavainen myyntistrategia on muodostunut luonnollisesti niiden kanavien kautta, josta asiakkaat ovat heitä lähestyneet. Myyntistrategiassa on kuitenkin huomioitu myös tuotteiden vaikutus. Yritys on kokenut, että myymällä asiakkaille monessa eri kanavassa asiakkaat pysyvät todennäköisemmin asiakkaina. Yrityksen tarjoama palvelu on monikanavaisena parempaa. Etenkin mikroyrityksen monikanavaisessa myynnissä kantavana voimana ja lähtökohtana on myös läheiset liikesuhteet asiakkaisiin (Balasubramanian 2017).

Kannattavuus toimii jokaisen liiketoiminnan perustana, kuten myös tapausyrityksen. Yrityksessä on ajateltu monikanavaisuuden tuovan heille lisää kannattavia asiakkaita. Tätä ei kuitenkaan kohde yrityksessä erikseen mitattu, koska kuten Pellinen (2009) totesi, todellisten kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkaille on haastavaa. Kanava-analyysin avulla sekä asiakkaiden elinkaarimallin huomioimisella yritys ottaisi enemmän itse vastuuta myyntistrategiastaan. Mäntynevan (2020) mukaan erityisen tärkeää oikean myyntistrategian ja kanava valintojen

löytymisen kannalta olisi selvittää nimenomaan asiakkuuksien hankintakustannukset suhteessa myyntituottoihin.

4.2 Myynnin kanavat

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, mitä myyntikanavia he itse hyödyntävät yrityksen myynnissä sekä yleisesti mitä kanavia yritys hyödyntää. Kaikki haastateltavat nostivat esille erityisesti henkilökohtaisen myyntityön tärkeyden. Usein ICT-alalla myytävät tuotteet ovat monimutkaisia ja asiakkaalle on usein esiteltävä eri tuotteiden eri ominaisuuksia sekä toiminnallisuuksia. Tuotevaihtoehtoja on runsaasti. Tällöin henkilökohtaisen myyntityön ja ammattitaidon merkitys korostuu kuten myös Pink (2012) kirjassaan totesi. Yritys käyttää pääasiallisina myynnin kanavinaan kivijalkaliikettä, puhelinta sekä sähköpostia ja näiden kaikkien taustalla toimii henkilökohtainen myyntityö.

Haastateltava A vastaa tarjouspyyntöihin niin puhelimitse kuin sähköpostitsekin. Hän käyttää myyntikanavana eniten sähköpostia, mutta nopeutta vaativat myynnin tilanteet hän hoitaa aina puhelimitse. Hänen mukaansa asiakkaat arvostavat yhä puhelinta myynnin kanavana, mutta on huomannut nuorempien käyttävän nykyisin mieluummin sähköpostia. Hän tapaa asiakkaita usein myös heidän omissa tiloissaan, jossa esimerkiksi kartoitetaan tilan tarpeita tai esitellään asiakkaalle tuotteita.

Haastateltava B palvelee pääasiallisesti kivijalkamyymälässä, mutta vastaa toisinaan myös puhelimesta ja sähköpostista tulleisiin tarjouksiin ja harjoittelee monimutkaisempien kokonaisuuksien myyntiä. Haastateltava suhtautuu verkkokaupan kehittämiseen myönteisimmin haastateltavista. Haastateltava kokee sähköpostin itselleen mieluisimmaksi myynnin kanavaksi, koska silloin hän kokee itsensä asiantuntevammaksi ja pystyy tarkistamaan erialaisia tuotetietoja ennen kuin esittelee ne asiakkaalle.

Haastateltava C vastaa eniten yrityksen kivijalkamyymälään tulevista asiakkaista. Myymälä on suunnattu yritysasiakkaiden tuote-esittelyille, mutta siellä palvellaan myös paikalle saapuvia henkilöasiakkaita. Haastateltava C on jatkuvasti tavoitettavissa puhelimitse ja vastaanottaa sitä

kautta tarjouspyyntöjä. Myös hän tekee sähköpostin kautta haasteellisempien ICT-kokonaisuuksien myyntiä.

Sähköposti on pienen B2B-myyntiä (business to business) tekevän yrityksen pääasiallinen myyntikanava. Sähköposti tukee yrityksen henkilökohtaista myyntityötä erityisesti pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa. Nämä asiakkaat tietävät mitä tarvitsevat, tilaavat tuttuja tuotteita tai ovat jo tutustuneet mahdollisiin vaihtoehtoihin. Sähköpostilla myyjä saa helposti esiteltyä asiakkaalle eri vaihtoehtoja ja niiden eroja sekä eri ratkaisujen hintoja. Haastateltava C kuitenkin korosti erityisesti, että:

” Joka tapauksessa jokaisen myynninkanavan taustalla tarvitaan henkilökohtaista myyntityötä ja ammattitaitoa ja sähköpostin lisäksi usein joudutaan soittamaan.” (Haastateltava C)

Yritys ei tällä hetkellä hyödynnä myynnissään verkkoa eli sillä ei ole verkkokauppaa. Yrityksessä on koettu, että verkkokauppa olisi niin sanotusti kasvotonta myyntiä eikä asiakkaita saataisi pidettyä asiakkaina niin hyvin tai kauan kuin nykyisin, jos nämä tekisivät tilauksensa itsenäisesti verkkokaupasta. Verkkokaupassa hinnasta ei voi neuvotella ja asiakkaat kilpailuttaisivat tuotteiden hintoja muiden verkkokauppojen kesken. Haastateltava B kuitenkin totesi, että:

”...verkkokauppa säästäisi aikaa yksinkertaisten tuotteiden myynnistä monimutkaisempia kokonaisuuksiin, koska silloin asiakkaat saisivat tilauksensa sisään nopeasti, eikä heidän tarvitsisi tavoittaa meitä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse.” (Haastateltava B)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että yritys yhdistää jo tällä hetkellä myyntiprosessissaan useita kanavia. Ensin asiakkaan kanssa saatetaan olla yhteydessä puhelimitse, jonka jälkeen tarjous tehdään sähköpostitse. Tämän jälkeen asiakas hyväksyy tarjouksen vastaamalla sähköpostiin tai käy vielä katsomassa tuotetta kivijalkaliikkeessä. Myyntikanavana puhelu toimii yrityksessä usein, jos myydään yksinkertaista tuotetta, esimerkiksi kaapelia tai muita lisätarvikkeita asiakkaalla jo oleviin tuotteisiin. Yritys siis hyödyntää myyntikanavinaan jo tällä hetkellä useita kanavia. Suurin osa myynnistä tapahtuu lopulta sähköpostin kautta. Yrityksessä toteutuu tällä hetkellä siis Friedmanin ja Fureyn (2000) mainitsema teoria, jossa yksinkertaisia tuotteita voidaan myydä ilman suurta henkilökohtaista panostusta myyntityöhön.

Ongelmana haastateltavat näkevät tällä hetkellä oikeiden kanavien valinnan sekä priorisoimisen. Yritys on tottunut toimimaan useassa kanavassa, mutta verkkoon siirtyminen on koettu suurena uudistuksena. Yrityksessä on pohdittu myös kivijalkaliikkeen tarpeellisuutta, koska yrityksellä on vain vähän henkilöasiakkaita. Haastateltava A kuitenkin mainitsi haastattelussa, että kun asiakas hakee tuotetta kivijalkaliikkeestä, hän myös usein saattaa kiinnostua myymälässä olevasta tuotteesta tai muistaa tarvitsevansa jotakin muutakin kuin mitä hän on todellisuudessa hakemassa. Tämän takia yritys on kokenut, että kivijalkaliike on edelleen tärkeä esimerkiksi lisämyynnin sekä asiakaskokemuksen parantamisen kannalta.

4.3 Myyntikanavan valinta

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä liittyen monikanavaisuuteen myynnin tukena sekä siitä miten myyntikanava valitaan. Päällimmäisenä esille nousi jokaisen kanavan tärkeys ikään kuin myynnin mahdollistajana henkilökohtaisen myyntityön lisänä. Haastateltavat pitivät jokaista olemassa olevaa kanavaa tärkeänä, eikä mistään haluta luopua. He kaikki olivat samaa mieltä siitä, että asiakkaat haluavat tavoittaa yrityksen omalla tyylillään ja siinä kanavassa mikä asiakkaalle sopii parhaiten. Tämän totesi tärkeäksi tutkimuksessaan myös Friedman & Furey (2000).

Haastateltava A kertoi, että hänen on oltava työpäivän aikana jatkuvasti tavoitettavissa niin sähköpostitse kuin puhelimitse. Kivijalkamyymälässä hän palvelee myyjänä niin paljon kuin asennuskeikoilta ja tavarantoimitukselta ennättää. Asiakkaille tulee antaa mahdollisimman nopeasti jonkinlainen vastaus, jotta nämä osaavat rauhassa odottaa tarjousta tai sitä, että:

”tarkistan jonkun tuotteen välitöntä saatavuutta liikkeestä tai tilausaikaa, ja saan sitten palveltua asiakasta heti siinä kanavassa, mistä tämä lähestyy minua”. (Haastateltava A)

Etenkin pitkäaikaiset uskolliset yritysasiakkaat odottavat nopeaa vastausta myyntikanavasta riippumatta. Asiakkaalle vastataan aina ensin siihen kanavaan, mistä tämä lähestyy. Myöhemmin voidaan hyödyntää myös muita myyntikanavia. Myös haastateltava C totesi, että:

” mitä pitkäaikaisempi asiakas sen nopeampaa ja laadukkaampaa palvelua hän odottaa”.

(Haastateltava C)

Haastateltavien mukaan uudet asiakkaat, jotka ovat vaativat esimerkiksi markkinointi panostuksia sähköpostitse tai huolenpitopuheluita ovat yrityksen haaste. Yritys kokee, että uusia asiakkaita voi olla hankalaa lähestyä eri myynnin kanavista. Silloin ei tiedä, mikä kanavista olisi asiakkaalle mieluisin. Usein soittaminen saatetaan etenkin alussa kokea tuotteen ”tuputtamisena”. Usein uudet asiakkaat saapuvat kuitenkin ensimmäisenä kivijalkaliikkeeseen, jolloin henkilökohtaisella myyntityöllä on erityisen suuri merkitys.

”Se voi ratkaista sen kuuleeko asiakkaasta enää” (Haastateltava A)

Asiakassuhteen kehittyessä asiakas yleensä soittaa tai ottaa itse yhteyttä sähköpostitse. Tällöin myös erilaisten markkinointipanostusten tarve vähenee. Haastateltavien mukaan: ”kun myynnissä on kerran onnistunut, asiakas tietää mitä hän meiltä saa ja palaa helpommin monen kanavan kautta”.

4.4 Asiakkaiden vaikutus myyntikanavien valintaan

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin nimenomaan asiakkaiden vaikutuksesta myyntikanavaan. Kaikki haastateltavat kokivat asiakkaaseen tutustumisen tärkeänä myynnin kannalta. Haastateltava C totesikin:

”Kun asiakkaan tuntee voin palvella häntä paremmin.”

He myös tunnistivat sen, että asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa olevat asiakkaat saattavat valita mieluiten eri myynnin kanavia. Kun haastateltavilta kysyttiin uusien asiakkaiden myynnistä jokainen haastateltava totesi, että parasta olisi tavata asiakas kasvokkain liikkeessä. Tällöin myyjällä olisi mahdollisuus vaikuttaa omalla persoonallaan ja asiantuntemuksellaan myyntitilanteeseen. Haastateltava C kuitenkin totesi, että etenkin B2B myynnissä:

”Usein uudelle asiakkaalle myydessä tämä kilpailuttaa alueen kaikki myyjät ja ainoastaan hinta ratkaisee.”

Säilyttämisen ja kehittämissä vaiheissa olevat asiakkaat asioivat helposti missä tahansa myyntikanavassa ja lähestyvät usein tarjouspyynnöissään eri kanavissa vaihtelevasti. He tuntevat yrityksen sekä sen myyjät ja osaavat hyödyntää yritystä kokonaisuudessaan. Myynti näille asiakkaille tapahtuu usein samassa kanavassa missä asiakas ensimmäiseksi yritystä lähestyy. Joissakin tilanteissa hyödynnetään kuitenkin useampaa kanavaa myyntiprosessin aikana.

Myös asiakkaan iän on tapausyrityksessä huomattu vaikuttavan myyntikanavaan, ja asiakkaat hakevatkin usein myyntikontaktia yritykseen heille mieluisimman kanavan kautta. Yrityksen empiirisen kokemuksen mukaan heidän iäkkäimmät asiakkaansa asioivat eniten kivijalkamyymälässä ja myynti tapahtuu kivijalkamyymälässä henkilökohtaisena myyntityönä. Mitä nuorempiin asiakkaisiin siirrytään, sitä enemmän myynti tapahtuu puhelimen sekä sähköpostin välityksellä. Tähän voi vaikuttaa myös se, että B2B asiakkailta on usein kiire, eikä heillä välttämättä ole aikaa asioida liikkeessä ellei kyseessä ole yksinkertainen välittömästi tarvittava tuote. Eläkeläisillä puolestaan on usein aikaa asioida liikkeissä ja he asioivat mielellään kasvokkain, jotta ymmärtävät paremmin mitä ovat ostamassa ja näkevät tuotteen konkreettisesti ennen ostopäätöstä.

5. Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksia lähteiden valossa. Monikanavainen myyntistrategia syntyy usein luontevasti myös pienessä yrityksessä, koska asiakkaat itse lähestyvät yritystä eri kanavista. Henkilökohtainen sähköposti ja puhelin ovat nykyään jokaisen myyjän arkipäivää, mutta nimenomaan mikroyrityksessä henkilökohtaisen myyntityön merkitys on suuri. Haastatteluista ilmeni, että myyntikanavien valintaan vaikuttavat sekä asiakkaat että myytävät tuotteet. Myös teoria tuki tätä. Friedmanin ja Fureyn (2000) mukaan tuotteissa on huomioitava niiden yksinkertaisuus tai monimutkaisuus. Tuotteita arvioimalla voidaan valita jokaiselle tuotteelle oikea myyntikanava. Alasen, Mälkiän ja Sellin (2005) mukaan onnistunut myynti perustuu

tuoteosaamiselle. Monimutkaisille tuotteille valitaan henkilökohtaista myyntityötä hyödyntävä kanava ja yksinkertaisille valitaan puolestaan sellainen kanava, joka ei välttämättä vaadi henkilökohtaista myyntityötä taustalla lainkaan. ICT-alalla joidenkin tuotteiden monimutkaisuus vaikeuttaa osaltaan jokaisen myyntikanavan toimintaa ja tämän takia on hyvä, että valittuja myynnin kanavia on useita ja niitä voidaan hyödyntää myös ristiin.

Kun yritetään yhdistää monta myyntikanavaa, täytyy niiden taustalla olla kuitenkin tarpeeksi asiantuntevia myyjiä. Haastateltavat nimesivät vaikuttavaksi tekijäksi myös itsensä myyjänä ja vapauden valita myyntiin käytettävän kanavan. Mitä paremmin myynnin kanavat saadaan sopimaan itse yritykselle, sen asiakkaille sekä myytävälle tuotteille, sitä paremmin koko myynninprosessi toimii ja tukee puolestaan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Myös Friedman ja Furey (1999) totesivat tutkimuksessaan, että valittujen kanavien on toimittava yhdessä.

Monimutkaista tuotetta tai ICT-kokonaisratkaisua on vaikeaa myydä ainoastaan yhdessä kanavassa kerralla. Mitä monimutkaisempi tuote sitä enemmän neuvotteluja ja useampia kanavia myyntiprosessin aikana yhdistetään. Tällaisesta myynnin kanavaratkaisusta, jossa yhdistellään useampaa kanavaa myyntiprosessin aikana ilman, että kanavat on integroitu toisiinsa Beck (2015) käyttää nimitystä monikanavaisuuden hybridimalli. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin se, että myyntikokemus vaikuttaa kanavan valintaa. Kokenut ja ammattitaitoinen myyjä hyödyntää mitä vain kanavaa kun taas harjoittelevalla myyjällä helpoin myynnin kanava voi olla esimerkiksi sähköposti, jolloin tarjouksen saa tehdä asiakkaalle rauhassa ja tuotetietoja pystyy vielä tarkistamaan ja opettelemaan. Haastateltavat kokivat tärkeäksi asiakkaan tuntemisen sekä asiakaskohtaisen palvelun.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaalla on useita erialisia vaikutuksia myyntikanavan valintaan. Asiakkaan demografiset tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan ikä, asuinpaikka sekä sukupuoli voivat vaikuttaa myyntikanavan valitsemiseen. Iäkkäämmät asioivat mieluummin kivijalkaliikkeessä kun taas nuoremmille verkkokauppa on luontaisempi myyntikanava. Tämän totesivat tutkimuksessaan myös Neslin et al. (2006). Näiden lisäksi myyntikanavan valintaan vaikuttaa se missä elinkaaren vaiheessa asiakkuus on. Haastateltavat tunnistivat sen, että asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa olevat asiakkaat saattavat valita mieluiten tiettyjä myynnin kanavia. Haastateltavat painottivat,

että uudet hankinta- tai haltuunottovaiheessa olevat asiakkaat vaativat enemmän markkinointi panostuksia sekä huolenpidollisia toimenpiteitä kuin kypsyyssivaiheessa olevat asiakkaat. Asiakkuuden hankinta- tai kehitysvaiheessa asiakkaan tarjouspyyntöön pyritään vastaamaan saman myyntikanavan kautta kuin mistä asiakas on lähestynytkin. Asiakkuuden alkuvaiheessa myynnissä hyödynnetään kuitenkin usein useita kanavia ennen kuin myyntiprosessi saadaan loppuun. On kuitenkin mahdollista, että asiakas pyytää tarjouksen yhdestä myynnin kanavasta ainoastaan kilpailuttaakseen myyjiä. Tämän jälkeen asiakas joko hyväksyy tarjouksen tai valitsee toisen yrityksen. Valinta tapahtuu usein ainoastaan hinnan perustella. Tällöin yrityksessä ei välttämättä päästä näkemään miten prosessi olisi jatkunut, jos asiakas olisi lähtenyt esimerkiksi neuvottelemaan hinnasta tai palvelun laadusta. Mitä kypsempi asiakkuus on, sitä monipuolisemmin myyntikanavia voidaan hyödyntää asiakkaan palvelemiseen myynnillisesti. Asiakastyytyväisyyden ja aktiivisten asiakassuhteiden hoitamisen kautta saadaan säilytettyä kypsyyssivaiheen saavuttaneet asiakkaat (Homburg, Schäfer & Schneider 2012, 37-39). Tällöin kypsyyssivaiheessa oleva asiakas osaa ja uskaltaa lähestyä yritystä monikanavaisesti ja myös asiakasta voidaan lähestyä useissa kanavissa. Toisaalta usein yksinkertaisen tuotteiden kohdalla myynti yksinkertaistuu ja nopeutuu joka tapauksessa ja myynnissä käytetään vain yhtä kanavaa.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset ja pohditaan kontribuutioita tutkimusalueelle ja tapausyrityksen johdolle. Lopuksi on pohdittu vielä tulosten reliabiliteettia ja rajoitteita sekä relevanttiutta ja jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten monikanavainen myyntistrategia muodostuu pienessä ICT-alan yrityksessä ja pohtia kontribuutioita tapausyritykselle. Tutkimuksessa perehdyttiin myös asiakkaiden vaikutuksiin myyntikanavan valinnassa sekä muihin myyntikanavien valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että monikanavainen myyntistrategia muodostuu niin asiakkaiden kuin tuotteidenkin vaikutuksesta, kuten myös Friedman ja Furey 2000 sekä Neslin et al. 2006 tutkimuksissaan totesivat. Suuri rooli näyttää olevan myös henkilökohtaisella myyntityöllä. Monikanavaisen myyntistrategiaan vaikuttaa myös asiakkuuden elinkaaren vaihe. Tähän vaikuttanee kuitenkin ainakin jonkin verran tapausyrityksen koko. Tätä ei myöskään teoria tasolla ole juurikaan käsitelty. Tutkimuksen perusteella ei voida myöskään sanoa, että nämä tekijät yksinomaan olisivat ainoina vaikuttavina tekijöinä monikanavaisen myyntistrategian muotoutumisessa.

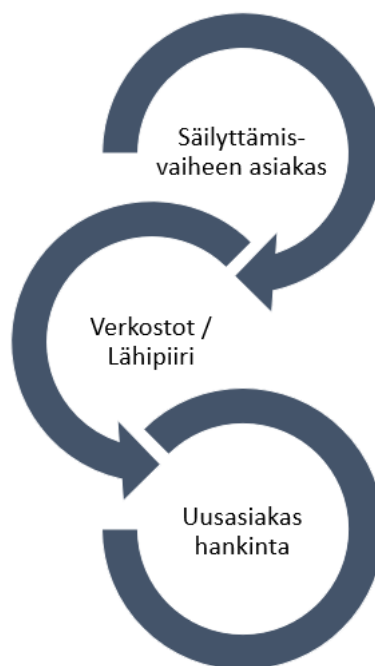
Saadut tutkimus tulokset ovat linjassa aihetta sivuavien tutkimusten kanssa. Monikanavaisuudesta eri liiketoiminnan alueilla on useita erilaisia variaatioita ja sitä on hyödynnetty etenkin yleisessä asiakaspalvelussa. Toisaalta aihetta on tutkittu suhteellisen vähän etenkin Suomessa ja myynti sekä monikanavaisuus tutkimusalana on nopeasti muuttuva. Joissakin yrityksissä ollaan jo siirtymä omni-kanavaisuuteen, jossa siis kaikki kanavat toimivat lähes saumattomasti yhteen yhtäaikaaisesti (Beck 2015)

6.2 Kontribuutiot tutkimusalueelle ja yritysjohdolle

Tässä kappaleessa tiivistetään kehitysehdotukset tapausyritykselle tutkimustulosten perusteella. Kehitysehdotukset kiteytettiin viiteen pääpointtiin, joita ovat tuoteajattelusta asiakasajatteluun, asiakkuuden elinkaaren huomiointi, markkinointi panostusten seuranta, asiakaskustannukset sekä liiketoiminnan yleinen seuranta ja analyysi.

Yrityksen tulisi siirtyä yhä vahvemmin tuoteajattelusta asiakasajatteluun. Tällöin myynnissä edetään asiakkaan tarpeet edellä ja haetaan asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua. Tuote tulee huomioida kuitenkin myyntikanavan valinnassa, jotta asiakaskin ymmärtää monimutkaiset tuotteet ja kokonaisuudet. Asiakkaan ymmärtämättömyys voi johtaa pelokkuuteen tuotetta tai kokonaisuutta kohtaan ja sitä kautta myyntiä ei välttämättä synny.

Tuotteen huomioimisen lisäksi myynnissä ja kanavien valinnassa tulee huomioida asiakkuuden elinkaaren vaihe. Kypsemmässä vaiheessa olevien asiakkaiden kanssa voidaan käyttää myynnin kanavia monipuolisemmin kuin hankinta ja kehitys vaiheessa olevien. Asiakastyytyväisyyteen tulee panostaa asiakkuuden jokaisessa vaiheessa, jotta asiakkaat saadaan myynnin jälkeen myös pysymään asiakkaina. Tyytyväiset asiakkaat ovat positiivisia sanansaattajia myös lähipiirilleen ja verkostoilleen. Tätä kautta positiivinen kierre jatkuu asiakkuuden säilyttämisestä uusien asiakkaiden hankintaan. Tämä kierre on esitetty vielä alla kuviossa neljä. Kuvion nuolet kuvaavat positiivisten suositusten vaikutuksia. Jokaisessa asiakkuuden elinkaaren vaiheessa on tärkeää jatkaa asiakassuhteiden aktiivista hoitamista asiakkaan mieluisin myyntikanava huomioiden.



Kuva 5 Suosittelemisen vaikutukset uusasiakashankintaan

Jos yritys käyttää markkinointiin panoksia tulisi niitä myös seurata. On turhaa markkinoida yritystä ja sen myymiä tuotteita tai palveluita, jos markkinoinnin vaikutuksia ei seurata. Markkinointi voi vaikuttaa asiakkuusportfolion arvon kehittymiseen positiivisesti, mutta toisaalta se voi myös valua täysin hukkaan, jos oikeaa asiakaskuntaa ei tavoiteta. Yritysmyyntissä markkinointipanostuksia kannattaa suunnata etenkin uudemmille asiakkaille, koska säilyttämisen vaiheessa olevat asiakkaat

ovat jo muutenkin vahvasti sitoutuneita. Markkinointi on suositeltavaa kohdistaa myyntikanavien mukaan eli hyödyntää sitä kanavaa, mitä asiakkaan kanssa myynnissäkin käytetään.

Yrityksen seuraavana tavoitteena voisi olla selvittää asiakkaiden hankintaan liittyvät kustannukset. Vasta silloin on mahdollista vähentää kustannuksia kokonaisuudessa, joka on helpoin tapa lisätä asiakkaiden kannattavuutta. Asiakkuuksien kustannusten selvittäminen parantaa asiakkaidenhallintaa ja yrityksen kannattavuutta kokonaisuudessaan. (Mäntyneva 2020) Tätä kautta saadaan selvyttä myös myyntikanavien käytöstä ja kustannuksista. Kun kanavien ja asiakkaiden kannattavuudet saadaan selvitettyä ei tarvitse myöskään pelätä kannattamattomien asiakkaiden menettämistä. Tätä kautta voisi arvioida myös asiakaskohtaista hinnoittelua myynnissä ja sen kanavissa. (Pellinen 2009)

Lisäksi liiketoiminnan seurantaan liittyy myös muun kehityksen seuraaminen ja kertyneiden tietovarastojen hyödyntäminen myynnin kehityksessä. Usein yrityksille on toiminnan aikana kertynyt runsaasti dataa ja jos tämä informaatio saadaan valjastettua hyötykäyttöön, voidaan sillä saavuttaa nopeita tuloksia myynnin kasvun muodossa (Neslinin et al. 2006). Datasta voidaan laskea ja seurata muun muassa tuotteiden katteiden kehitystä sekä eri asiakkaiden maksamia hintoja ja niiden kehitystä.

6.3 Tulosten reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitteet

Tulosten luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimuksen tekoa. Tässä luvussa käydään validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi läpi tuloksiin mahdollisesti vaikuttaneita tutkimuksen rajoitteita.

Reliabiliteetti kuvastaa tutkimukseen valitun menetelmän toimivuutta (Hiltunen 2009). Tutkimuksessa haastateltavilta saatiin samantyyllisiä vastauksia, jotka peilautuivat hyvin myös aiemman teorian kanssa. Koska monikanavaisuus on niin moninainen käsite, laadullinen menetelmä toimii hyvin sen kuvailemiseen.

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tai siinä esitetyn väitteen pätevyyttä. Tämä tarkoittaa siis sitä onko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tuottamat tulokset oikeutettuja väitteisiin perustuen. (Hiltunen 2009) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaadittavan luotettavuuden kriteerit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat uskottavuus, varmuus sekä vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan käsitysten vastaavuutta tutkittavien henkilöiden käsitykseen asiasta. (Eskola & Suoranta 2008, 210) Tutkimusta voidaankin pitää suhteellisen luotettavana, koska tutkimuksen tulokset olivat linjassa aikaisempien tutkimustulosten ja teorian kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti aineiston rajoitteet. Tutkimusta varten haastateltiin ainoastaan yhden yrityksen myyntihenkilöitä, minkä vuoksi saadut tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimuksen tulokset perustuivat myös henkilöiden omiin kokemuksiin myynnistä, joten vastaukset saattavat olla hyvinkin subjektiivisia. Suuri osa teoriaosuudesta perustuu myös ulkomaiseen tutkimukseen ja teoriaan, joten tämäkin vaikuttaa tutkimukseen, joka toteutettiin suomalaisessa myyntiympäristössä. Toisaalta tutkimuksen avulla saatiin vastauksia ja näkökulmia yleisesti myynnistä ja myyntikanavien käytöstä pienyrityksistä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Monikanavaisuus myynnissä on suomalaisessa kontekstissa vielä suhteellisen vähän tutkittu aihe, joten tämä tutkielma voi olla hyödyllinen etenkin pienissä ICT-toimialan yrityksissä. Tutkimuksessa käsiteltiin monikanavaista myyntiä vain yhden yrityksen ja toimialan näkökulmasta, joten jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia lisää myyntikanavien vaikutuksia esimerkiksi erilaisista maantieteellisistä näkökulmista sekä eri toimialoilla. Maantieteellisenä vertailuna voisi vertailla esimerkiksi Suomea muihin Euroopan maihin. Maantieteellinen näkökulma saattaisi nostaa esiin myös kulttuurien välisiä eroja myynnissä sekä siinä minkälaista palvelua asiakkaat kaipaavat myyntitilanteessa.

Kulttuurin lisäksi myyntikanavan valintaan voisi vaikuttaa asiakkaan ikä. Sukupolvien välillä voi olla suuriakin eroja siinä minkälaisesta kanavasta he toivovat saavansa palvelua. Näiden lisäksi monikanavaisen myynnin vaikutuksia voitaisiin tutkia myös uskollisiin, pitkäaikaisiin asiakkaisiin nimenomaisesti lisäpalvelumyynnin näkökulmasta. Uutena suuntauksena myynnissä etenkin

nuoret sukupolvet ovat omaksuneet ympäristöystävällisyyden, tätä kautta voisi myös tutkia erityisesti vertailuna verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen välillä. Uusia näkökulmia tutkimukseen on lukuisia. Tutkimusta voitaisiin myös parantaa laajemmalla otannalla, jolloin tulokset olisivat relevanttimmat.

Uutena suuntana monikanavaisuuden tutkimukseen on yhä vahvemmin nousemassa Omni-kanava, jota tässäkin tutkielmassa hieman sivuttiin. Omni-kanavaisuus tarkoitti siis Beckin (2015) mukaan eri kanavien täydellistä integroitua toimintaan keskenään. Pelkästä monikanavaisuudesta ollaankin varmasti siirtymässä enemmän omni-kanavaisuuden tavoitteluun ja sitä kautta aihealueen tutkimuskin tulee todennäköisesti keskittymään yhä enemmän siihen.

Lähdeluettelo

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. (2005) *Myyntityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.

Ancarani, F. & Shankar, V. (2004) Price levels and price dispersion within and across multiple retailer types: Further evidence and extension. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 2, 176–187

Balasubramanian, R. (2017) New perspectives on customer profitability dispersion in business markets - An exploratory study. *New Zealand journal of applied business research* 15, 1, 1–22

Beck, R. (2015) Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of retailing and consumer services*. [Online] 27, 170–178.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8.p. Tampere, Vastapaino.

Friedman, L. G. & Furey, T. R. (1999) The Bottom Line: The Economics of Channel Selection. *Direct marketing* 62, 7, 54–61

Friedman, L. G. & Furey, T. R. (2000) *The channel advantage: going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profit*. Oxford, Butterworth-Heinemann

Hiltunen L. (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytännöt*. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. p. Helsinki, Tammi.

Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2012) *Sales Excellence Systematic Sales Management*. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. (2014) *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasan Yritysinformaatio Oy

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003 *Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi*. Teoksessa Janhonen S. - Nikkonen M. (toim.): *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. (2001) *Asiakkuudenhallinta*. Vantaa, Wsoy.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research* 9, 2, 95-112.

Pellinen, J. (2009) Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki, Talentum.

Pink, D. H. (2014) To sell is human: the suprising truth about persuading, convincing and influencing others. Edinburgh, Canongate.

Pääkkönen, L. (2017) Social Selling: henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä. Helsinki, Noblea.

Rackham, N. (1988) SPIN selling. New York, McGraw-Hill.

Tilastokeskus. (2020) Käsitteet [verkkodokumentti]. [Viitattu: 27.11.2020]. Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki Tammi.

Von Briel, F. (2018) The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change* 132, 217-229.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin J. W., Kuswaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010) Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing* 24, 168-180

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

- Haastateltavan rooli yrityksessä
- Kokemus myynnin tehtävistä

Myyntikanavien hyödyntäminen (Nykytilanne)

- Mitä kanavia yritys hyödyntää myynnissä tällä hetkellä?
- Mitä kanavia hyödynnät itse myynnissä?
- Onko myyntikanavissa ongelmia?
- Mitkä ovat monikanavaisuuden haasteita?
- Millainen on henkilökohtaisen myyntityön rooli ICT-alalla tänä päivänä?

Monikanavaisuus myynnissä

- Mitkä tekijät vaikuttavat myyntikanavan valintaan?
- Miten tuote vaikuttaa myyntikanavaan?
- Mitkä ovat mielestäsi kivijalkaliikkeen hyödyt myyntikanavana?
- Miten koet puhelimen myyntikanavana apuna henkilökohtaisessa myyntityössä?
- Mitä mieltä olet verkkokaupasta ICT-alalla?

Asiakkaan vaikutus myyntikanavaan

- Miten asiakas vaikuttaa myyntikanavan valintaan?
- Miten asiakkaan elinkaari vaikuttaa myyntikanavan valintaan?
- Pystytkö erittelemään eri vaiheita?
- Miten ajattelet monikanavaisuuden vaikuttavan asiakkaiden pysyvyyteen?
- Entä asiakaskannattavuuteen?