



# B2B-asiakkuuksien kehittäminen kosmetiikka-alalla

Suvi Halonen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **B2B-asiakkuuksien kehittäminen kosmetiikka-alalla**

Suvi Halonen  
Estenomi YAMK  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2021

Suvi Halonen

**B2B-asiakkuuksien kehittäminen kosmetiikka-alalla**

Vuosi

2021

Sivumäärä

69

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kosmetiikka-alalla toimivien parturi-kampaamo- ja kauneushoitolayrittäjien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sekä asioita, jotka vaikuttavat yrittäjien sitoutumiseen heitä palveleviin maahantuontiyrityksiin. Työn tavoitteena oli tuoda tutkimustietoa kosmetiikka-alalla toimivien jakelijoiden, maahantuojien sekä jälleenmyyjien hyödynnettäväksi, jotta B2B-asiakkuuksista voidaan rakentaa kannattavampia ja jälleenmyyjä motivoivia. Kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajayritykselle uusi asiakkuusjärjestelmä, jonka tavoitteena on syventää ja vahvistaa yrityksen asiakassuhteita sekä tehdä toiminnasta kannattavampaa jälleenmyyjien motivoinnin keinoin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen kosmetiikan jakeluyritys Camilla Aho Oy Ab. Yrityksen portfolio sisältää italialaisia ihonhoito-, meikki- ja hiustenhoitotuotteita, ja sen jälleenmyyjäverkostoon kuuluu parturi-kampaamoja, kauneushoitoloita ja apteekkeja.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin B2B-asiakkaiden motivaatioon, valintapäätöksiin ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tietoa hankittiin menestyksekkään ja pitkäkestoisen asiakassuhteen elementeistä. Tietoperustan sisällön pohjalta koostettiin kysely ja haastattelut alalla toimiville kampaamo- ja kauneushoitolayrittäjille sekä yrittäjämäisesti liikkeissä toimiville henkilöille. Kyselytutkimuksen määrällinen aineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella sosiaalisen median ja sähköpostin kautta. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä. Haastattelutapaamisista otettiin tallenteet, jotka litteroitiin kvalitatiivisen aineiston analysointia varten. Vastausten käsittelyyn hyödynnettiin sisällönanalyysiä ja keskeisten aiheiden ryhmittelyä.

Kysely- ja haastattelututkimusten aineistosta ilmeni, että kosmetiikka-alalla pienyrittäjäjälleenmyyjä motivoi yhteistyössä maahantuojan kanssa kaikista eniten ystävällinen ja laadukas palvelu sekä mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa. Myynnillisesti jälleenmyyjä motivoivat oman taloudellisen tilanteen lisäksi erilaiset palkitsemisen keinot kuten maahantuojan järjestämät matkat sekä vuosiostojen ja kertaostojen suuruuden mukaan saatavat ostoedut. Näiden tulosten pohjalta yrityksessä kehitettiin useiden työpajojen kautta asiakkuusjärjestelmä, joka tarjoaa jälleenmyyjille kannustimia liiketoiminnan myynnin kehittämiseen.

Jälleenmyyjien moninainen kirjo kosmetiikka-alalla tuo haasteensa jakeluyrityksen toimintojen toistettavuuteen ja linjaukseen siitä, mitkä toimenpiteet tuottavat merkittävimmän hyödyn B2B-asiakkuuksissa. Tämän työn kysely- ja haastattelututkimuksista saatu aineisto oli tähän haasteeseen nähden äärimmäisen hyödyllinen. Jatkotutkimuksena saman tyyppinen kyselytutkimus voitaisiin toteuttaa useamman kanavan kautta ja huomattavammilla kannustimilla, jotta kvantitatiivisia tuloksia voitaisiin saada sadoilta alalla toimivilta henkilöiltä.

Suvi Halonen

**Improving B2B Customer Relationships in Cosmetic Industry**

Year

2021

Pages

69

---

The purpose of this master's thesis was to resolve what kind of factors increase motivation and commitment of entrepreneurs working in beauty and hair salons in relation to distributors. The aim of this thesis was to bring research data for distributors, importers and retailers in the cosmetic industry to enable building B2B customer relationships more profitable and motivating for the retailers. The development task was to create a new customer system for the commissioning company. The target of this customer system was to strengthen the company's customer relationships and to make the operation on both ends more profitable by motivating the retailers. The commissioner of this thesis was a Finnish cosmetic distributing company Camilla Aho Oy Ab. The company's portfolio consists of Italian skincare, makeup and hair care products and its retailer network includes beauty and hair salons and pharmacies.

Factors affecting B2B customers' motivation, decision making and commitment were studied in the theoretical framework of this thesis. Also, knowledge of the elements of successful and long-lasting customer relationship was determined. A survey and interview research for hair and beauty salon entrepreneurs and personnel operating as such were created on the basis of the theoretical background. Quantitative material from the survey was collected via social media and e-mail. The interviews were carried out via remote connection. The interviews were recorded for transcribing and analyzing the qualitative material. Content analysis and grouping of the key topics were utilized in processing the answers.

From the material collected from the survey and the interview research, it appeared that entrepreneurs of small businesses in the cosmetic industry get motivated the most in relation with distributors by friendly and high-quality service and a possibility to develop their own expertise. The most motivating factors in sales were personal financial situation, and different kind of rewards from the distributor such as trips and advantages linked to the size of an annual or one-time purchase. Based on these results and from several workshops, a new customer system was created. This customer system was developed to offer incentives for retailers to generate their sales.

There are a large variety of different types of retailers in the cosmetic and beauty industry. This brings a challenge for the distributors to reproduce their actions, and complicates decision making on how to operate to bring the best benefit for B2B customers. The material collected from this thesis' survey and interview research was extremely useful to unravel this challenge. Further research with a similar kind of survey could be conducted via larger variety of channels and with more noticeable incentives to gain quantitative material from hundreds of professionals in the cosmetic industry.

Keywords: B2B sales, B2B customer relationships, customer loyalty, motivation

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Menestykseäs B2B-asiakassuhde .....	8
2.1	Pitkäkestoinen asiakassuhde.....	11
2.2	Jälleenmyyjän sitoutuminen asiakkuuden kehittämiseen .....	12
3	B2B-asiakkuuksien kehittämisen keinoja.....	13
3.1	Asiakasymmärrys .....	13
3.2	Asiakasuskollisuuden parantaminen .....	14
3.3	Asiakkaiden motivaation lisääminen .....	15
4	Kehittämistyö .....	20
4.1	Kyselytutkimus .....	22
4.2	Haastattelututkimus .....	23
5	Tutkimustyön tulokset.....	24
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	24
5.2	Haastattelututkimuksen tulokset .....	42
6	Kehittämistyön tuotos .....	47
6.1	Työpajat.....	48
6.2	Asiakkuusjärjestelmä .....	50
7	Johtopäätökset .....	52
8	Pohdinta .....	55
	Lähteet.....	57
	Kuviot .....	59
	Taulukot .....	59
	Liitteet .....	60

## 1 Johdanto

Liiketoiminta muovautuu tänä päivänä enemmän ja enemmän asiakaskeskeiseksi. Tuote- ja palveluinnovaatioiden rinnalla uudeksi merkittäväksi kilpailutekijäksi on nousemassa liiketoimintamallien uudistaminen. (Hänti 2021, 7-9.) B2B-asiakkaiden liiketoiminnan keskiössä on myydä palveluita ja tuotteita yrityksen omille asiakkaille, mitä varten he tarvitsevat maahantuojalta tuotteita tämän toiminnon toteutumiseen. Yrityksiä, joilta asiakas saa tilattua tuotteet tämän perustarpeen tyydyttämiseen, on monia, mutta maahantuoja voi toteuttaa paljon enemmänkin. Menestyksenkäs maahantuoja ymmärtää, että yrityksen tulee auttaa asiakkaitaan menestymään ja luomaan ensiluokkaista arvoa heidän kuluttaja-asiakkailleen. Alan kehittyessä ja kilpailun kasvaessa monet toiminnot ja palvelu, joita ennen pidettiin ensiluokkaisia, ovat tänä päivänä ainoastaan asiakkaan perustarpeet täyttäviä. (Biemans 2010, 34-35.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kosmetiikka-alalla toimivien yrittäjien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, mitkä asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja asiakasuskollisuuteensa suhteessa maahantuontiyrityksiin. Kysely- ja haastattelututkimuksista saatujen tulosten avulla tuodaan tutkimustietoa alan toimijoille siitä, mitkä ovat keskeisimpiä jälleenmyyjiä motivoivia ja sitouttavia tekijöitä kosmetiikka-alalla. Tutkimustuloksia hyödyntämällä maahantuojat ja jakelijat voivat saada apua B2B-asiakassuhteiden vahvistamiseen ja erityisesti hius- ja kauneudenhoitoalalla toimivien jälleenmyyjien motivaatiotekijöiden löytämiseen. Työn tarkoituksena on myös luoda toimeksiantajalle asiakkuusjärjestelmä, jonka avulla voidaan kasvattaa yrityksen myyntiä ja lisätä asiakastyytyväisyyttä, jälleenmyyjien motivaatiota ja sitoutumista jakeluyritykseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää uusia keinoja motivoida jälleenmyyjäasiakkaita kosmetiikka-alalla, sekä auttaa heitä kehittämään liiketoimintaansa. Työssä keskitytään markkinoinnillisiin ja myynnillisiin toimenpiteisiin B2B-asiakkuuksissa, eikä näin tässä opinnäytetyössä pureuduta tarkemmin kuluttaja-asiakkaiden ostokäyttäytymiseen tai asiakasuskollisuuteen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen kosmetiikan jakeluyritys Camilla Aho Oy Ab. Yritys on perustettu vuonna 1980, ja sen päätuotteena ovat italialainen ammattikosmetiikkasarja Diego dalla Palma Professional, apteekkikosmetiikkasarja RVB LAB, sekä kuluttajamyyntiin suunnattu meikki-, ihonhoito- ja hiustenhoitotuotteet sisältävä Diego dalla Palma Milano. Camilla Aho Oy Ab palvelee yrittäjiä ja ammattilaisia apteekkeissa, kauneushoitoloissa ja parturi-kampaamoissa myymällä tuotteita niin ammattikäyttöön kuin

jälleenmyyntiin. Lisäksi yritys myy tuotteita oman verkkokauppansa kautta kuluttaja-asiakkaille.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö valikoitui toimeksiantajayrityksen esiin tuomasta tarpeesta saada yritykseen uusi asiakkuusjärjestelmä. Tämän pohjalta lähdettiin toteuttamaan aiheanalyysiä, jonka avulla tietoperusta ja tutkimusmenetelmät selkiytyivät. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta on muuttunut merkittävästi vuosien 2020 ja 2021 aikana. Vuonna 2020 yritys muutti uusiin toimitiloihin, samalla ulkoistaen varaston ja loppuvaiheen tilausten käsittelyn uudelle yhteistyökumppanille. Pian varaston ja logistiikkatoiminnan ulkoistamisen jälkeen vuonna 2021, yritys siirsi myös tilausten käsittelyn kokonaisuudessaan samalle yhteistyökumppanille. Tämä yrityksen liiketoiminnan murrosvaihe toi esiin haasteita erilaisien asiakkuussopimusten hallinnassa ja yksittäisille asiakkaille sovitujen etujen tarjoamisessa. Uuden asiakkuusjärjestelmän tavoitteena onkin jälleenmyyjäasiakkaiden motivoimisen ja yhteistyön kannattavuuden vahvistamisen lisäksi tuoda ratkaisuja uudenlaisen palveluketjun sujuvoittamiseksi.

Tämä opinnäytetyö keskittyy B2B-liiketoimintaan. B2B tulee sanoista Business to Business, ja se tarkoittaa toimintaa, jossa yritys myy tuotteita yritykselle (Brotspies, H. & Weinstein, A. 2017). Huomioiden tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen brändiportfolion ja yrityksen edustamien tuotteiden jakelukanavat Suomessa, on tässä työssä haluttu keskittyä erityisesti kosmetiikka- ja kauneudenhoitoalan jälleenmyyjiin, joiden toiminta keskittyy parturi-kampaamo- ja kauneushoitola-liiketoimintaan. Tässä työssä asiakkailta viitataan B2B-asiakkaisiin kuluttaja-asiakkaiden sijaan. Työssä kuitenkin huomioidaan se, että jälleenmyyjäasiakas on aina myös ihminen ja näin aina samalla myös kuluttaja. Vaikka B2B-markkinointi on kehittynyt omaksi markkinoinnin osa-alueekseen, siinä on paljon yhteneväisiä periaatteita kuluttajamarkkinoinnin kanssa. (Biemans 2010, 21-23.)

Tässä työssä käytetään termiä maahantuoja, kuvaamaan Suomessa toimivia yrityksiä, jotka myyvät kosmetiikkatuotteita jälleenmyyjille. Euroopan Parlamentin ja neuvoston asetuksen kosmeettisista valmisteista (1123/2009) mukaan maahantuoja on yritys, joka joko valmistaa tuotteita Euroopan Unionin sisällä, tai tuo tuotteita Euroopan Unionin ulkopuolelta Euroopan Unioniin. Jakelijalla tarkoitetaan yritystä, joka ostaa tuotteita maahantuojalta ja omaa näin suppeamman vastuualueen kuin maahantuoja. Tässä opinnäytetyössä käytettävällä termillä maahantuoja, viitataan yhteisesti Suomessa toimiviin kosmetiikan jakelijoihin sekä maahantuojiin, joiden toimenkuva jälleenmyyjäyhteistyössä on virallisesta muodosta riippumatta hyvin samanlainen.

## 2 Menestyksekkäs B2B-asiakassuhde

Asiakassuhde on menestyksekkäs, kun asiakasyrityksen toiminta on kannattavaa tai tuottoisaa yritykseltä hankittujen tuotteiden, ratkaisujen ja palveluiden avulla. Asiakkuuden menestymisen kannalta on ensisijaisen tärkeää auttaa asiakasyritystä maksimoimaan sen hankkimien tuotteiden ja palveluiden tuoma arvo ja hyöty. Asiakkuuden menestyminen ei kuitenkaan aina kiteydy ainoastaan myynnin ja ostojen kasvuun tai kulujen karsimiseen, vaan asiakassuhteen onnistuminen voidaan kokea monin eri tavoin. Menestykseen voi vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi muun muassa asiakasyrityksen maineen, brändin, kestävän kehityksen osa-alueiden ja luotettavuuden kehittyminen ostettujen tuotteiden ja palveluiden avulla. (Adams 2020, 1-2.)

Yhteistyön onnistumisen keskiössä on molempien osapuolten menestyminen. Kun asiakas onnistuu, myös myyvä yritys menestyy, ja näin yhteistyö on tuloksellista. Mitä enemmän asiakas menestyy yhteistyön avulla, sitä menestyvämmäksi myyvä yritys voi myös kasvaa. Jotta tämä voi toteutua, tulee myyvän yrityksen haastaa näkökulmiaan ja pyrkiä pelkän tuotteiden ja palveluiden myynnin sijaan myydä ratkaisuja, jotka parantavat asiakasyrityksen liiketoimintaa. (Adams 2020, 6.) Alderman & Pignes (2010, 2-3) määrittelee kuusi merkittävintä syytä, miksi yritykset epäonnistuvat. Tärkeimpinä syinä listataan se, että yritykset eivät ymmärrä asiakkaan näkökulmaa, asiakkaan menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ei ole tarpeeksi täsmällistä tietoa, mahdollisista tutkimuksista saatua dataa ei hyödynnetä tarpeeksi suunnittelun ja toteutuksen tueksi, yritykset hakevat enemmän tietoa yksittäisistä kyselyistä kuin perehtymällä pidemmän aikavälin edistymiseen, yritysten henkilöstö ei ole kokonaisuudessaan sitoutunut asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja se, ettei yrityksissä ole systemaattisia prosesseja asiakasymmärryksen parantamiseen. On tärkeää huomata, että tilannekohtaiset kyselyt ja muut toimenpiteet asiakasymmärryksen lisäämiseen, eivät anna välttämättä tarpeeksi kattavaa kuvaa asiakkaiden tarpeista, vaan toimenpiteiden tulisi olla toistettavia ja osana yrityksen jatkuvia prosesseja.

Alderman ym. (2010, 26-35) esittelee kuuden merkittävimmän epäonnistumisen syyn rinnalla kuusi periaatetta, joiden avulla yritys voi menestyä asiakkaidensa kanssa. Ensimmäinen kuudesta voittoon tähtäävästä elementistä on se, että yritys auttaa asiakasta tekemään liiketoiminnastaan tuottavampaa yrityksen tarjoamien palveluiden ja tuotteiden avulla. Toinen periaate on, että yritys omaksuu ulkoa sisäänpäin -käytännön asiakastyössä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys kuuntelee aktiivisesti asiakkaiden tarpeita ja sisällyttää saamansa tiedon päätöksentekoonsa. Kolmantena elementtinä on asiakassuunnitelman luominen ja toteuttaminen, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kolme viimeistä onnistumisen keinoja ovat kasvun ennustaminen, asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luominen ja arvon luominen asiakkaalle.

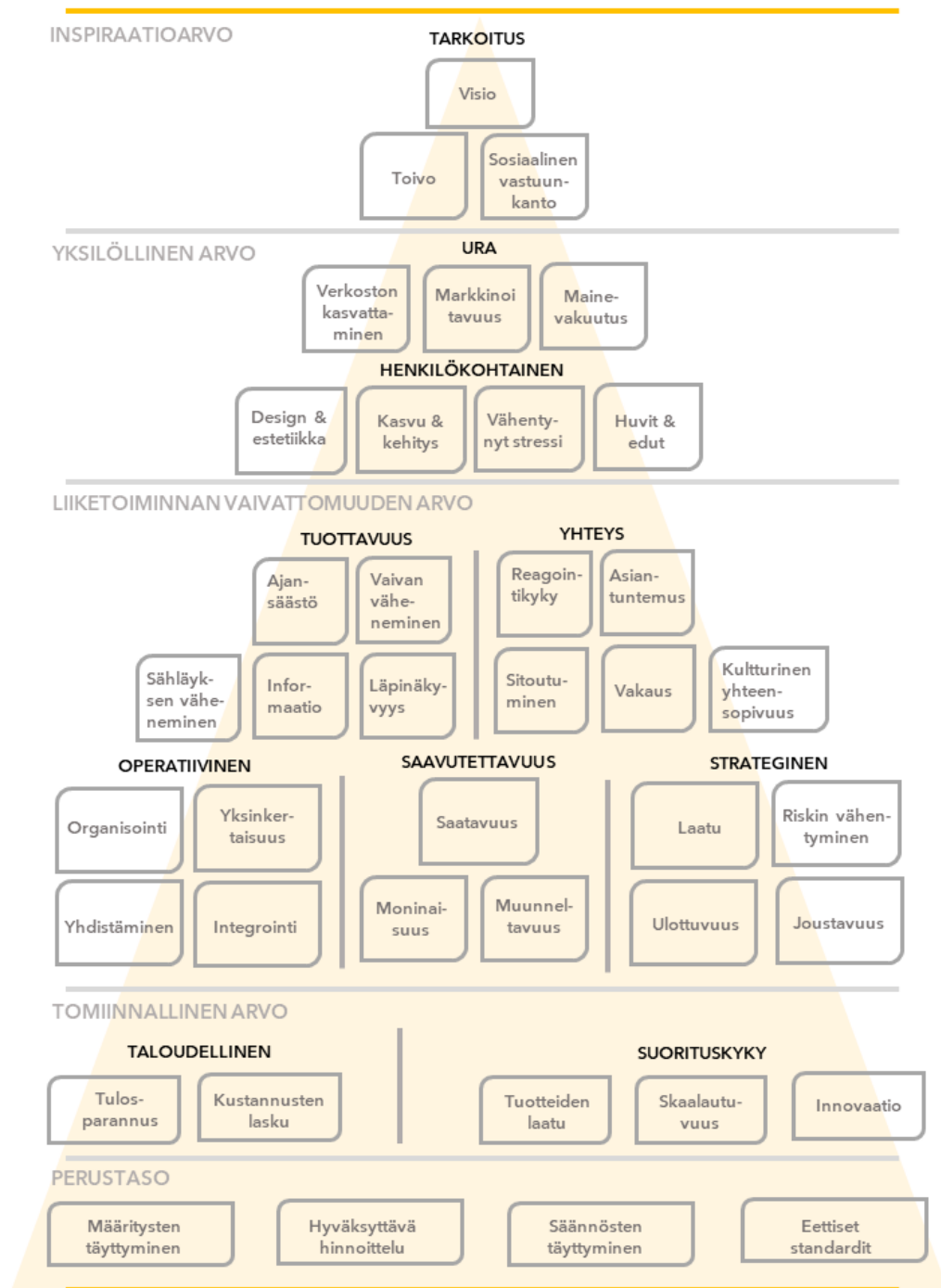


Auttaakseen B2B-yrityksiä ymmärtämään asiakkaiden prioriteettien laajuutta, Bostonilainen liikkeenjohdon konsultointiyritys Bain & Company (Bain & Company 2021) analysoi yli kolmen vuosikymmenen ajan toteutettujen kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten asiakastutkimusten tuloksia selvittääkseen, mitkä asiat vaikuttavat ostajiin eniten. Tämän tutkimustyön pohjalta yritys määritteli 40 arvoa luovia elementtiä, jotka jakautuvat viiteen tasoon: perustaso, toiminnallinen arvo, liiketoiminnan vaivattomuuden arvo, yksilöllinen arvo ja inspiraatioarvo. (Almoquist, E., Cleghorn, J. & Sheres, L. 2018.)

Näistä tasoista ja niiden sisältämistä elementeistä rakentuu pyramidimainen malli, jonka rakenne on lainattu Maslow'n tarvehierarkiasta. Mallin perustaso rakentuu määritysten täyttymisestä, hyväksyttävästä hinnoittelusta, eettisistä standardeista ja säännösten täyttymisestä. Perustason jälkeen seuraava taso on toiminnallisen arvon taso, joka sisältää taloutta ja suorituskykyä edistävät viisi elementtiä: tuloksen parannus, kustannusten lasku, tuotteiden laatu, skaalautuvuus ja innovaatio. (Holma 2021, 125-127.)

Mallin kolmannen tason arvon elementit luovat vaivattomuutta liiketoimintaan. Liiketoiminnan vaivattomuuden arvon elementit ovat jaettu viiteen ryhmään: tuottavuus, yhteys, saavutettavuus, operatiivinen ja strateginen. Tuottavuuteen liittyviä elementtejä ovat ajansäästö, vaivan väheneminen, sähläyksen väheneminen, informaatio ja läpinäkyvyys. Yhteyteen liittyviin elementteihin lukeutuvat reagoitakyky, asiantuntemus, sitoutuminen, vakaus ja kulttuurinen yhteensopivuus. Saavutettavuuden ulottuvuuksia ovat saatavuus, moninaisuus ja muunneltavuus, ja operatiivista arvoa luovia elementtejä ovat organisointi, yksinkertaisuus, yhdistäminen ja integrointi. Strategista arvoa luovat riskin vähentyminen, ulottuvuus, joustavuus ja laatu. Liiketoiminnan vaivattomuuden arvon elementit ovat perustason elementtejä subjektiivisemmin koettuja, eli eri elementit koetaan eri yrityksissä tärkeämpinä riippuen asiakasyrityksen kulttuurista ja prioriteeteista. (Holma 2021, 125-127.)

Neljäs taso B2B-arvon elementit -mallissa tarjoaa edistyneempää subjektiivisesti koettua arvoa, joka kohdistuu yksilön omiin prioriteetteihin joko työhön tai henkilökohtaisiin tekijöihin liittyen. Tässä tasossa arvon elementit kohdistuvat vahvasti tunteisiin liittyviin huoliin. Yksilöllisen arvon taso sisältää seitsemän elementtiä. Uraan ja työhön liittyviä elementtejä ovat verkoston kasvaminen, markkinoitavuus ja mainevakuutus. Henkilökohtaiseksi luokiteltavia asioita ovat design ja estetiikka, kasvu ja kehitys, vähentynyt stressi ja hovit ja edut. (Almoquist ym. 2018.)



Kuvio 1: B2B-arvon elementit (Holma 2021, 126) mukailten

Pyramidin huipulla ovat inspiraatiota luovat kolme elementtiä: visio, toivo ja sosiaalinen vastuunkanto. Näiden elementtien avulla asiakas kykenee visioimaan tulevaisuutta paremmin, saamaan toivoa yrityksen tulevaisuudesta, sekä vahvistamaan yrityksen sosiaalista vastuunkantoa. (Almoquist ym. 2018.)

Hyvää B2B-asiakaskokemusta tuottavilla yrityksillä on yhteistä se, että yritys koetaan luotettavana, yrityksen asiakkaat puhuvat yrityksestä hyvää, ja asiakkaat suosittelevat yritystä mielellään muille. Laadukasta asiakaskokemusta tuottava yritys toimii asiakaskeskeisesti ja tuntee toimintaympäristönsä, yritys on proaktiivinen ja sitoutunut asiakkaisiinsa, sekä reagoi asiakkaiden tarpeisiin ja joustaa toiminnassaan. (Holma 2021, 38.)

## 2.1 Pitkäkestoinen asiakassuhde

Asiakkaat ovat yrityksille yksi tärkeimpiä voimavaroja, sillä viime kädessä yritysten rahavirta koostuu asiakkaiden tuottamista tuloista ja investoinneista, joilla tuo tuotto saadaan aikaiseksi (Chang, Chang & Li 2012). Lemon, Rust & Zethaml (2004) mukaan markkinoinnin painotus lyhytaikaisiin liiketoimiin on vähentynyt viimeisten vuosikymmenten aikana samalla, kun fokus on siirtynyt pitkäkestoisten asiakassuhteiden kehittämiseen. Tutkijat ovat nostaneet esille, että monet perinteiset markkinoinnin mittarit kuten brändin tunnettuus ja markkinaosuus, eivät ole riittäviä mittareita markkinoinnin investointien tuottavuuden mittaamiseen, mutta asiakkaan elinkaaren arvon mittaaminen luo mahdollisuuden mitata markkinointitoimenpiteiden vaikutusta nimenomaisesti pitkän aikavälin tuloksiin (Chang 2012).

Asiakkaan elinkaariarvo kuvaa sitä, että mitä pidempään asiakas pysyy yrityksen asiakkaana, sitä tuottavampi asiakassuhde on. Tällaisenaan elinkaariarvo kuvaa arvoa, jota yritys saa, pitäessään yhden tietyn asiakkaan, ei asiakkaan saamaa arvoa siitä, että on pitkään tietyn yrityksen asiakkaana (Chang 2012). Elinkaariarvo perustuu siihen, että kun asiakkuus on kestänyt pidempään, myyntiä on ehtinyt syntyä enemmän, jolloin tapahtunut myynti ja tullut tuotto on ehtinyt kompensoimaan mahdolliset asiakkaan hankinnasta syntyneet kulut. On hyvin tavallista, että asiakkuus on ensimmäisen vuoden ajan myyvälle yritykselle tappiollista annettujen alennusten, myyntiprosessin tuomien kulujen ja lisääntyneen työvoiman tarpeen vuoksi. Menestyvässä asiakassuhteessa jälleenmyyjä onnistuu kasvattamaan ostettujen tuotteiden myyntiä ja käyttö määrää, jolloin ostovolyymi kasvaa ja tekee näin asiakassuhteesta tuottoisamman. (Gould 2012, 37-38.)

Asiakassuhteen jatkuessa voidaan havaita niin kutsuttu oppimisefekti, joka tarkoittaa sitä, että myyvä organisaatio oppii parhaat tavat toteuttaa markkinointia ja myyntiä kyseiselle asiakkaalle, jolloin toiminnasta tulee tehokkaampaa ja käytetty työmäärä ja kustannukset laskevat. Asiakkaan elinkaaren arvoa nostaa myös mahdolliset suositukset, joita asiakas tekee asiakkaana olonsa aikana. Asiakkuus on tuottoisampi, jos se poikii myös uusia asiakkuuksia. (Gould 2012, 38.)

## 2.2 Jälleenmyyjän sitoutuminen asiakkuuden kehittämiseen

Asiakkuudet kehittyvät asiakassuhteen keston lisääntyessä. Osa asiakkaista siirtyy kertaostajasta toistuvasti tilaavaksi asiakkaaksi, siitä sitoutuneemmaksi asiakkaaksi ja edelleen yrityksen suosittelijaksi. Parhaassa tilanteessa asiakassuhteen syventyessä asiakkuus kehittyy todelliseksi kumppanuudeksi, jossa molemmat osapuolet saavat hyötyä tiiviistä yhteistyötoiminnasta. Jokaisen asiakassuhteen kanssa näin ei kuitenkaan käy, ja yrityksen olisikin hyödyllistä arvioida, mitä asiakassuhteita on kannattavaa aktiivisesti kehittää, ja mitkä asiakkuudet ovat vastaanottavaisia sille. (Gould 2012, 39-41.)

Luotaessa uutta asiakkuussuhdetta on tärkeää löytää yhteisymmärrys tavoitteista ja yhteistyön luonteesta. Jotta jälleenmyyjäasiakasta voidaan auttaa hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla maahantuontiyrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet, tulee asiakkaan olla sitoutunut yhteistyöhön ja vastaanottavainen maahantuojan tarjoamalle avulle. On lähes mahdotonta auttaa asiakasta, joka ei halua apua. Tämän vuoksi on tärkeää kommunikoida selkeästi, mitä apua tarjotaan, miksi ja millä päämäärällä. Maahantuojan on tärkeä myös kommunikoida jälleenmyyjälle, minkälainen tuki kuuluu veloituksesta osapuolten väliseen yhteistyöhön ja mikä on erikseen veloitettavaa, jos sellaista on. Näin jälleenmyyjäasiakkaan on helpompaa ottaa tarjottua tukea vastaan. (Adams 2020, 75.)

Asiakassuunnitelman luominen auttaa arvoa luovien toimenpiteiden hallinnassa B2B-asiakkuuksien kehittämisessä. Asiakassuunnitelmassa ensimmäisenä kartoitetaan lähtötilanne, sekä kerätään ja analysoidaan dataa, jotta suunnitelmalle luodaan vankka pohja. (Alderman 2010, 54-62.) Seuraavaksi edetään toteuttamisvaiheeseen, jonka jälkeen onnistumista mitataan, ja lopputulos ja jatkotoimenpiteet käydään läpi. (Alderman 2010, 66-76, 83.) Jotta asiakassuunnitelmasta saadaan maksimaalinen hyöty, yrityksen tulee voida toimivalla tavalla kommunikoida suunnitelma asiakkailleen ja auttaa suunnitelman toteutuksessa loppuun asti. Yhtenä tärkeimmistä toiminnoista myyvässä organisaatiossa asiakassuunnitelman toteuttamisessa on huolellinen seuranta. Usein yritykset pyytävät asiakkaalta panostusta, mutta eivät seuraa toimintoja ja kehitystä tarpeeksi, jotta lopputulos voisi olla paras mahdollinen. Aktiiviseen seurannan avulla pystytään vahvistamaan suunnitelman mukaisen toiminnan jatkumista, mutta myös toteuttamaan mahdollisesti tarvittavia muutoksia. Myös vastuun antaminen asiakkaalle on lopputuloksen kannalta tärkeää. Kun luodaan vahva yhteys siihen, mitä asiakas on sanonut, ja mitä on lähdetty toteuttamaan, asiakas ottaa enemmän vastuuta toiminnastaan. Ja kun samalla toteutetaan säännöllistä seurantaa, asiakas on positiivisella tavalla tilivelvollinen siitä, kuinka toiminta kehittyy. (Alderman 2010, 72-73.)

### 3 B2B-asiakkuuksien kehittämisen keinoja

Asiakkaiden tarpeet voidaan jakaa perustarpeisiin, tyydytystä vaativiin tarpeisiin ja vetovoimaisia tekijöitä vaativiin tarpeisiin. Jokaisen yrityksen tulisi täyttää asiakkaan perustarpeet kuten tavoitettavuus puhelimitse ja sähköpostilla sekä tavaran toimittaminen sovitusti, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa. Tyydytystä vaativat tarpeet voidaan täyttää perustarpeita yleisemmällä elementeillä, kuten toimiston vastaanoton kalliilla kalusteilla. Näiden tarpeiden täyttyminen asiakkaalla voi luoda yrityksestä positiivisen mielikuvan, mutta ei vaikuta nostavasti asiakkaan tyytyväisyyteen. Jos taas yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden vetovoimaisia tekijöitä vaativiin tarpeisiin, voi yritys tuottaa asiakkailleen sellaista ylivoimaista arvoa, joka saa asiakkaan vaihtamaan asiakkuutensa toiselta yritykseltä kyseiselle yritykselle. Esimerkki tällaisesta ensiluokkaista arvoa tuottavasta toiminnosta voi olla vaikkapa tehokkaan verkkotilausprosessin luominen, joka säästää asiakkaan rahaa. (Biemans 2010. 34-35.)

Jos asiakkuuksien kehittämisen keinoja tarkastellaan arvonäkökulmasta, asiakassuhteiden kehittämisen perustana erinomaisena työkaluna voidaan pitää aiemmin tässä työssä kuviossa 1 esiteltyä B2B-arvon elementit -mallia. Mallin perustason elementit ovat olleet pitkään helppoja mitata, ja niiden kanssa kilpaileminen on suhteellisen yksinkertaista. Tänä päivänä kilpailu on siirtynyt kuitenkin enenevässä määrin vähemmän kaupallisiin tekijöihin asiakasliiketoiminnassa. Nämä tekijät pohjautuvat vahvemmin tunteisiin, ja niitä on hankalampaa erottaa kokonaisuudesta ja ilmaista määrällisesti, jolloin niiden käyttöönotto yrityksen toiminnassa on myös haastavampaa. Kilpailun kovetessa emotionaalisten ja subjektiivisesti koettavien arvoa luovien elementtien toteuttamiseen on kuitenkin kannattavaa pyrkiä. (Almoquist ym. 2018.)

#### 3.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on sitä, että yritys kerää asiakkaistaan niin numeeristen kuin kontekstuaalista ja käyttäytymiseen, ilmiöihin ja merkityksiin liittyvää tietoa luodakseen syvällisempää tuntemusta asiakkaisiinsa. Kun toiminnasta tulee asiakasymmärryksen avulla asiakaskeskeisempää, kykenee yritys keskittymään paremmin toimintaan, joka todella luo asiakkaalle arvoa, ja vähentämään turhia, tulosta tuottamattomia toimia. (Holma ym. 2021, 147-150.)

Yritykset voivat kehittää asiakasymmärrystään kartoittamalla vastauksia seuraaviin viiteen kysymykseen:

1. Minkälaisia asiakkaita yrityksellä on?
2. Minkälainen suhde kunkin tyyppiseen asiakkuuteen tulisi olla?
3. Mitkä asiakkaat ja prospektit ovat yritykselle tärkeimpiä tai arvokkaimpia?

4. Miten nämä asiakkaat tekevät ostopäätöksiä?
5. Kykeneekö organisaatio kuvailemaan tarkasti sen ihanteellisimmat asiakkaat ja parhaat prospektit?

Asiakkaiden vaatimukset eivät aina korreloi sen kanssa, mitä tietyn tyyppisille asiakkaille on strategisesti ja taloudellisesti kannattavaa toteuttaa, joten yrityksen on tärkeää tuntee vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin ja hyödyntää niitä toimintaa ohjaavina suuntaviittoina. (Gould 2012, 43.)

Asiakasymmärrykseen liittyy vahvasti ihmiskeskeinen ajattelutapa, jota hyödynnetään palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilun ihmiskeskeinen ajattelutapa on erityisen hyödyllistä uusien ideoiden ja toimintatapojen kehittymiselle. Muotoiluajattelu voi auttaa sidosryhmiä ymmärtämään eri toimijoiden erilaisuuksia ja eroavia lähtökohtia ja niiden tuomia haasteita liiketoiminnassa. Ideoinnissa vastaanottavainen lähestymistapa luo väylän luoville ideoille ja useiden näkökulmien huomioimiselle. (Blazevic & Lievens 2021.)

Asiakasymmärryksen kehittämisessä haastavaa voi olla se, etteivät asiakkaat ole aina tietoisia kaikista heitä motivoivista tekijöistä. Eryteisesti tunteisiin liittyvät motivaatiotekijät, kuten massasta erottuminen, varmuus ja optimismisuus tulevaisuudesta ja vapauden tunteminen, voivat olla tekijöitä, joita ihminen ei itse tunnista sellaisenaan. Tämän vuoksi syvällisempien asiakasymmärrykseen tähtäävien tutkimusten toteuttaminen voi olla hyödyllistä. (Leemon, Magids & Zorfas 2015.)

### 3.2 Asiakasuskollisuuden parantaminen

Asiakasuskollisuus rakentuu asiakaskokemuksen tuottamien muisti- ja tunnejälkien pohjalta. Kokemus on aina henkilökohtainen. Asiakaskokemus ei ole vain yksittäinen tapahtuma yrityksen ja asiakasyrityksen välillä, vaan tulos ajan myötä kumuloituvasta sarjasta kohtaamisista osapuolten välillä erilaisissa yhteyksissä. Kokemuksessa olennaisena vaikuttajana on asiakkaan tunne siitä, että yritys on kiinnostunut hänestä ja sitoutunut asiakassuhteeseen. (Holma 2021, 24-25.)

Tutkijat arvioivat, että B2B-asiakkaat ovat tänä päivän vähemmän lojaaleja kuin ennen. Lisäksi kansainvälisesti voidaan huomata, että uskollisuuden ansaitseminen B2B-markkinoilla on riippuvainen uudenlaisista haasteista, kuten ostojen keskittyminen suurille toimijoille sekä jatkuvat muutokset asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavissa tekijöissä. Asiakasuskollisuus vaatii tänä päivänä enenevässä määrin räätälöityjä ratkaisuja. (Autry, Confente, Gligor & Russo 2015.)

Maahantuontiyritysten ja asiakkaiden välillä voi syntyä vahvoja sosiaalisia siteitä, jotka lisäävät luottamusta, vakiinnuttavat yhteisiä toimintatapoja sekä asiakkaan kokemaa arvoa.

Yritysten väliset sosiaaliset siteet voivat muistuttaa jopa ystävyyyden kaltaisia suhteita. Nämä sosiaaliset sidokset johtavat tietynlaiseen psykologiseen sopimukseen, johon kuuluvat kirjoittamattomat molemminpuoliset odotukset, uskomukset, epämuodolliset velvoitteet ja yksimielisyys vastavuoroisuudesta, jotka edistävät yhteistyötä yritysten välillä ja vaikuttavat nykyisen ja tulevan liiketoiminnan mahdollisuuksiin. (Bengtson & Poblete 2020.)

### 3.3 Asiakkaiden motivaation lisääminen

Motivaatio on liikkeelle paneva voima, joka saa ihmisen ryhtymään toimeen. Motivaatio määrittelee sen, mitä haluamme saada aikaan ja miksi haluamme tehdä jotakin. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, ja ne voivat olla ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä. Laukaisevana tekijänä voi olla muun muassa palkkio, onnistuminen tai halu oppia uutta. On tutkittu, että ihminen kiinnostuu monesti asioista, jotka hän kokee olevan tärkeitä muiden mielestä. Näin ulkoisista motivaation lähteistä tulee helposti myös ihmiselle itselleen merkityksellisiä. (Hänti 2021, 16-23.) Ihmisten motivaatiota on tutkittu erilaisten teorioiden keinoin ja itsemääräämisteoria on näistä tutkituimpia. Sen mukaan ihminen on luonnostaan itseohjautuva, motivoitunut ja aktiivinen, mutta voi toisaalta olla tilanteesta ja elämän osa-alueesta riippuen myös passiivinen ja motivoitumaton. Teorian mukaan yksilöllinen kehityksemme ja kasvamme tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa, ja sosiaalinen ympäristö voi vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten yksilö motivoituu. (Vasalampi 2017.)

Itsemääräämisteoriassa yksi keskeisimpiä ajatuksia on se, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka tuottavat sisäistä motivaation kokemista yksilölle. Nämä perustarpeet ovat autonomia, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys. Kyvykkyys on kokemusta siitä, että hallitsee, osaa ja aikaansaa asioita. Yhteenkuuluvuus on tunne siitä, että yksilö kokee olevansa osa yhteisöä ja että hänestä välitetään. Autonomialla tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee oman tekemisensä olevan lähtöisin itsestä, eikä aiheudu ulkoisista paineista. Itsemääräämisteorian ajatus työhön ja liiketoimintaan sovellettuna on se, että tietyt asiat kuten autonomian tukeminen, lisäävät ihmisen kokemusta perustarpeiden täyttymisestä, jolloin tuo kokemus aiheuttaa positiivisia suoriutumisaikutuksia, sekä lisää yksilön hyvinvointia. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017.)

Myös erilaiset toimintatavat motivoivat eri asiakkaita. Nopeatempoinen asiakas motivoituu reippaasta etenemisestä, jossa yksityiskohtiin ei juututa liikaa, ja herkästi innostuva asiakas taas motivoituu tunteisiin vetoavista tekijöistä. Harkitseva asiakas tarvitsee tarkkoja faktoja, ja häntä motivoi perusteellinen ja huolellinen asioiden läpi käynti ja rauhallisessa tahdissa toteutettava muutosprosessi. (Hänti 2021, 17.)

Kuviossa 1 olevat kysymykset miksi, mitä ja miten, auttavat tarkastelemaan motivaation eri osa-alueita. Miksi-kysymys viittaa syihin, jotka tuovat esiin asiakkaalle olevan tarpeen. Mitä-kysymys viittaa asiakkaan tavoitteeseen tai päämäärään ja miten-kysymys viittaa siihen,

kuinka asiakas haluaa toteuttaa ja saavuttaa tarpeensa, tavoitteensa ja päämääränsä. Erilaisilla asiakkailla vastaus kysymykseen ”Mitä?” voi olla hyvinkin sama, eli tavoitteena voi olla vaikkapa yrityksen kannattavuuden ja tuloksen parantaminen, mutta vastaukset kysymyksiin ”Miksi?” ja ”Miten?” voivat olla hyvinkin erilaiset. (Hänti 2021, 18-19.)

Jälleenmyyjä on motivoitunut, kun hän kokee kykenevänsä kehittämään yritystään ja omaa osaamistaan itselleen tärkeäksi kokemallaan osa-alueella ja tuntee, että hänellä on valta toimia itsenäisesti. Vahvistaakseen asiakkaan motivaatiotekijöitä, yrityksen olisi hyvä olla tietoinen eri motivaattoreista, joista asiakkaan yksilöllinen motivaatio koostuu. (Hänti 2021, 22.) Sale (2016, kappale 3) on määritellyt ihmisen psyykeeseen kuuluvaksi yhdeksän motivaattoria. Näistä yhdeksästä motivaatiota luovasta elementistä voidaan erottaa yli miljoona erilaista motivaatioyhdistelmää. Eri ihmisillä motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat erilaisia, sillä ihmisinä ja persoonina olemme erilaisia. Jokaisella ihmisellä jokainen näistä yhdeksästä motivaattorista on läsnä, mutta eri yhdistelminä ja vaikuttaen eri intensiteetillä. Taulukossa 1 kuvataan Sale (2016, kappale 3) määrittelemät yhdeksän motivaattoria ja kunkin motivaattorin luonnehdinnat.

Kategoria	Motivaattori
Ihmissuhteisiin liittyvät motivaattorit	<b>Turvallisuushakuisuus</b> Turvallisuus, ennustettavuus & vakaus
	<b>Yhteenkuuluvuus</b> Yhteenkuuluvuus, ystävyys & merkitykselliset ihmissuhteet
	<b>Tunnustuksen saaminen</b> Arvostus & sosiaalinen tunnustus
Saavutuksiin liittyvät motivaattorit	<b>Kontrollin halu</b> Valta, vaikutusvalta & resurssien ja ihmisten kontrollointi
	<b>Rahan tavoittelu</b> Raha, materiaalin tuoma tyydytys & tavanomaista parempi elämä
	<b>Asiantuntijuuden tavoittelu</b> Tieto, mestaruus & erikoisosaaminen



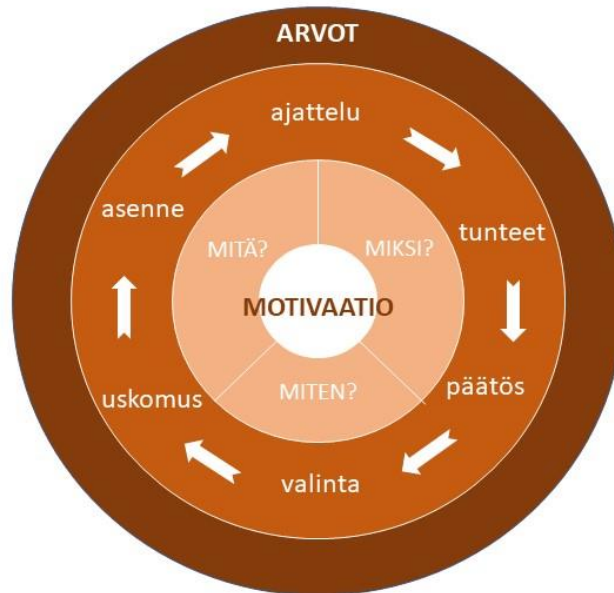
<b>Kasvuun liittyvät motivaattorit</b>	<b>Innovaatiohakuisuus</b> Innovaatiot, uuden tunnistaminen & luovan potentiaalin ilmaiseminen
	<b>Vapauden halu</b> Vapaus, itsenäisyys & omien päätösten tekeminen
	<b>Merkityshakuisuus</b> Merkityksellisyys, muutoksen tuottaminen & merkityksellisten asioiden tuottaminen

Taulukko 1: Yhdeksän motivaattoria (Sale 2016) soveltaen

Taulukon 1 yhdeksän motivaattoria ovat ryhmitelty kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on kasvuun liittyvät tekijät. Siihen kuuluvat innovaatiohakuisuus, vapauden halu ja merkityshakuisuus. Toinen kategoria pitää sisällään kolme saavutuksiin liittyvää motivaattoria, jotka ovat kontrollin halu, rahan tavoittelu ja asiantuntijuuden tavoittelu. Kolmantena kategoriana on ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, johon kuuluvat turvallisuushakuisuus, yhteenkuuluvuus ja tunnustuksen saaminen. (Hänti 2021, 22-23.) Kaikki edellä mainitut motivaation kokemusta luovat tekijät ovat tasavertaisia, eikä niistä tulisi erotella hyviä ja huonoja motivaattoreita. Toki joistain asioista enemmän motivoituvat ihmiset sopivat paremmin joihinkin tiettyihin rooleihin, ja toisista asioista motivoituvat taas toisiin. Motivaattoreita tarkastellessa olisi myös hyödyllistä huomioida, ettei motivaatio ole sama asia kuin taidot ja osaaminen. On mahdollista, että epämotivoitunut henkilö onnistuu erinomaisesti työssään. Tällainen tilanne ei ole kuitenkaan ihanteellinen, sillä ilman motivaation tuomaa intoa, työ tuntuu kuluttavalta, ja pidemmällä aikavälillä tämä voi johtaa uupumiseen. (Sale 2016.)

Asiakkaan käyttäytymistä ohjaavat asiakkaan arvot, uskomukset, motivaatio, asenteet, ajattelu, tunteet ja persoonallisuus. Jos yritys kykenee tunnistamaan näitä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä asiakkaissaan, ja jos tieto osataan hyödyntää oikein ja samalla saadaan asiakas kokemaan itsensä onnistuneeksi ja tyytyväiseksi hänelle itselleen tärkeissä asioissa, on mahdollista luoda vahva ja pitkäaikainen asiakassuhde. (Hänti 2021, 14-15.) Jotta myyvä yritys voi tunnistaa asiakkaan toimintaan vaikuttavia motivaatiotekijöitä, tulee asiakasta kuunnella ja seurata asiakasyrityksen toimintaa. Jotta asiakkaan motivaattorien tuntemisesta on hyötyä, tulee asiakasymmärrys näkyä konkreettisesti yrityksen toiminnassa. Yrityksen on voitava antaa asiakkaan motivaatiota lisäävä arvolupaus ja lunastettava lupaus niin, että kokemus on asiakkaalle positiivinen tai jopa yllättävän hyvä. Asiakastoimintamalli, joka

todella motivoi asiakasta, syntyy yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaan tarpeita kuunnellen. (Hänti 2021, 24.)



Kuvio 2: Motivaation taustatekijöiden yhteydet valintapäätöksissä (Hänti 2021, 16) mukailen

Kuviossa 2 esitetään, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön motivaatioon ja valintapäätöksiin, ja minkälainen yhteys näillä tekijöillä on toisiinsa. Kuvion uloimmalla kehällä on esitetty arvot. Arvojen on voitu ajatella olevan pysyviä ja kulttuurisidonnaisia. Digitalisaation myötä on voitu kuitenkin huomata, että arvot voivat erityisesti nuorella sukupolvella muuttua hyvinkin nopeasti yksilötasolla. Arvot määrittelevät sitä, mihin sitoudumme ja minkä koemme tärkeäksi ja tavoittelun arvoiseksi. Arvot ovat kuvattu kuviossa 2 uloimmalle kehälle, sillä arvot ovat merkittävä tekijä toimintamme taustalla. Arvot vaikuttavat uskomuksiimme, asenteisiimme, ajatteluun ja tunteisiimme ja sitä kautta motivaatioomme. (Hänti 2021, 15-16.)

Uskomukset perustuvat ihmisen aiempiin kokemuksiin tai hänen arvostamansa tahon esittämiin väittämiin ja ne ovat asioita, joita henkilö pitää totena. Uskomukset voivat olla vahvoja tai heikkoja ja ihmisen tekemät valinnat voivat joko heikentää tai vahvistaa niitä. Kuten kuviossa 2 kuvataan, motivaation perustana olevat uskomukset vaikuttavat asenteisiin ja sitä kautta ajatuksiin, tunteisiin ja päätöksiin ja päätösten vaikutuksena ihmisen tekemät valinnat vastaavasti hänen uskomuksiinsa. (Hänti 2021, 25.)

Ihmisen asenteet muovautuvat uskomusten pohjalta, ja kertovat siitä, kuinka henkilö suhtautuu johonkin asiaan. Jotta yksilö voi asennoitua johonkin asiaan positiivisesti tai

negatiivisesti, tulee hänen olla tietoinen olemassa olevasta asiasta. Asian ei tarvitse olla kuitenkaan tuttu. Henkilö voi löytää uusiin asioihin tutusta maailmasta erilaisia kytköksiä ja mielle yhtymiä, joiden pohjalta hän luo asiaa kohtaan ennakoasenteen, joka voi olla kallellaan enemmän tai vähemmän vahvasti positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Asenteisiin vaikuttavat uskomukset, tuntemukset ja intuitio. Järkiperaisilla ihmisillä asenteet muodostuvat faktapohjaisemman arvioinnin ja ajattelun kautta. (Hänti 2021, 25-26.)

Kuten kuviossa 2 on kuvattu, ajattelu pohjautuu asenteisiin ja heijastaa vaikutuksensa tunteisiin ja päätöksiin. Ajattelu voi olla rationaalista ja tietoista, mutta myös intuitiivista. Rationaalinen ajattelu on analyttistä ja järkeen ja logiikkaan pohjautuvaa. Se kuvaa hyvin prosessia, jota hankintapäätöksistä vastaava henkilö hyödyntää työssään. Tietoinen ajattelu voidaan taas liittää vahvasti harkintaan, joka on sekin olennaista hankintapäätöksiä tehdessä. Vaikka intuitio voidaan mieltää automatisoituneisiin taitoihin perustuvaksi ja alitajunnan ohjaamaksi, intuitiivinen ajattelu on kuitenkin tärkeä ajattelun muoto rationaalisen ja harkitsevan ajattelun rinnalla. Kun intuitiivinen ajattelu prosessoi useita asioita yhtä aikaa keräten ympäristöstä havaintoja, rationaalinen ajattelu kokoaa näitä tuotoksia yhteen ja rakentaa järjellä käsitettävää ymmärrystä. (Hänti 2021, 27-28.)

Kuvion 2 mukaisesti asenteet ja ajattelu vaikuttavat tunteisiin ja tunteet vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon. Tunteet ovat hyvin monivivahteinen aihealue eikä niitä voida täysin määritellä yksimielisesti. Asiakaskeskeistä liiketoimintamallia kehitettäessä yrityksen olisi olennaista lisätä ymmärrystään tunteiden merkityksestä asiakassuhteisiin vaikuttavana tekijänä. Tunneälykkyydellä ja empatialla on merkittävä rooli myyntityössä ja asiakkuuksien hallinnassa. Tunneälyn avulla myyvä yritys kykenee tunnistamaan ja ymmärtämään asiakkaan tunteita ja osaa soveltaa siitä syntyvää tietoisuutta omassa toiminnassaan. Empatiakyky taas on kykyä ymmärtää ja jakaa toisen ihmisen tunteet, jolloin asiakas kokee tulevansa ymmärretyksi ja nähdyksi. (Hänti 2021, 28-30.) Tunneälyn ja empatiakyvyn lisäksi yritykset tarvitsevat myös kykyä osata asettua toisen näkökulmaan. Empatiakyky ja toisen näkökulmaan asettuminen voidaan erottaa sillä, että empaattisuus keskittyy tunteeseen, kun taas toisen näkökulmaan asettumiseen liittyy tietoinen ajattelu. (Hänti 2021, 30.)

Babakush ym. (2021) tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että erilaisilla asiakkaita viihdyttävillä keinoilla voidaan vahvistaa myyjän ja ostajan välistä suhdetta. Kokeelliseen tutkimukseen osallistui 245 ammattimaisesti ostavaa henkilöä ja 248 myyjää ja siinä selvitettiin, kuinka hyvin vastavuotoisuus toteutuu asiakkaiden viihdyttämisessä. Tutkimukseen osallistettiin asiakkaita niin alkuvaiheessa olevilta asiakkailta kuin asiakkailta, joiden kanssa asiakkuus oli kestänyt jo pidempään. Asiakkaan viihdyttämisen keinoihin sisällytettiin tutkimuksessa yksinkertaisempia toimenpiteitä kuten lounas, mutta myös laajempiin, kuten laadukas illallinen ja useamman päivän tapahtuma lomakohteessa.

Tutkimuksessa todettiin asiakkaan viihdyttämisen lisäävän vastavuoroisuutta myyjän ja ostajan välillä, viitaten siihen, että B2B-yritykset voivat saada hyötyä asiakassuhteisiinsa hyödyntämällä asiakkaiden viihdyttämistä myyntistrategiassaan. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että kiitollisuuden tuoma positiivinen tunnekokemus ja kiitollisuuden velan tuoma negatiivinen tunnekokemus ovat molemmat vastavuoroisuutta lisääviä tekijöitä. Tutkimuksen jälkianalysoinneissa todettiin, että myyntihenkilöt olivat sosiaalisesti orientoituneempia ja keskittyivät enemmän kiitollisuuden luomiseen ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, kun taas ostajat olivat enemmän virittyneitä kiitollisuuden velkaan ja lyhytaikaisiin suhteisiin myyvän tahon kanssa. (Babakus, E., Bush, A., Moncrief, W., Oakley, J. & Sherrell, D. 2021.)

#### 4 Kehittämistyö

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena, jossa yhdistettiin laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Viime vuosikymmenten aikana tämän tyyppisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen on yleistynyt. Menetelmiä voidaan yhdistää erityisesti tutkimuksissa, joiden tutkimuskysymykset pyrkivät sekä selittämiseen että kuvailemiseen. (Juuti & Puusa 2020.)

Tämän työn tutkimuksellisen osuuden menetelmällisinä ratkaisuinä toimivat kyselytutkimus ja haastattelut. Näiden tutkimusmenetelmien avulla voitiin hyödyntää kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta, ja saada tutkimustuloksia halutulta kohderyhmältä niin määrällisesti kuin laadullisesti. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli saada määrällisesti mahdollisimman kattavasti dataa kosmetiikka-alalla toimivien jälleenmyyjien motivaatioon, tavoitteisiin, sitoutumiseen ja maahantuojan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää tätä kyselytutkimuksista saatua tietoa. Haastattelututkimuksen kysymyksissä hyödynnettiin vastaavan tyyppisiä kysymyksiä, joihin haastateltavat olivat vastanneet kyselytutkimuksessa, mutta joihin heiltä pyydettiin syvällisempää näkemystä haastatteluissa.

Tutkimustyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa, ja toimia pohjatyönä tässä opinnäytetyössä toteutetulle kehittämistyölle, jossa toimeksiantajayritykselle suunniteltiin uusi asiakkuusjärjestelmä. Tutkimustyössä kerättiin tietoa toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjiltä ja muilta alalla toimivilta henkilöiltä, jonka avulla toimeksiantajayritykselle voitiin toteuttaa tutkittuun tietoon perustuva asiakkuusjärjestelmä. Tämä oli kehittämistyössä erityisen tärkeää, jotta voitiin taata, että uusi asiakkuusjärjestelmä on niin myyvää yritystä kuin jälleenmyyjäasiakkaita palveleva ja sellainen, joka tulitaisiin ottamaan hyvin vastaan.

Aineiston keruu tapahtui kyselytutkimuksessa lähettämällä sama kysely kolmen eri kanavan kautta tarkasti määritetyille kohderyhmälle. Ensimmäisenä sähköinen kyselylomake lähetettiin toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjille sähköpostitse. Tämän jälkeen aineiston keruuseen hyödynnettiin sosiaalisessa mediassa Facebook-ryhmiä. Sähköinen kyselylomake lähetettiin Kosmetologit-Facebook-ryhmään ja Parturi-kampaajat-Facebook-ryhmään. Kyselylomakkeen avulla vastaajat pystyivät antamaan vastauksensa anonyymisti.

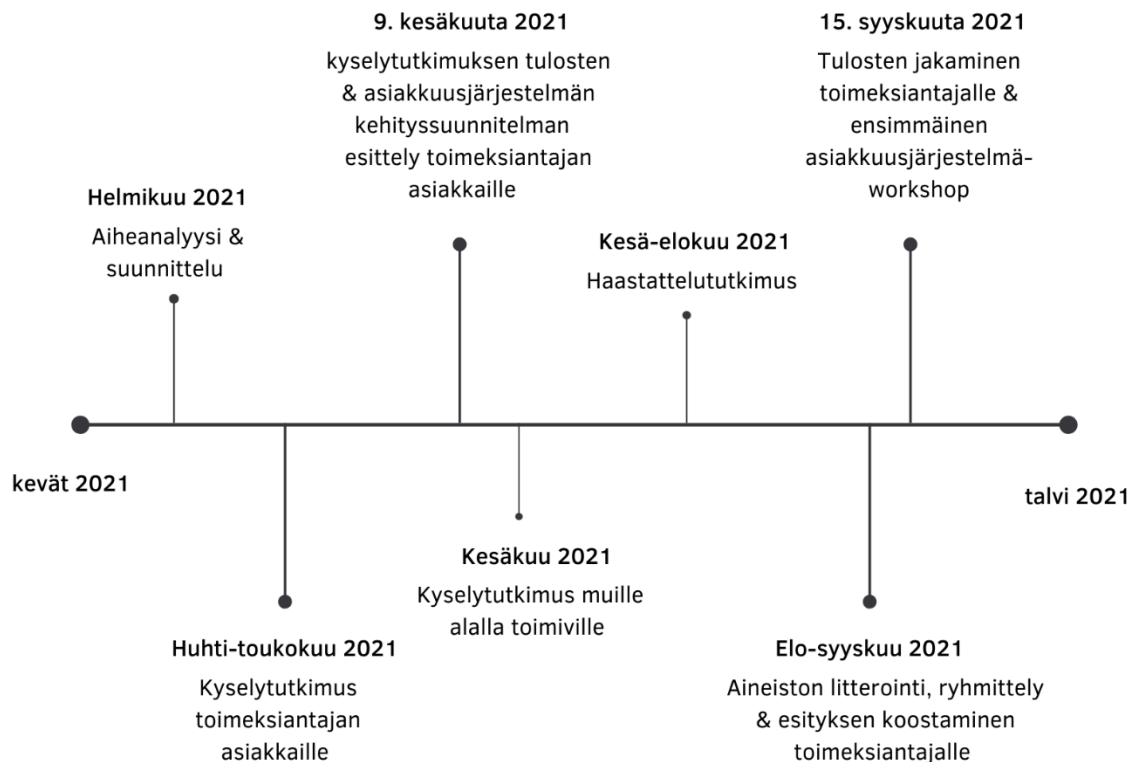
Kyselytutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin tutkimalla vastauksia diagrammien avulla, jotta merkittävimmät vastaukset voitiin erottaa. Tuloksia analysoitiin lisäksi työpajoissa toimeksiantajayrityksessä osallistaen kattavasti eri työtehtävissä työskenteleviä työntekijöitä.

Haastattelututkimuksen aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla ensin jokainen haastatteluäänite. Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin vastausjoukosta erotettaviin aiheisiin. Lopuksi vastauksia verrattiin kyselytutkimuksen vastauksiin. Näin voitiin arvioida haastatteluista saatavien tulosten yhteneväisyyttä kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin, ja haastateltavien yksilöllisiä näkemyksiä voitiin tarkastella kriittisesti suhteessa tutkimustulosten perusteella toteutettuun kehittämistyöhön.

Kuviossa 3 on kuvattu aikajana työn tutkimuksellisen osuuden etenemisestä ja siihen liitettävistä toimenpiteistä. Tutkimuksellisen osuuden alkamisajankohta voidaan määrittää helmikuulle 2021, jolloin opinnäytetyön teko alkoi aiheanalyysillä ja aikataulun sekä toimenpiteiden suunnittelulla. Aiheanalyysin teon ja tietoperustan rakenteen kartoittamisen jälkeen alkoi kyselytutkimuksen suunnittelu. Kysymykset määriteltiin vastaamaan tämän työn tutkimuskysymyksiin, ja mahdollistamaan jälleenmyyjille olennaisiin asioihin vastaavan asiakkuusjärjestelmän kehittäminen. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan jälleenmyyjille toteutettiin kyselytutkimus huhti-toukokuussa 2021. Kyselytutkimuksesta saadut tulokset esiteltiin toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjille yrityksen webinaarissa kesäkuun alussa 2021. Tulosten yhteydessä esiteltiin myös toteutussuunnitelma tulevalle asiakkuusjärjestelmälle. Uuden asiakkuusjärjestelmän tullessa vaikuttamaan merkittävästi suureen osaan yrityksen jälleenmyyjistä, koettiin tärkeäksi esitellä jälleenmyyjiltä saadut vastaukset, jotka tulisivat olemaan peruste toteutettaville toimenpiteille. Kesäkuussa 2021 sama kysely, joka oli toteutettu toimeksiantajan jälleenmyyjille, lähetettiin muille alalla toimiville parturi-kampaamo- ja kauneushoitolayrittäjille sekä liikkeistä vastaaville henkilöille. Kesäkuun lopussa kaikki kyselyyn tulleet vastaukset oli kerätty. Kyselyn tuloksista tehtiin kooste toimeksiantajayritykselle esiteltäväksi, ja datan analysointi aloitettiin alkusyksystä.

Kyselytutkimuksen jälkeen kesä-, heinä- ja elokuun aikana toteutettiin haastattelut yksilöhaastatteluina kuudelle haastateltavalle. Kukin teemahaastattelu litteroitiin haastatteluiden jälkeen, ja tuloksista tehtiin kooste ryhmittelemällä vastaukset

toimeksiantajayritykselle esiteltäväksi. Syyskuussa toimeksiantajayrityksessä järjestettiin ensimmäinen työpaja, jossa esiteltiin tutkimuksista saatu aineisto. Aineiston analysointia jatkettiin työpajaan osallistuvien kesken, ja sen pohjalta alettiin määrittämään tavoitteita ja kriteereitä uudelle asiakkuusjärjestelmälle.



Kuvio 3: Aikajana tutkimuksellisen osuuden toteutuksesta

#### 4.1 Kyselytutkimus

Ensimmäinen menetelmällinen ratkaisu tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa oli kyselytutkimus. Kyselytutkimus valittiin tämän työn tutkimuksellisen osuuden toiseksi menetelmälliseksi kvantitatiivisen aineiston keruuta varten. Kyselytutkimus on suurelta osin määrällistä tutkimusta, ja siinä sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselytutkimuksessa aineistot sisältävät pääosin mitattuja lukuja ja numeroita, koska vaikkakin kysymykset esitetään sanallisesti, kyselyn vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Kyselytutkimuksessa voidaan kerätä sanallisesti täydentäviä tietoja tai vastauksia kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2019, 13.)

Kyselytutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin toimeksiantajan jälleenmyyjäasiakkaille. Kysely kohdistettiin parturi-kampaamo- ja kauneushoitolayrittäjille sekä työntekijöille ja sopimusyrittäjille, jotka vastaavat kyseisen liikkeen taloudellisista asioista, tilausten teosta ja yhteistyöstä maahantuonnin kanssa. Toimeksiantajan hieman yli sadalta parturi-kampaamossa, kauneushoitolan sisältävässä apteekissa ja kauneushoitolassa toimivalta jälleenmyyjältä saatiin 26 vastausta. Vastausprosentti yrityksen jälleenmyyjäasiakkailta oli näin 24,8 %. Vastausprosentti oli tavoitteeseen nähden melko pieni. Kyselyyn vastaamiseen valittiin olla kannustamatta arvontapalkinnoilla. Sen sijaan asiakkaan vaikutusmahdollisuutta tulevaan asiakkuusjärjestelmään käytettiin motivaattorina kyselyyn vastaamisessa. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, että kyselyyn odotettiin saatavan ilman palkintoa tarpeeksi vastauksia, mutta myös sen takia, että vastaukset olisivat sisäisesti motivoituneiden vastaajien vastaamina perusteellisemmin ja huolellisemmin täytettyjä. Kyselyn vastaukset otettiin käsittelyyn yrityksen sisällä, ja esiteltiin toimeksiantajan järjestämässä webinaarissa kesäkuussa 2021.

Sama kyselytutkimus, joka oli lähetetty toimeksiantajan jälleenmyyjille aiemmin, toteutettiin myös muille alan ammattilaisille, jotka toimivat kauneushoitolassa tai parturi-kampaamossa joko yrittäjänä tai sopimusyrittäjänä tai työntekijänä vastuualueenaan yhteistyö maahantuojien kanssa, tilaukset, yrityksen talous ja muut hallinnolliset tehtävät. Muilta alan ammattilaisilta saatiin 34 vastausta, mikä nosti kyselyn vastausten määrän yhteensä kuuteenkymmeneen. Kyselytutkimuksen tuloksista kerättiin kooste Forms-kyselypohjassa, sekä jaotteleamalla vastaukset Excel-diagrammeihin.

#### 4.2 Haastattelututkimus

Tämän työn tutkimuksellisen osuuden toinen menetelmällinen ratkaisu oli haastattelututkimus. Toiseksi tutkimuksellisen osuuden menetelmälliseksi ratkaisuksi valittiin teemahaastattelut laadullisena menetelmänä, jotta tutkimuksessa voitiin saada syvällisempää ymmärrystä tarkasteltavasta aihealueesta kohderyhmään kuuluvien haastateltavien näkökulmasta. Hirsijärvi & Hurme (2015, 44-48.) mukaan teemahaastattelua voidaan kuvata myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Se on vapaampi muodoltaan kuin lomakehaastattelu, mutta selkeämmin ennalta suunniteltu kuin strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelun ominaisuuksia määrittää se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun runko koostuu keskeisistä tutkittavista teemoista, jotka ovat kaikille haastateltaville samat.

Tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa ensin toteutetussa kyselytutkimuksessa vastaajat pystyivät jättämään sähköpostiosoitteensa, ja näin ilmoittaa halukkuutensa osallistua syventäviin teemahaastatteluihin. Haastattelut toteutettiin Zoomin välityksellä etäyhteydellä ja haastatteluihin varattiin kuhunkin tunti aikaa. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt valittiin

kyselyssä sähköpostin jättäneiden joukosta aikajärjestyksessä ensimmäisestä vastaajasta edeten. Kaikkiaan kyselyssä sähköpostinsa jättäneitä oli 12, mutta kaikilta ei saatu vastausta haastattelukutsuun enää myöhemmin. 12 vastaajasta kuutta haastateltiin tämän opinnäytetyön haastattelututkimusta varten.

Haastattelututkimuksen vastaukset litteroitiin ensin, jonka jälkeen niistä koostettiin yhteen tiivistetty versio. Koostetta tehdessä voitiin huomata kuuden haastateltavan olevan sopiva määrä kyseiseen kehitystyöhön, sillä joukkoon mahtui paljon erilaisia vastauksia erilaisissa yrityksissä toimivilta henkilöiltä, mutta samalla vastaajia voitiin todeta olevan riittävän paljon, sillä tietyn tyyppisiä vastauksia saatiin useammalta henkilöltä, ja saturaatiopiste täyttyi. Haastattelut toimivat kyselytutkimusta täydentävästi, tarjoten syvällisempää näkemystä jälleenmyyjäryitysten tarpeista ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

## 5 Tutkimustyön tulokset

Tutkimustyö koostui kyselytutkimuksesta ja haastatteluista, jotka toteutettiin yrittäjille ja yrityksissä vastaavina henkilöinä toimiville hius- ja kauneudenhoitoalan ammattilaisille. Tutkimustyöstä saatu aineisto koostuu 60 kyselyyn vastanneen henkilön vastauksista, sekä kuuden haastatteluun vastanneelta henkilöltä saadusta aineistosta.

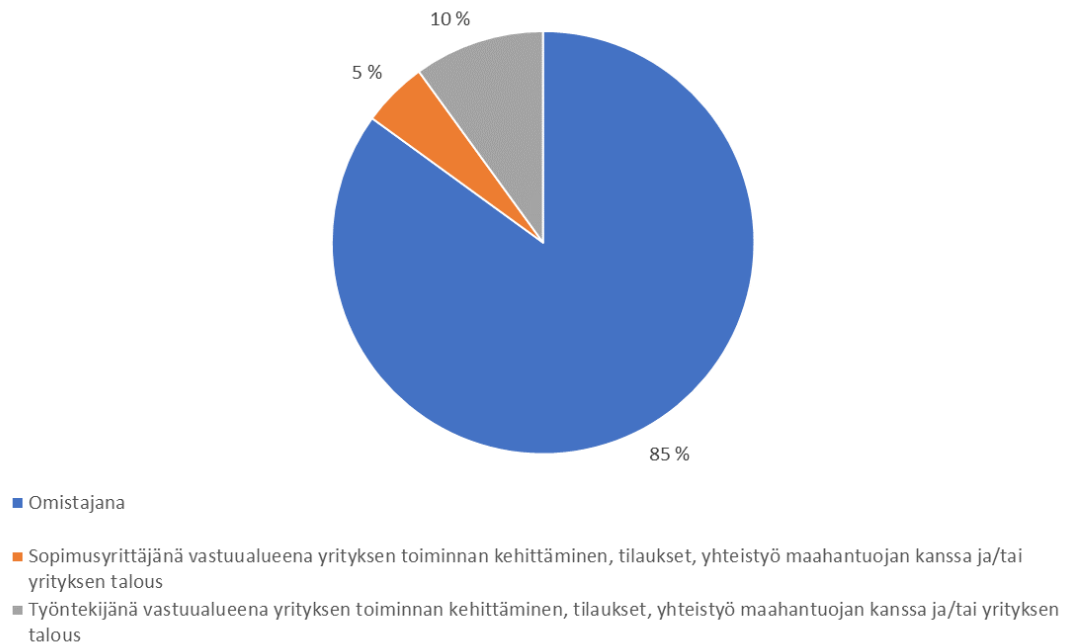
### 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksesta saatiin yhteensä 60 vastausta kauneushoitola- ja parturi-kampaamoyrittäjiltä sekä liikkeiden vastaavilta esimieshenkilöiltä, jotka ovat vastuussa yhteistyöstä maahantuojien kanssa. 60 vastaajan joukosta yksi vastaaja vastaa 1,7 % ja esimerkiksi 10 % vastanneista vastaa kuutta henkilöä.

Kyselytutkimuksen kysymykset esitettiin neljässä aihekategoriassa. Ensimmäiset kysymykset käsittelivät vastaajan taustatietoja. Toinen osio piti sisällään kysymykset motivaatioon liittyvistä tekijöistä. Kolmannessa osiossa selvitettiin tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä. Neljäntenä aiheena kyselyssä oli sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, ja viimeisenä aiheena oli maahantuojan valinta.

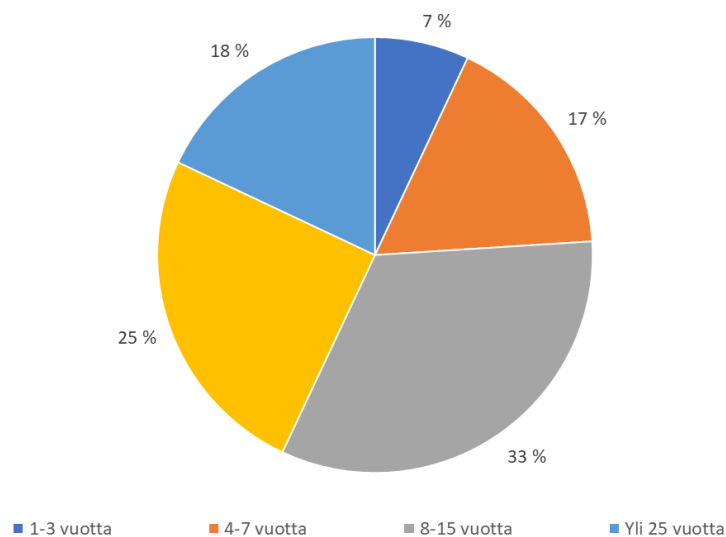
Kuviossa 4 kuvataan vastaajien jakautuminen eri rooleihin yrityksissä, joissa he toimivat. Monivalintakysymyksen vastaajista 85 % toimi yrityksessä omistajana. Vastaajista 5 % toimi sopimusyrittäjänä vastuualueenaan liikkeen talous, tilausten teko ja yhteistyö maahantuojan kanssa, ja 10 % toimi yrityksessä työntekijänä vastuualueenaan liikkeen talous, tilausten teko ja yhteistyö maahantuojan kanssa.





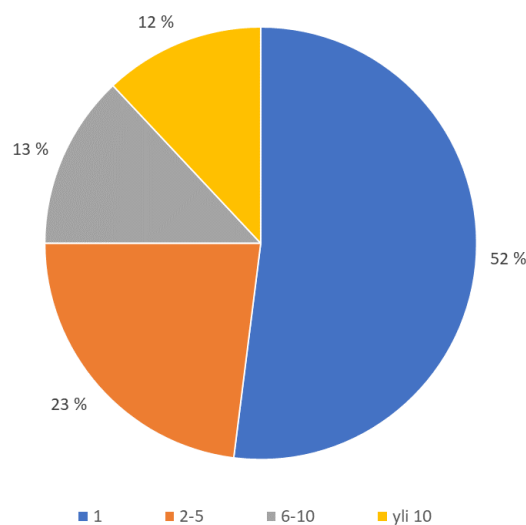
Kuvio 4: Vastaajien roolit yrityksissä (N=60)

Vastanneista suuri osa oli työskennellyt alalla pitkään. Kuvio 5 havainnollistaa vastaajien työurien pituuksia. 7 % vastaajista oli toiminut alalla 1-3 vuotta, ja vastaajia 4-7 vuoden työkokemuksella oli 17 %. Kaikista yleisin kokemusaika alalta oli 8-15 vuotta. Heitä oli vastaajien joukosta 33 %. 16-25 vuotta alalla toimineita oli 25 % vastanneista, ja yli 25 vuotta alalla toimineita oli 18 %.



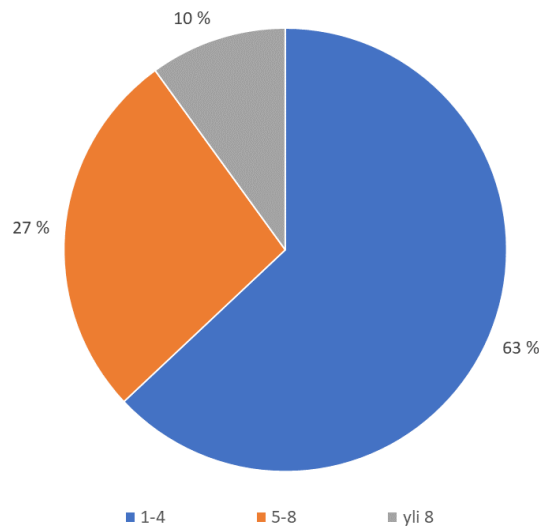
Kuvio 5: Vastaajien kokemusvuodet hius- ja kauneudenhoitoalalla (N=60)

Seuraavassa taustatietoihin keskittyvässä monivalintakysymyksessä selvitettiin henkilökunnan määriä yrityksissä, joissa vastaajat toimivat. Kuviosta 6 voidaan havaita, että ylivoimaisesti suurin osa vastanneista toimi yksinyrittäjänä: 52 % vastasi, ettei yrityksessä ole muuta henkilökuntaa vastaajan itsenä lisäksi. Vastaajista 23 % työskenteli yrityksessä, jonka henkilökunnan määrä oli 2-5 henkilöä. Suurempia yrityksiä oli edellisiin verrattuna selkeästi vähemmän. Vastaajista 13 % toimi yrityksessä, jossa henkilökunnan määrä oli 6-10, ja yli 10 hengen yrityksissä toimii 12 % vastaajista.



Kuvio 6: Henkilökunnan määrä vastaajien yrityksissä (N=60)

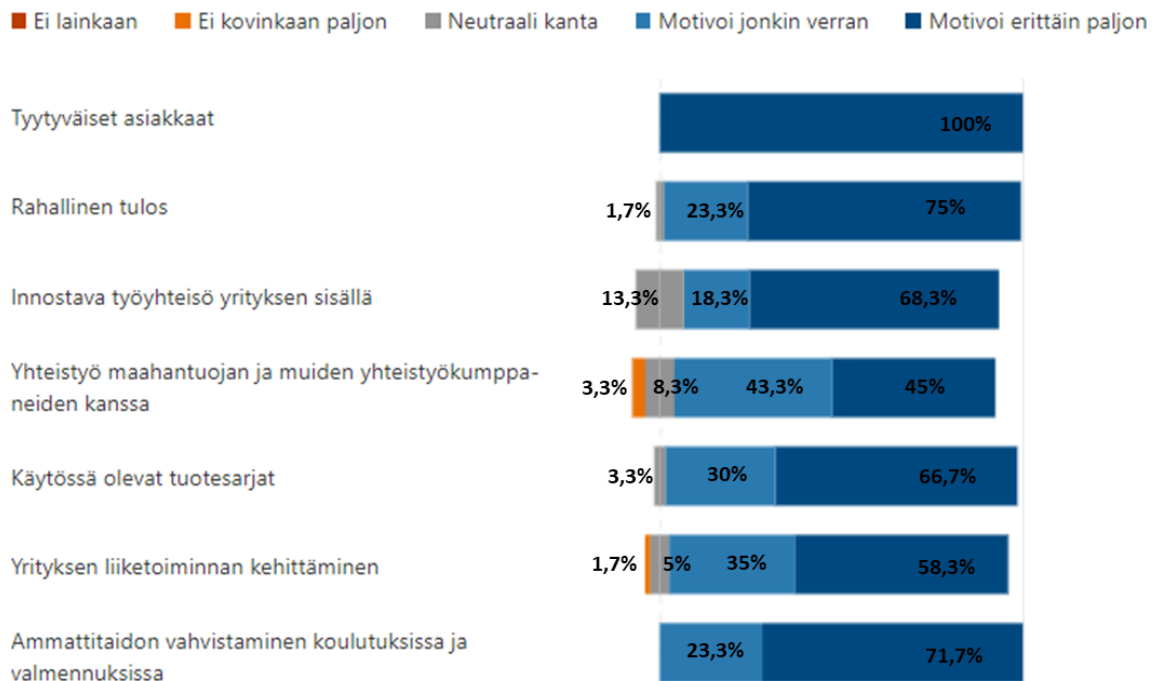
Viimeisessä taustatietoihin keskittyvässä kysymyksessä kartoitettiin, kuinka monen eri maahantuojan tuotteista vastaajien edustamien yritysten valikoimat koostuvat. Pieni osa, vain 10 % vastaajista toimii yhteistyössä yli kahdeksan eri maahantuojan kanssa, kun taas 27 % valikoima koostuu 5-8 eri maahantuojan tuotteista. Kaikista suurin osa vastaajista eli 63 % tilaa tuotteensa 1-4 eri maahantuojalta. Tämän tuloksen kanssa voidaan nähdä korrelaatio siihen, että vastanneista 52 % toimii yksinyrittäjänä, jolloin suurta tuotevalikoimaa voi olla haasteellista ylläpitää. Kuviossa 7 nähdään maahantuojien määrät vastaajien yrityksissä.



Kuvio 7: Maahantuojien määrä, joilta yritykset ostavat tuotteita (N=60)

Motivaatioon liittyviä kysymyksiä oli kysymyslomakkeella neljä. Näistä kaksi oli likert-asteikolla arvioitavia ja kaksi kysymyksiä, joihin vastaaja pystyi kirjoittamaan oman vastauksensa.

Ensimmäisessä kohdassa motivaatioon liittyvissä kysymyksissä tuli määritellä, kuinka paljon mainitut asiat motivoivat vastaajaa omassa työssä. Mitattavina tekijöinä selvitettiin, kuinka paljon tyytyväiset asiakkaat, rahallinen tulos, innostava työyhteisö yrityksen sisällä, yhteistyö maahantuojan ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, käytössä olevat tuotesarjat, yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ja ammattitaidon vahvistaminen koulutuksissa ja valmennuksissa motivoivat alalla toimivia jälleenmyyjiä. Vastausvaihtoehtoja kuhunkin näistä tekijöistä oli viisi: ei motivoi lainkaan, ei motivoi kovinkaan paljoa, neutraali kanta, motivoi jonkin verran ja motivoi erittäin paljon. Kuten kuvioista 8 voidaan havaita, kaikki esitetyt motivaatiota lisäävät tekijät koettiin omaa työtä motivoivina asioina. 60 vastaajasta kaksi valitsi kohdassa yhteistyö maahantuojan ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, että asia ei motivoi kovinkaan paljoa ja yksi vastaaja mainitsi, ettei yrityksen liiketoiminnan kehittäminen motivoi kovinkaan paljoa. Mihinkään mitattavista tekijöistä ei valittu vastausvaihtoehtoa, ettei asia motivoisi vastaajaa lainkaan.



Kuvio 8: Vastaajia ammatillisesti motivoivat tekijät (N=60)

Kaikista motivoivimmaksi tekijäksi kyselyssä merkittiin tyytyväiset asiakkaat, sillä 100 % vastaajista koki, että se motivoi heitä erittäin paljon. Seuraavaksi eniten motivoiviksi asioiksi koettiin rahallinen tulos ja ammattitaidon vahvistaminen koulutuksissa ja valmennuksissa. Vastaajista 75 % valitsi, että rahallinen tulos motivoi erittäin paljon. 23,3 % vastaajista koki, että rahallinen tulos motivoi jonkin verran ja 60 vastaajasta 1 valitsi neutraalin kannan. 71,7 % vastaajista koki, että ammattitaidon vahvistaminen koulutuksissa ja valmennuksissa motivoi erittäin paljon ja loput 28,3 % merkitsi sen motivoivan jonkin verran.

Motivaatiota lisäävistä tekijöistä viidenneksi ja kuudenneksi eniten valintoja kohtaan ”motivoi erittäin paljon” saivat innostava yhteistyö yrityksen sisällä ja käytössä olevat tuotesarjat. 68,3 % vastaajista koki, että innostava yhteistyö yrityksen sisällä motivoi erittäin paljon, 18,3 % koki, että se motivoi jonkin verran ja 13,3 % valitsi neutraalin kannan. 66,7 % vastaajista koki käytössä olevat tuotesarjat erittäin motivoivana tekijänä, 30 % merkitsi niiden motivoivan jonkin verran ja 3,3 % vastaajista valitsi neutraalin kannan. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen oli 58,3 % mielestä erittäin motivoiva tekijä, 35 % koki sen motivoivan jonkin verran, 5 % valitsi neutraalin kannan, ja 60 vastaajasta yksi koki, ettei se motivoi kovinkaan paljoa. 45 % vastaajista koki yhteistyön maahantuojan ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa erittäin motivoivana tekijänä, 43,3 % vastasi sen motivoivan jonkin verran, 8,3 % valitsi neutraalin kannan ja 3,3 % merkitsi, ettei se motivoi kovinkaan paljoa.

Toisessa motivoivia tekijöitä selvittävässä kysymyksessä vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti muita asioita, joita he kokevat motivoivaksi omassa työssään. Tämä kysymys oli vapaavalintainen. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 60 vastaajalta 25. Vapaamuotoisesti kirjoitettavat vastaukset ovat listattu alla.

Hyvä asenne ja ammattitaito.

Tyytyväisyys oman tekemiseen, onnistumiset, jatkuvuus, kanta-asiakkuudet.

Alan jatkuva kehitys.

Vision toteutumisen.

Työn jälki näkyy.

Viihtyisä työympäristö on sekä itselle että asiakkaille tärkeä.

Vakituisten asiakkaiden säilyttäminen/innostaminen sekä asiakkaiden "uushankinta" ja näiden asioiden yhteensovittaminen. Apteekkiin liittyvä lääkevoiteiden ja kosmeettisten tuotteiden toisiaan täydentäminen ja monipuolistaminen. Jatkuva kehittyminen asiakkaiden "kuuntelussa/toiveiden ymmärtämisessä.

Hyvä ammattitaito, ajan hengessä työskentely, asiakkaiden kanssa luotettava kommunikointi, asiakkaiden kiitollisuus ja uskollisuus.

Se, kun asiakkaat palaavat takaisin ja olen heidän luottokosmetologi.

Tulokset joita saan asiakkaalle.

Päivittäinen ilon tuottaminen.

Itsenäinen työskentely, päätösvalta - saan tehdä työtä miten ja milloin haluan.

Se, että tykkään työstäni.

Kollegan kanssa ajatusten vaihtaminen.

Kehittäminen ja kehittyminen.

Monipuolinen työ, erilaiset hoidot ja se, että itsenäisenä yrittäjänä voi vaikuttaa työaikoihin ja omiin menoihin.

Saa tehdä kutsumusammattia.

Uuden oppiminen, verkostoituminen ja yhteistyöt.

Viihtyisä työympäristö.

Hoitotila.

Sen monipuolisuus.

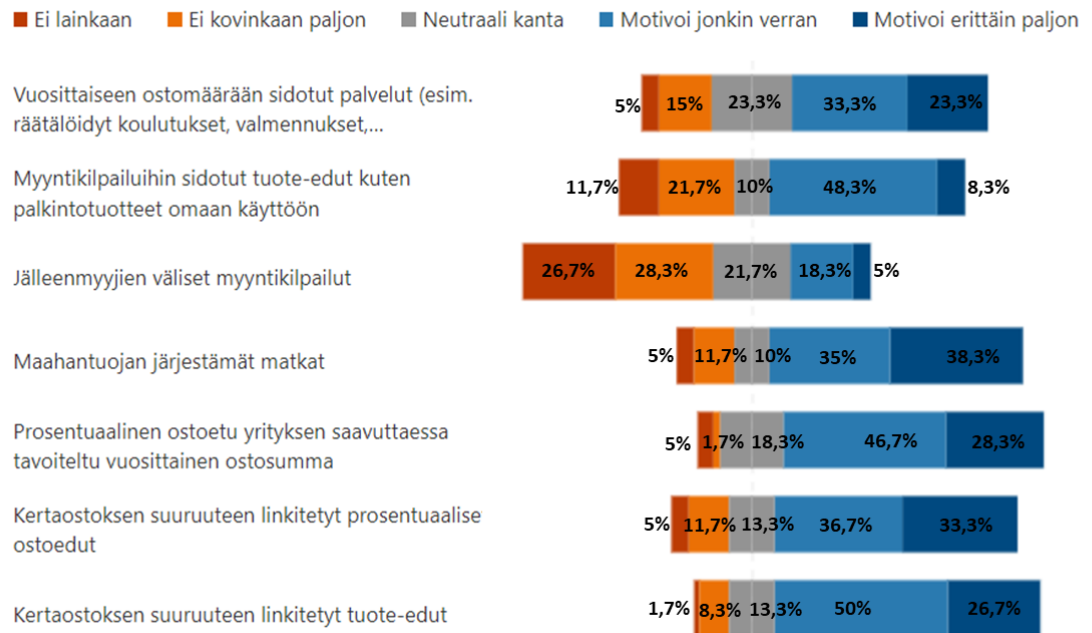
Se että pääsee tekemään ja asiakkaita olisi riittävästi.

Tulokselliset hoidot.

Ammatillinen kehitys.

Ihan vaan mielekäs työ, kehittyminen.

Kolmannessa motivaatiotekijöitä Likert-asteikolla selvittävässä kohdassa kysyttiin, kuinka paljon mainitut asiat motivoivat tai voisivat motivoida vastaajaa myynnillisesti eniten yhteistyössä maahantuojan kanssa. Mitattavina tekijöinä selvitettiin, kuinka paljon vuosittaiseen ostomäärään sidotut palvelut kuten räätälöidyt koulutukset, valmennukset ja asiakastilaisuudet, myyntikilpailuihin sidotut tuote-edut kuten palkintotuotteet omaan käyttöön, jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut, maahantuojan järjestämät matkat, prosentuaalinen ostoetu yrityksen saavuttaessa tavoiteltu vuosittainen ostosumma, kertaostoksen suuruuteen linkitetyt prosentuaaliset ostoedut ja kertaostoksen suuruuteen linkitetyt tuote-edut motivoivat vastaajaa tai vastaaja voisi kuvitella niiden motivoivan häntä myyntityössä. Vastausvaihtoehtoja kuhunkin näistä tekijöistä oli viisi: ei motivoi lainkaan, ei motivoi kovinkaan paljoa, neutraali kanta, motivoi jonkin verran ja motivoi erittäin paljon. Edellä mainituista motivaatiotekijöistä suurimman vastausmäärän kohtaan ”Motivoi erittäin paljon” sai maahantuojan järjestämät matkat, kun taas vähiten motivoivaksi tekijäksi suurimmalla vastausmäärällä kohtaan ”Ei lainkaan” nousi jälleenmyyjien väliset kilpailut. Kysymyksen vastaukset ovat kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9: Vastaajia myynnillisesti motivoivat tekijät (N=60)

Kyselyn vastaajasta 38,3 % koki, että maahantuojan järjestämät matkat motivoivat tai voisivat motivoida myynnillisesti erittäin paljon. Vastaajista 35 % koki, sen jonkin verran motivoivana tekijänä, 10 % vastaajista valitsi neutraalin kannan, 11,7 % koki, että se ei motivoi kovinkaan paljoa, ja 5 % merkitsi, ettei maahantuojan järjestämät matkat motivoi lainkaan. Kertaostoksen suuruuteen linkitetyt prosentuaaliset ostoedut koettiin toiseksi eniten erittäin motivoivaksi tekijäksi. Vastaajista 33,3 % vastasi, että se motivoi erittäin paljon, 36,7 % vastasi sen motivoivan jonkin verran, 13,3 % valitsi neutraalin kannan, 11,7 % koki, ettei se motivoi kovinkaan paljoa ja 5 % vastasi, ettei se motivoi lainkaan. Kolmanneksi eniten erittäin motivoivaksi tekijäksi koettiin prosentuaalinen ostoetu yrityksen saavuttaessa tavoiteltu vuosittainen ostosumma, johon 28,3 % vastaajista merkitsi sen motivoivan erittäin paljon, ja 46,7 % koki, että se motivoi jonkin verran. 18,3 % valitsi neutraalin kannan tähän kysymykseen, 1,7 % koki, että vuosioستoon linkitetty ostoetu ei motivoi kovinkaan paljoa, ja 5 % koki, että se ei motivoi lainkaan.

Myös kertaostoksen suuruuteen linkitetyt tuote-edut koettiin suhteellisen paljon myynnillisesti motivoivana tekijänä vastaajien joukossa. Se sai vastauksista suurimman yhteismäärän vaihtoehtoihin ”Motivoi erittäin paljon” ja ”Motivoi jonkin verran”. 76,7 % vastaajista valitsi näistä jommankumman vaihtoehdon. 26,7 % vastaajista koki, että kertaostoksen suuruuteen linkitetyt tuote-edut motivoivat erittäin paljon, 50 % koki, että se motivoi heitä jonkin verran, 13,3 % valitsi neutraalin kannan, 8,3 % koki, että se ei motivoi kovinkaan paljoa ja 1,7 % merkitsi, ettei se motivoi lainkaan.

Vuosittaiseen ostomäärään sidotut palvelut kuten räätälöidyt koulutukset, valmennukset ja asiakastilaisuudet sai suhteellisen tasaisesti vastauksia kaikkiin viiteen eri vaihtoehtoon siitä, kuinka paljon ne motivoivat tai voisivat motivoida vastaajaa myynnillisesti. 23,3 % vastaajista koki, että ostomäärään sidotut palvelut motivoivat erittäin paljon, 33,3 % koki, että ne motivoivat jonkin verran, 23,3 % valitsi neutraalin kannan, 15 % koki, että ne eivät motivoi kovinkaan paljoa, ja 5 % vastaajista merkitsi, etteivät ne motivoi lainkaan.

Myynnillisesti vähiten motivoivina maahantuonnin toteuttamina toimenpiteinä koettiin jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut sekä myyntikilpailuihin sidotut tuote-edut kuten palkintotuotteet omaan käyttöön. 8,3 % vastanneista koki myyntikilpailuihin sidotut tuote-edut erittäin motivoivana, 48,3 % koki niiden olevan jonkin verran motivoivia, 10 % valitsi neutraalin kannan, 21,7 % vastasi, että ne eivät motivoi kovinkaan paljoa, ja 11,7 % vastanneista koki, etteivät ne motivoi lainkaan. Jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut, joka koettiin kyselyyn vastanneiden keskuudessa vähinten motivoivana tekijänä, keräsi ”Ei lainkaan”-vastauksia 26,7 % vastanneista. Hieman suurempi osa, 28,3 % koki, etteivät ne motivoi kovinkaan paljoa, kun taas neutraalin kannan valitsi 21,7 %, 18,3 % koki, että ne jonkin verran motivoiviksi, ja 5 % eli 60 vastaajasta kolme koki jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut erittäin motivoiviksi.

Motivaatio-osuuden neljännessä kysymyksessä vastaajat saivat kirjoittaa vapaamuotoisesti muita asioita, joita he kokivat tai voisivat kokea motivoiviksi tekijöiksi yhteistyössä maahantuojan kanssa. Tämä kysymys oli vapaavalintainen, ja siihen saatiin 24 vastausta, jotka ovat listattu alla.

Vanhentuneiden tuotteiden hyvitys.

Yhteydenpito yleensä.

Parempi yhteyden pito/yhteys maahantuonnin ja kosmetologin/kosmetologien kanssa.

Myynnin kehittäminen.

Räätälöidyt kampanjat.

Kiitos erittäin ystävällisestä palvelusta! Aina tulen hyvälle mielelle teidän kanssa asioidessa, piristää päivää. <3

Esimerkiksi kuukausittaiset tuotenostot... Muistutukseksi kerätty käyttöohjeet sekä extravinkit.

Markkinoinnin ja myynnin tuki, pr-tuki, kuukausittaiset kampanjat, koulutukset.



Henkilökohtainen yhteydenpito asiakkaaseen (minuun) päin. Ehdotukset sarjoista, hoidoista jne.

Hyvä markkinointimateriaali, jota saa maksuttomasti hyödyntää.

Tasapuolisuus ja reiluus kaikkien jälleenmyyjien kanssa. Rehellisyys...

Hyvät koulutukset, joissa aina uusinta tietoa. Usein koulutukset ovat vanhan toistoa. Yrittäjänä maksan suuren summan saadakseni tuotteet käyttöön ja vastineeksi haluaisin koulutuksia.

Palaverit maahantuojan kanssa koskien myyntejä ja tuloksen kehittämistä yms.

Kaikista eniten motivoi innostunut asiakaspalveluhenkinen maahantuoja ja hyvät koulutukset.

Kivat kamppikset.

Aito yhteistyö yhteisen päämäärän eteen.

Markkinoinnissa yhteistyö ja erilaiset markkinointityökalut esim. mainokset, tuote-esitteet ja julisteet, yhteiskampanjat.

Maahantuoja tiedustelisi aidosti kuulumisia ja olisi kiinnostunut miten yrityksellä menee. Tarjoaisi valmiita ratkaisuja.

Helpompi tutustuminen uutuus tuotteisiin.

Henkilökohtainen yhteydenpito, vuosittaiset koulutukset ja viikoittaiset tai kuukausittaiset tietoiskut.

Tuotetiedot, koulutukset.

Nopeat toimitukset.

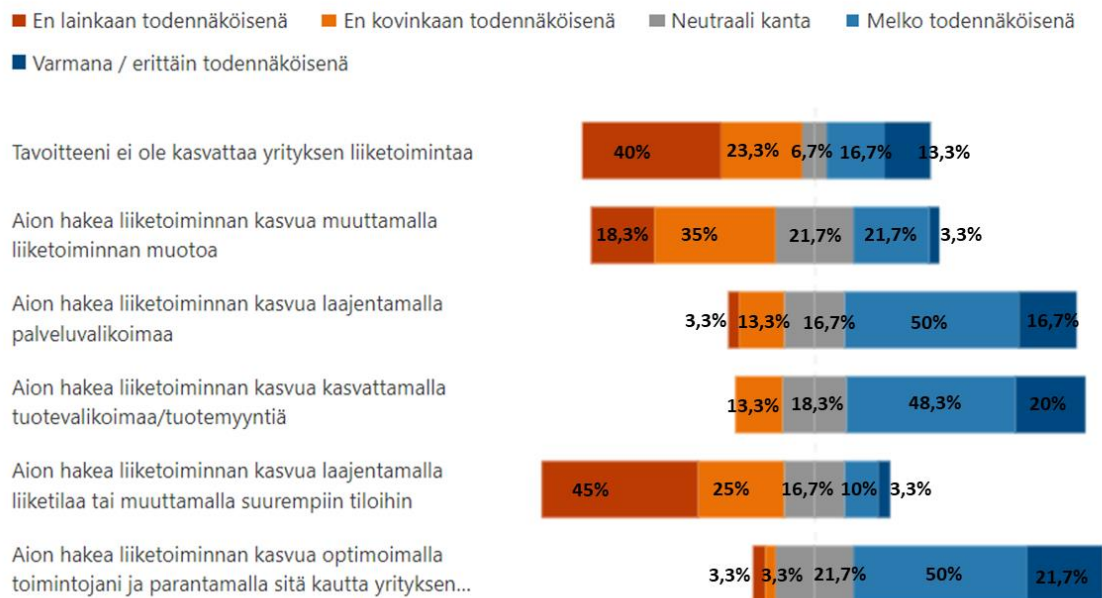
Henkilökunnan koulutus.

Aloitustarjous.

Kyselyn seuraava osio käsitteli tavoitteita. Tämän osuuden sisältämien kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka tavoitteellisesti vastaajat pyrkivät kasvattamaan yrityksensä liiketoimintaa. Tavoitteita käsittelevään osioon sisällytettiin kaksi kysymystä, joista ensimmäinen toteutettiin likert-asteikolla ja jälkimmäisessä kysymyksessä vastaajat pystyivät tarkentamaan omin sanoin omia kehityssuunnitelmiaan ja siihen liittyviä toimenpiteitä.

Tavoitteita käsittelevän osuuden ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka todennäköisenä vastaajat pitivät määriteltyjä toimenpiteitä yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen liittyen tulevien kahden vuoden aikana. Mitattavina tekijöinä selvitettiin,

kuinka todennäköisenä pidettiin sitä, että tavoitteena ei ole kasvattaa liiketoimintaa, aikoo hakea liiketoiminnan kasvua muuttamalla liiketoiminnan muotoa, aikoo hakea liiketoiminnan kasvua laajentamalla palveluvalikoimaa, aikoo hakea liiketoiminnan kasvua kasvattamalla tuotevalikoimaa/tuotemyyntiä, aikoo hakea liiketoiminnan kasvua laajentamalla liiketilaa tai muuttamalla suurempiin tiloihin ja sitä, että aikoo hakea liiketoiminnan kasvua optimoimalla toimintoja ja parantamalla sitä kautta yrityksen tulosta. Vastausvaihtoehtoja kuhunkin näistä tekijöistä oli viisi: ei lainkaan todennäköisenä, ei kovinkaan todennäköisenä, neutraali kanta, melko todennäköisenä ja varmana/erittäin todennäköisenä. Tavoitteita selvittävän kysymyksen vastaukset ovat esitelty kuviossa 10.



Kuvio 10: Vastaaajien tavoitteet liiketoiminnan kasvattamisen suhteen (N=60)

Liiketoiminnan kasvattamiseen liittyvän kysymyksen tuloksissa nousi esiin kolme eniten todennäköisenä pidettyä toimintoa lähes samanlaisilla tuloksilla ja kolme selkeästi vähemmän vastaajille todennäköistä vaihtoehtoa. Kolme todennäköisimpänä pidettyä toimenpidettä olivat liiketoiminnan kasvun hakeminen palveluvalikoimaa laajentamalla, liiketoiminnan kasvun hakeminen kasvattamalla tuotevalikoimaa ja/tai tuotemyyntiä ja liiketoiminnan kasvun hakeminen optimoimalla toimintoja ja parantamalla sitä kautta yrityksen tulosta. Vastaajista 21,7 % piti varmana tai erittäin todennäköisenä sitä, että aikoo seuraavan kahden vuoden aikana hakea liiketoiminnan kasvua optimoimalla yrityksen toimintoja ja parantamalla sitä kautta yrityksen tulosta. 50 % vastaajista piti tätä vaihtoehtoa melko todennäköisenä, 21,7 % valitsi neutraalin kannan, 3,3 % ei pitänyt tätä kovinkaan todennäköisenä, ja 3,3 % ei lainkaan todennäköisenä. Vastaajista 20 % näki varmana tai erittäin todennäköisenä sen, että

aikoo hakea liiketoiminnan kasvua kasvattamalla tuotevalikoimaa ja/tai tuotemyyntiä. Melko todennäköisenä tämän koki 48,3 % vastaajista, neutraalin kannan valitsi 18,3 % ja 13,3 % vastaajista koki, että ei ole kovinkaan todennäköistä, että tulisi hakemaan liiketoiminnan kasvua kasvattamalla tuotevalikoimaa ja/tai tuotemyyntiä seuraavan kahden vuoden aikana. 16,7 % vastaajista koki varmana tai erittäin todennäköisenä sen, että aikoo kasvattaa liiketoimintaa laajentamalla palveluvalikoimaa. Melko todennäköisenä tämän näki 50 % vastaajista, 16,7 % valitsi neutraalin kannan, 13,3 % ei pitänyt tätä kovinkaan todennäköisenä, ja 3,3 % ei lainkaan todennäköisenä.

Kyselyn vastaajien keskuudessa vähiten todennäköisinä vaihtoehtoina pidettiin sitä, että tavoitteena ei ole kasvattaa yrityksen liiketoimintaa, aikoo hakea liiketoiminnan kasvua muuttamalla liiketoiminnan muotoa, ja sitä, että aikoo hakea liiketoiminnan kasvua laajentamalla liiketilaa tai muuttamalla suurempiin tiloihin. Vastaajista 45 % näki, että ei ole lainkaan todennäköistä, että tulisi hakemaan liiketoiminnan kasvua laajentamalla liiketilaa tai muuttamalla suurempiin tiloihin tulevan kahden vuoden aikana. 25 % vastaajista koki, että se ei ole kovinkaan todennäköistä, neutraalin kannan valitsi 16,7 %, melko todennäköisenä tätä piti 10 %, ja varmana tai erittäin todennäköisenä tätä piti 3,3 % vastaajista. Vastaajista 40 % koki, että ei näe lainkaan todennäköisenä sitä, että ei pyrkisi kasvattamaan liiketoimintaansa tulevan kahden vuoden aikana. 23,3 % vastanneista koki, että se ei ole kovinkaan todennäköistä, 6,7 % valitsi neutraalin kannan, 16,7 % piti sitä melko todennäköisenä, ja 13,3 % varmana tai erittäin todennäköisenä. Koska tämä väittämä on kielteinen, voidaan vastauksista näin ollen tulkita, että 40 % vastaajista pyrkii tai on hyvin todennäköisesti aikeissa kasvattaa yrityksen liiketoimintaa tulevan kahden vuoden aikana ja 23,3 % pitää sitä jokseenkin todennäköisenä.

Tavoitteita käsittelevän osuuden toisessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti jokin muu toimenpide, jonka aikoo toteuttaa lähitulevaisuudessa yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Tämä kysymys oli vapaaehtoinen, ja siihen saatiin 19 vastausta, jotka ovat listattu alla.

Otan vuokratuolilaisen.

Parantamalla tunnettuutta ja imagoa.

Verkkokauppa.

Työhuone kotona.

Laajennus.

Liiketoiminnan kehittäminen ei ole minun työssäni prioriteetti koska yritys ei ole minun. Vastaus sen mukainen/näemmä pakollinen.

Keskittymällä ja kuuntelemalla asiakkaiden tarpeisiin, tarjoamalla sarjahoitoja - sitouttamalla asiakas.

Netissä toimivat koulutukset.

Uusi työntekijä.

Hinnaston ja hoitovalikoiman uudelleenrakennus.

Valikoiman selkeyttäminen.

Rekrytointi.

Lisää koulutusta.

Saada uusi vuokratuolilainen jakamaan tilaa.

Mahdollisesti työparilla.

Uusi kasvohoito laite, joka mahdollistaa uuden palvelun tarjoamisen. Uusi kasvohoito tuotesarja. Kollageenijauheet jälleenmyyntiin.

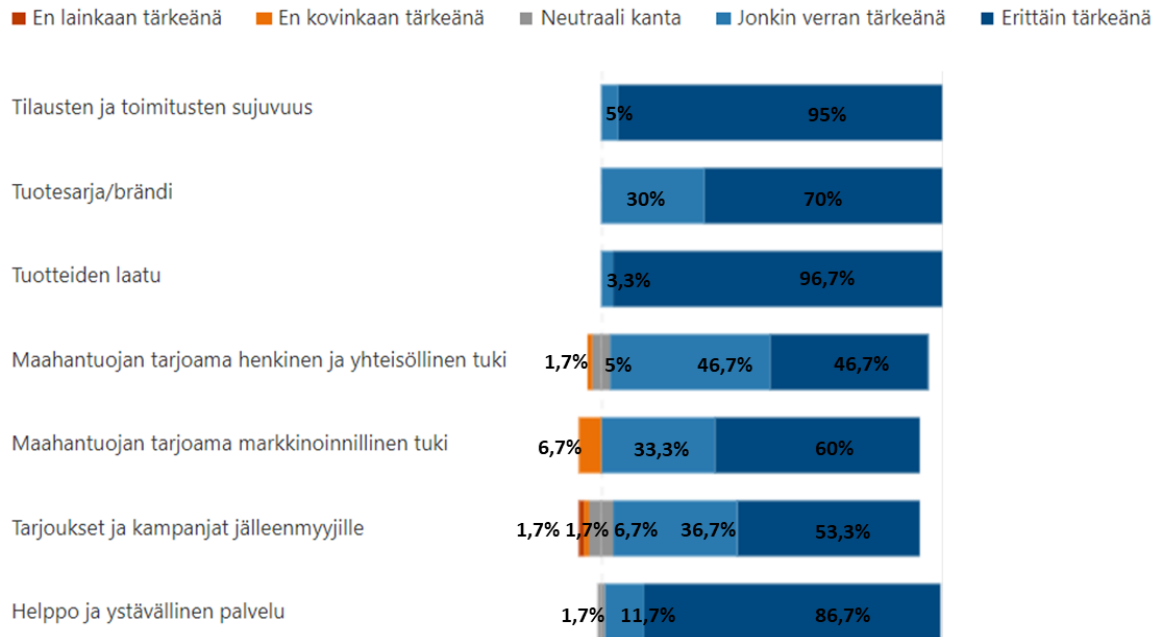
Tuotteiden ja tarvikkeiden kilpailutus säästöjen aikaansaamiseksi.

Some markkinointi.

Yhteistyö muiden yritysten kanssa.

Neljäs osuus kyselytutkimuksessa käsitteli tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten sitoutumiseen maahantuojaan. Osio sisälsi kaksi kysymystä, joista ensimmäinen toteutettiin Likert-asteikolla ja toisessa kysymyksessä vastaajat pystyivät kertomaan vapaamuotoisesti omia maahantuojaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä käsittelevän osion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka tärkeänä määritellyt asiat maahantuojan toiminnassa koettiin. Mitattavina asioina selvitettiin, kuinka tärkeänä maahantuojan toiminnassa pidettiin tilausten ja toimitusten sujuvuutta, tuotesarjaa/brändiä, tuotteiden laatua, maahantuojan tarjoamaa henkistä ja yhteisöllistä tukea, maahantuojan tarjoamaa markkinoinnillista tukea, tarjouksia ja kampanjoita jälleenmyyjille ja helppoa ja ystävällistä palvelua. Vastausvaihtoehtoja kuhunkin näistä tekijöistä oli viisi: en lainkaan tärkeänä, en kovinkaan tärkeänä, neutraali kanta, jonkin verran tärkeänä ja erittäin tärkeänä. Kaikki esitetyt asiat maahantuojan toiminnassa koettiin tärkeänä. 60 vastaajasta ainoastaan yksi henkilö vastasi, ettei koe jälleenmyyjille tarjottuja tarjouksia ja kampanjoita lainkaan tärkeänä. Muihin esitettyihin asioihin ei valittu lainkaan kyseistä vastausvaihtoehtoa. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä selvittävän kysymyksen vastaukset ovat esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: Jälleenmyyjien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät maahantuojan toiminnassa (N=60)

Kyselyn tulosten perusteella tuotteiden laatua pidetään kaikista tärkeimpänä asiana jälleenmyyjien arvioidessa maahantuonnin toimintaa. 96,7 % vastanneista piti tuotteiden laatua erittäin tärkeänä tekijänä, ja loput 3,3 % vastasi sen olevan jonkin verran tärkeää. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä pidettiin tilausten ja toimitusten sujuvuutta. 95 % prosenttia vastaajista koki, että se on erittäin tärkeää, ja loput 5 % piti sitä jonkin verran tärkeänä. Mitattavista tekijöistä myös helppo ja ystävällinen palvelu sai runsaasti vastauksia vastausvaihtoehtoon, jonka mukaan vastaajat pitivät sitä erittäin tärkeänä tekijänä maahantuojan toiminnassa. Vastaajista 86,7 % vastasi, että pitää helppoa ja ystävällistä palvelua erittäin tärkeänä, 11,7 % vastasi, että kokee sen jonkin verran tärkeäksi, ja 1,7 % valitsi neutraalin kannan. Tuotesarja/brändi oli neljäs mitattava asia, johon kukaan vastaajista ei vastannut, ettei se olisi kovinkaan tai lainkaan tärkeä tekijä maahantuonnin toiminnassa. 70 % vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä, ja loput 30 % piti sitä jonkin verran tärkeänä.

Maahantuojan toimintoihin liittyvistä asioista tärkeänä pidettyihin tekijöihin keskittyvän kysymyksen vastausten perusteella myös maahantuojan tarjoama henkinen ja yhteisöllinen tuki koettiin tärkeäksi. Vastaajista 46,7 % piti henkistä ja yhteisöllistä tukea erittäin tärkeänä, ja jonkin verran tärkeänä sitä piti 46,7 %. Neutraalin kannan tämän mitattavan tekijän kohdalla valitsi 5 % vastaajista, ja 60 vastaajasta yksi ei kokenut maahantuojan tarjoamaa henkistä ja yhteisöllistä tukea kovinkaan tärkeänä. Vastaajien keskuudessa myös

maahantuojien tarjoamaa markkinoinnillista tukea arvostetaan. 60 % vastaajista koki, että se on erittäin tärkeää, 33,3 % piti sitä jonkin verran tärkeänä, ja 6,7 % vastasi, että se ei ole heille kovinkaan tärkeä tekijä maahantuojan toiminnassa. 53,3 % vastaajista piti jälleenmyyjille tarjottuja tarjouksia ja kampanjoita erittäin tärkeinä, 36,7 % koki ne jonkin verran tärkeinä, 6,7 % valitsi neutraalin kannan, 1,7 % ei pitänyt niitä kovinkaan tärkeinä, ja 1,7 % ei lainkaan tärkeinä.

Toisessa sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin puretuvassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan vapaamuotoisesti jokin muu asia, joka mahdollisesti vaikuttaa heidän sitoutumiseensa maahantuojaan. Tämä kysymys ei ollut pakollinen. Kysymykseen saatiin 15 vastausta, jotka ovat listattu alla:

Suunnitelmallisuus, luotettavuus, sama päämäärä?

Joustavuus yleensä.

Luotettavuus.

Joustavuus ja mukautuvuus jälleenmyyjän omiin kampanjoihin.

Luotettavuus, joustavuus.

Fiilis, että välitetäänkö minusta asiakkaana minkä verran.

Saa valita itselleen sopivat tuotteet.

Kouluttautuminen.

Saada nopeasti yhteys maahantuojaan.

Hyvä palvelu ja hyvä tieto/taito.

Yhteistyön laatu.

Kiinnostunut asiakkaastaan, tarjoaa tukeaan.

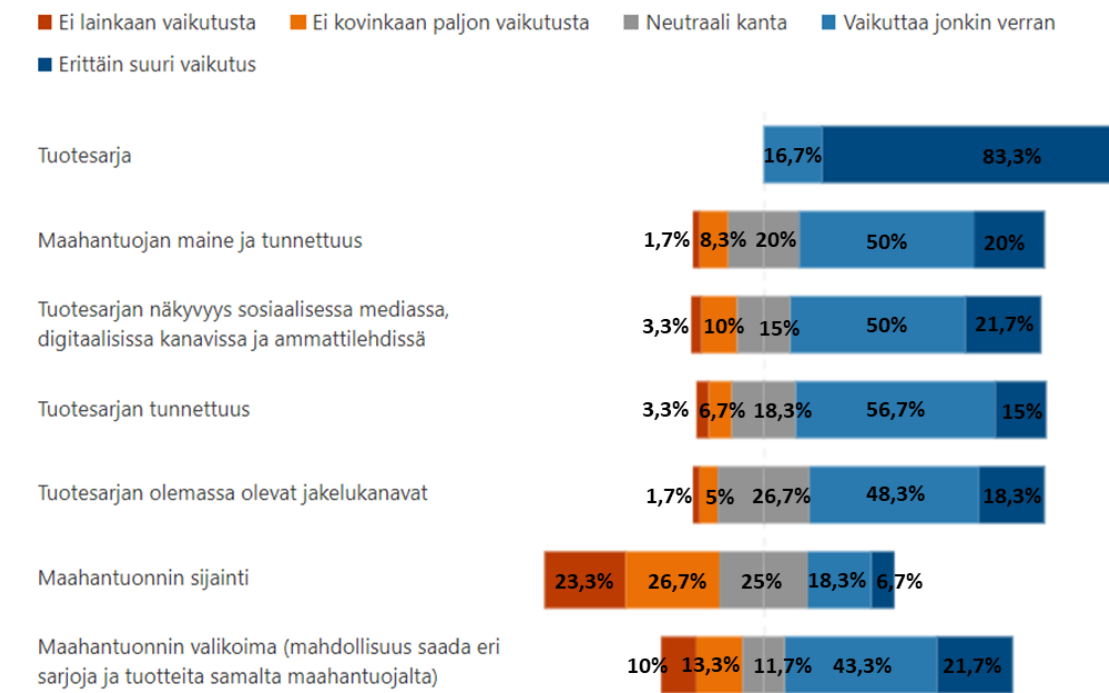
Kun tuotteita on saatavilla hyvin ja uutuuksista informoidaan hyvin.

Suomalaisuus.

Selkeät edut sidottuna esim. vuosiosotavoitteeseen.

Kyselyn viimeisessä osuudessa kartoitettiin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yrittäjä tai liikkeen vastaava henkilö valitsee tietyn maahantuojan, ja alkaa yrityksen tuotteiden jälleenmyyjäksi. Tämän kysymysohion avulla pyrittiin saamaan vertailukohtaa edellisistä kysymyksistä saaduille tuloksille sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, jotta tulosten analysoinnissa voitiin vertailla, minkälaiset tekijät houkuttavat asiakkaan uudeksi jälleenmyyjäksi ja mitkä asiat taas vaikuttavat, siihen, että jälleenmyyjä sitoutuu asiakkaaksi pidemmäksi aikaa. Näitä tuloksia voidaan myös hyödyntää tulevaisuudessa uusasiakashankinnassa niin toimeksiantajayrityksessä kuin muissa kosmetiikka-alan jakeluyrityksissä. Maahantuojan valintaan vaikuttaviin tekijöihin keskittyvässä kyselyosiossa esitettiin kaksi kysymystä, joista ensimmäinen toteutettiin likert-asteikolla, ja toisessa kysymyksessä vastaajat saivat kertoa vapaamuotoisesti muita mahdollisia maahantuojan valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Maahantuojan valintaan vaikuttavia tekijöitä kartoittavan kyselyosion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka suuri vaikutus vastaajalle mainituilla tekijöillä on maahantuojan valinnassa. Mitattavina tekijöinä selvitettiin, kuinka suuri vaikutus tuotesarjalla, maahantuojan maineella ja tunnettuudella, tuotesarjan näkyvyydellä sosiaalisessa mediassa, digitaalisissa kanavissa ja ammattilehdissä, tuotesarjan tunnettuudella, tuotesarjan olemassa olevilla jakelukanavilla, maahantuonnin sijainnilla ja maahantuonnin valikoimalla ja mahdollisuudella saada eri sarjoja ja tuotteita samalta maahantuojalta on maahantuojan valinnassa. Vastausvaihtoehtoja kuhunkin näistä tekijöistä oli viisi: ei lainkaan vaikutusta, ei kovinkaan paljoa vaikutusta, neutraali kanta, vaikuttaa jonkin verran ja erittäin suuri vaikutus. Kysymyksen vastausten perusteella tuotesarjalla koettiin olevan suurin vaikutus maahantuojan valinnassa, ja maahantuonnin sijainnilla oli vähiten merkitystä. Näitä kahta tekijää lukuun ottamatta, muihin mitattaviin tekijöihin annettiin hyvin tasaväkiset vastaukset. Lisäksi tämän kysymyksen kohdalla valittiin suhteellisen usein neutraali kanta. Kysymyksen vastaukset ovat havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12: Maahantuojan valintaan vaikuttavat tekijät (N=60)

Maahantuojan valintaan vaikuttavia tekijöitä selvittävässä kysymyksessä 83,3 % vastaajista koki, että tuotesarjalla on erittäin suuri vaikutus valintaan. Loput 16,7 % vastaajista koki, että tuotesarja vaikuttaa valintaan jonkin verran. Erittäin tasaväkisestä joukosta eri maahantuojan valintaan vaikuttavista mitattavista tekijöistä, kaksi tekijää, jotka saivat seuraavaksi eniten vastauksia kohtaan ”Erittäni suuri vaikutus”, olivat tuotesarjan näkyvyys sosiaalisessa mediassa, digitaalisissa kanavissa ja ammattilehdissä sekä maahantuonnin valikoima ja mahdollisuus saada eri sarjoja ja tuotteita samalta maahantuojalta. Jälkimmäiseen kuitenkin suhteellisen moni kyselyyn vastaajista vastasi myös, että sillä ei ole lainkaan vaikutusta, joten maahantuonnin valikoima ei noussut muiden mitattavien tekijöiden joukossa merkittävämmäksi. Vastaajista 21,7 % koki, että tuotesarjan näkyvyydellä sosiaalisessa mediassa, digitaalisissa kanavissa ja ammattilehdissä on erittäin suuri vaikutus maahantuojan valintaan, 50 % koki, että se vaikuttaa jonkin verran, 15 % valitsi neutraalin kannan, 10 % vastaajista koki, ettei sillä ole kovinkaan paljon vaikutusta, ja 60 vastaajasta kaksi vastasi, ettei sillä ole lainkaan vaikutusta maahantuojan valintaan. Maahantuonnin valikoima ja mahdollisuus saada eri sarjoja ja tuotteita samalta maahantuojalta koettiin erittäin suuresti maahantuojan valintaan vaikuttavaksi tekijäksi 21,7 % mielestä. 43,3 % vastaajista vastasi, että se vaikuttaa jonkin verran, 11,7 % valitsi neutraalin kannan, 13,3 % vastaajista koki, että sillä ei ole kovinkaan paljon vaikutusta, ja 10 % näki, ettei maahantuojan kokonaisvalikoimalla ole heille lainkaan vaikutusta maahantuojan valinnassa.



Kyselyssä 20 % vastaajista koki, että maahantuojan maineella ja tunnettuudella on erittäin suuri vaikutus, ja 50 % mielestä se vaikuttaa jonkin verran siihen, valitseeko vastaaja kyseisen maahantuojan. 20 % vastaajista valitsi neutraalin kannan tähän, 8,3 % koki, ettei maahantuojan maineella ja tunnettuudella ole kovinkaan paljon vaikutusta, ja 60 vastaajasta yksi oli sitä mieltä, että sillä ei ole lainkaan vaikutusta maahantuojan valintaan. Tuotesarjan tunnettuus oli kysymyksessä määritellyistä tekijöistä vähiten ääripäiden vastauksia, ja eniten positiiviseen painottuvia neutraalimpia vastauksia saanut vaihtoehto. Kyselyyn vastanneista 56,7 % koki, että tuotesarjan tunnettuus vaikuttaa jonkin verran maahantuojan valintaan, ja 15 % vastasi, että sillä on erittäin suuri vaikutus valinnassa. 18,3 % valitsi neutraalin kannan tämän mitattavan tekijä kohdalla, 6,7 % koki, ettei sillä ole kovinkaan paljon vaikutusta, ja 60 vastaajasta kaksi vastasi, ettei tuotesarjan tunnettuudella ole lainkaan vaikutusta maahantuojan valinnassa. Kysymyksen yhtenä mitattavana tekijänä oli se, kuinka paljon tuotesarjan olemassa olevat jakelukanavat vaikuttavat maahantuojan valintaan. Kyselyn vastaajista 18,3 % koki, että niillä on erittäin suuri vaikutus maahantuojan valinnassa, 48,3 % vastaajista vastasi niiden vaikuttavan jonkin verran, 26,7 % valitsi neutraalin kannan, 5 % koki, että niillä ei ole kovinkaan paljon vaikutusta, ja 60 vastaajasta yksi vastasi, ettei sarjan olemassa olevilla jakelukanavilla ole lainkaan vaikutusta maahantuojan valinnassa.

Maahantuonnin sijainnilla oli kyselyn vastausten mukaan vähiten vaikutusta maahantuojan valintaan. Vastaajista 23,3 % koki, ettei sillä ole lainkaan vaikutusta valinnan teossa. 26,7 % vastasi, ettei sillä ole kovinkaan paljon vaikutusta, 25 % valitsi neutraalin kannan, 18,3 % vastasi, että se vaikuttaa jonkin verran, ja 6,7 % koki, että maahantuonnin sijainnilla on erittäin suuri vaikutus maahantuojan valinnassa.

Toisessa maahantuojan valintaan vaikuttavia tekijöitä selvittävässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan vapaamuotoisesti jokin muu asia, joka mahdollisesti vaikuttaa heidän päätökseensä maahantuojaan valinnassa. Tämä kysymys oli vapaaehtoinen. Kysymykseen saatiin 11 vastausta, jotka ovat listattu alla:

Kemiat.

Laatu, tunnettuus, toimintavalmius

Lähinnä tuotesarjojen mielenkiintoisuus.

Hyvä tiedotus; kuinka helppoa tuotteista on saada tietoa etukäteen esim. nettisivuilta.

Mielikuva.

Sujuvat tilaukset, nopeat toimitukset, tavarán varma saanti.

Postikulujen suuruus.

Hintalaatu kohdillaan.

Hyvät koulutukset.

Hoidollinen, tuloksellinen ja tehokas.

Henkilösuhteet ja henkilökunta.

Kyselyn lopussa vastaajat saivat jättää oman sähköpostiosoitteensa, mikäli vastaaja halusi osallistua kyselytutkimuksen jälkeen toteutettavaan teemahaastatteluun.

## 5.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluina kuudelle kosmetiikka-alalla toimivalle yrittäjälle, jotka olivat vastanneet ensin tämän opinnäytetyö osana toteutettuun kyselytutkimukseen. Tässä osiossa teemahaastatteluiden tulokset esitetään aiheittain teemahaastattelun rakenteen mukaan. Haastattelun kysymykset oli jaettu neljään teemaan, joita käsiteltiin myös kyselytutkimuksessa: Taustatiedot, motivaatio, tavoitteet ja sitoutuminen.

### **Taustatiedot**

Haastattelututkimuksen alkuvaiheessa haastateltavilta kysyttiin taustatietoja, jotta muun muassa erityisen lyhyt kokemusaika kauneudenhoitoalalta voitiin tarvittaessa ottaa huomioon tulosten analysoinnissa. Taustatietokysymyksillä voitiin myös tarkistaa, että vastaaja kuuluu kohderyhmään, jolla haastateltavat rajattiin.

Haastatteluun osallistuneista kuudesta haastateltavasta jokainen toimi itsenäisenä yrittäjänä, tehden päätökset tilaamiinsa tuotteisiin, hoitovalikoimaan ja sitä kautta maahantuojayhteistöihin kokonaan itse. Viisi haastateltavaa toimi aktiivisesti yrittäjänä omistamassaan kauneushoitolassa, ja yksi haastateltavista vuokrasi hoitohuonetta toisen yrittäjän omistaman kampaamon liiketiloista. Yhdellä haastateltavalla oli kauneushoitolan yhteydessä lisäksi kampaamo. Kaikki haastateltavat olivat koulutukseltaan kosmetologeja, ja jokainen omasi pitkän kokemuksen kauneudenhoitoalalta. Haastateltavien joukossa kokemusvuosia kauneudenhoitoalalta oli vähimmillään 10 vuotta. Pisin aika, jona haastateltava oli toiminut kosmetiikka-alalla, oli 42 vuotta. Kuudesta haastateltavasta kolme toimi yksin omassa yrityksessään kauneushoitolassa, kahdella haastateltavalla oli molemmilla

yksi kosmetologi hoitolassa työskentelemässä heidän lisäksi, ja yhdellä haastateltavalla oli neljä työntekijää.

Haastattelussa selvitettiin myös, kuinka monen maahantuojan sarjoista haastateltavien yritysten valikoimat koostuivat, jotta saatiin näkemystä sille, kuinka paljon haastateltavilla oli kokemusta ja vertailukohtaa yhteistyöstä eri maahantuojien kanssa. Yhdellä haastateltavalla hoitolan valikoima koostui kahden maahantuojan tuotesarjoista, kahdella haastateltavalla oli valikoimassaan tuotteita kolmelta eri maahantuojalta, yhdellä neljän eri maahantuojan tuotteita, ja yhdellä haastateltavalla oli kampaamon ja kauneushoitolan valikoimassa tuotteita yhteensä noin 10 eri maahantuojalta.

### **Motivaatio**

Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä lähestyttiin haastattelussa eri näkökulmista. Ensimmäiseksi selvitettiin ammatillisesti motivoivia tekijöitä. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat motivoivat heitä onnistumaan työssään kosmetologina tai kampaajana. Haastattelujen tulosten perusteella haastateltava joukko koki vahvasti motivoivaksi tekijäksi sen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja luottavat heihin.

Tykkään tehdä tätä työtä, pidän asiakkaistani ja haluan tehdä heille hyvää.

Asiakaspalaute ja tyytyväiset asiakkaat.

Myös ammatillinen osaaminen ja kehittyminen nousivat olennaisina asioina esiin haastattelujen tuloksissa.

Jos ei tunne tuotteita ja tekemistään, ei innosta tehdä sitä työtä.

Se, että tietää, mitä tekee, mitkä on riskit ja hyödyt, jotta voi soveltaa tekemistä.

Uudistuminen ammatillisesti.

Seuraavaksi haastattelussa pureuduttiin tekijöihin, jotka motivoivat haastateltavia myymään ja saamaan parempaa rahallista tulosta yrityksen toiminnassa. Haastateltavien vastauksista voitiin huomata, ettei myynti ja rahallinen tulos ollut heille samantekevää. Kaikista voimakkaimmaksi motivoivaksi tekijäksi haastattelujen perusteella nousi se, että myynti vaikuttaa konkreettisesti omaan talouteen.

Se on se lähtökohta, minkä pohjalta kaikki päätökset tehdään.

...enemmän pitäisi tulla sisään rahaa. Helpommin se tulisi tuotemyynnillä, kun jos työntekijä tekee vielä pidempää päivää niin se kuitenkin menee ylitöiksi ja siitä ei käytännössä jää yritykselle lisää rahaa yhtään, koska ne on ylityötunteja, niin ei pysty lisätä asiakkaita. Se ois käytännössä ainoa tie se tuotemyynnin lisääminen tai hintojen nosto, joka me juuri tehtiinkin, mutta helpompi tie olis se myynnin lisääminen.

Taloudellisen paineen ja tavoitteiden lisäksi myynti nähtiin myös tärkeänä osana asiakaspalvelua. Haastattelujen vastauksissa nousi esiin aito huolehtiminen asiakkaasta ja hänen ihonsa hyvinvoinnista. Kun jälleenmyyjä kokee, että hänen myymänsä tuotteet ovat hyviä ja voivat auttaa asiakkaan ihoa voimaan paremmin, myyntityö on antoisaa.

Joskus tekisi mieli ihan antaa se tuote asiakkaalle.

Haastattelun seuraavalla kysymyksellä pyrittiin saamaan objektiivista käsitystä myynnin tärkeydestä haastateltaville. Haastateltavia pyydettiin ensin arvioimaan, kuinka suuri osuus liikkeen myynnistä on palvelumyyntiä, ja kuinka suuri osuus tulee tuotemyynnistä. Jokainen, joka osasi arvioida myynnin prosentuaalista jakaumaa kosmetiikkatuotteiden myynnin ja palveluiden välillä, arvioivat että suurempi osuus tulee palvelumyynnistä. Kaksi haastateltavaa arvioi, että heidän kokonaismyynnistään noin 80 % tuli palvelumyynnistä ja tuotemyynnistä 20 %. Muita arvioita oli muun muassa se, että palvelumyynnin osuus oli 60-70 %, ja tuotemyynnin osuus loput 30-40 %. Selvitystä jatkettiin kysymällä, mitä mieltä haastateltavat olivat oman yrityksensä myynnin jakautumisesta palveluiden ja tuotteiden välillä. Haastattelutulosten perusteella tilanne, jossa 50 % myynnistä tulisi tuotemyynnistä, ja 50 % palveluista, olisi yleisimmin tavoiteltava haastateltavien keskuudessa. Osa kuitenkin vastasi, että oli omaan tuotemyyntiinsä suhteellisen tyytyväinen, kun vertasi omia lukujaan kollegoilta kuulemaansa. Yksi haastateltava näki tuotemyynnin kasvattamisen tärkeänä, mutta piti täysin mahdottomana ajatusta, että 50 % myynnistä tulisi tuotemyynnistä. Haastattelujen vastauksissa haastateltavat pohtivat myös oman liiketoimintansa muotoa ja sitä, kuinka se tukee ja mahdollistaa tuotemyyntiä. Vastauksissa nousi muun muassa esiin se, kuinka paljon haastavampaa ripsienpidennysasiakkaalle on myydä tuotteita verrattuna esimerkiksi kasvohoitoasiakkaaseen.

Lopuksi motivaatiota lisääviä tekijöitä kartoitettiin haastattelussa kysymällä, minkälaisia toimenpiteitä haastateltavat ovat pitäneet motivoivina tai innostavina maahantuojaan toiminnassa, ja mitä he voisivat pitää motivoivina ja myyntiin kannustavina toimenpiteinä. Haastattelututkimuksen tuloksista nousi erityisesti esiin, kuinka tärkeänä yhteydenpitoa, huolehtimista ja sujuvaa yhteistyötä pidettiin.

Nykyään vaikuttaa tosi paljon yhteistyö maahantuojaan kanssa ja nimenomaan se, että se on yhteistyötä eikä vaan niin, että sieltä tilataan ja on sama pohja verkkokaupassa tallennettuna ja ei ole niin kun minkäänlaista yhteyttä sinne.

Täytyy olla olo, että kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin vastataan perusteellisesti ja selvitetään asia tarpeen mukaan.

Maahantuojan täytyy tehdä paljon muutakin, kun vaan postittaa tilaamani tuotteet.

Tuli olo, että he oikeasti haluaa mut asiakkaaksi sinne. Se oli tosi motivoivaa.

Yhteydenpidon ja huolehtimisen lisäksi muita erityisen motivoivina koettuja asioita olivat koulutukset, helposti hoitola-asiakkaille hyödynnettävät kampanjat, kertaostoksen suuruuden mukaan saatavat edut kuten rahtivapaat toimitukset ja vuosiestojen suuruuden mukaan saatavat edut.

### **Tavoitteet**

Kolmas käsiteltävä teema haastatteluissa oli tavoitteet. Haastateltavilta kysyttiin heidän mahdollisia tavoitteitansa ja kehityssuunnitelmia yritykselle tulevan kahden vuoden aikana, ja että toivoivatko he maahantuojiltaan tukea tai osallisuutta yrityksen mahdollisissa kehittämistoimenpiteissä. Haastattelujen tulosten perusteella lähes kaikilla haastateltavilla oli jonkin näköisiä kehittämis- tai muutossuunnitelmia lähitulevaisuudessa. Tuloksista nousi esiin muun muassa uusien hoitopakettien ja palveluiden kehittäminen, oman osaamisen kehittäminen, toiminnan laajentaminen verkkokauppaan, verkostoituminen, konsultaation tarjoaminen netin välityksellä sekä uusasiakashankinta. Yhdellä haastateltavalla oli suunnitteilla ihonhoitokoulu netin välityksellä, johon hän toivoi, että maahantuoja voisi antaa tuotteisiin liittyen ideointiapua. Vastauksista nousi esiin myös se, että jälleenmyyjä ei aina osaa toivoa tai pyytää tietynlaista apua maahantuojalta, mutta maahantuojan tarjoamaa apua ja ideoita otetaan mielellään vastaan.

Tavoite-teemaan liittyen haastateltavilta kysyttiin myös, onko heillä ollut yrittäjäuransa aikana jotakin tiettyä tilannetta, jossa maahantuoja on konkreettisesti auttanut jälleenmyyjää menestymään. Osa haastateltavista koki, että yksittäisiä tilanteita ei ole niinkään ollut, ja että arvostaakin enemmän pitkän matkan yhteistyötä sekä toimenpiteitä, jotka tulevat sen mukana pienemmissä erissä. Yksi haastateltavista nosti esiin koulutukset, joista on kokenut saaneensa merkittävää hyötyä liiketoimintaansa. Erityisesti koulutusten ja myynnillisten toimenpiteiden yhdistäminen nähtiin tärkeänä. Osa haastatteluun osallistuvista nosti esiin maahantuojan panostuksen liikkeen syntymäpäivien tai uuteen sarjaan investoimisen kynnyksellä.

Jotain erikoissoppareita, ollaan saatu sovittua pidempi maksuaika, henkilökohtainen jousto ynnä muu tulee päällimmäisenä mieleen. Se on se henkilökohtainen muistaminen, tuntee olevansa erityinen.

Oli ihan mahtava se, että he autoivat siinä alkuun pääsemisessä. Se panostus oli ihan huikeeta, miten paljon sain esimerkiksi markkinointimateriaalia, näytteitä, testereitä ja mitä kaikkea... Mutta ei ole ollut kuitenkaan sellaista, että maahantuojia olisi vaikka omassa somessaan mainostanut tai linkannut eteenpäin mun sometilejä... Ei ole sellaista kokemusta valitettavasti.

## Sitoutuminen

Viimeinen haastatteluissa käsiteltävä teema oli sitoutuminen. Haastattelun lopussa haluttiin selvittää, minkälaisia syitä jälleenmyyjillä on sitoutua pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen maahantuojan kanssa, ja mitkä olivat merkittävimpiä syitä sille, miksi jälleenmyyjät lopettavat jotkin asiakkuussuhteet lyhyeen. Aluksi haastateltavilta kysyttiin, mikä on arviolta pisin aika, kun he ovat olleet tietyn maahantuojan asiakkaana, ja minkä he arvioisivat olevan olennaisimpana syynä pitkälle asiakkuussuhteelle. Pisimmillään haastateltavilla oli ollut yli 20, jopa 30 vuoden asiakkuus samalla maahantuojalla. Moni koki, että tuotesarjalla on voimakas sitouttava vaikutus tiettyyn maahantuojaan, ja mikäli tuotesarja vaihtuisi toiselle maahantuojalle, voisi yrittäjä hyvin todennäköisesti siirtyä uuden maahantuojan asiakkaaksi. Useampi haastateltava mainitsi kuitenkin, että ihmiset ja yhteistyö tulee tuotteiden jälkeen heti toiseksi tärkeimpänä sitouttavana tekijänä. Myös nopeasti saatava apu ja tuki maahantuonnista koettiin tärkeäksi.

Jos maahantuojia onnistuu toimimaan niin, että hoitolayrittäjänä mä jään tavallaan kiitollisuuden velkaa, ilman että se tuntuu taakalta vaan hyvältä jutulta, niin se on ehkä se paras juttu, koska silloin on vaikea luopua siitä, kun yrittäjänä ymmärtää, että toinenkin pää on yritys.

Seuraavaksi kysymys asetettiin vielä toisin päin. Haastateltavilta kysyttiin, mikä on arviolta lyhyin aika, kun he ovat olleet tietyn maahantuojan asiakkaana, ja minkä he arvioisivat olevan olennaisin syy asiakkuuspuheen lyhyteen. Haastateltavien keskuudessa asiakkuudet olivat kestäneet lyhyimmillään vain yhden vuoden, ja osalla haastateltavista lyhyimmät asiakkuussuhteet olivat sisältäneet vain aloituspaketin tilauksen. Haastattelun tulosten perusteella kaikista voimakkain syy asiakkuussuhteiden päättymiseen erityisesti epätavanomaisen lyhyellä aikajänteellä, olivat kommunikaation puute ja toimitusongelmat, joita ei ollut hoidettu ammattimaisesti maahantuojan puolelta.

Ihan yksi tilaus. Se oli tämmönen alkava maahantuojia, joka toi uutta juttua maahan eikä siitä voinut arvata, että se on tosi iso juttu. Otti ennakkotilauksia, keräsi rahaa, mutta ei saanutkaan tavaraa. Kuukausitolulla odotettiin tavaraa, mutta ei saanut eikä saatu peruttua. Puolen vuoden päästä, kun tavara tuli, se oli laadukkaampaa kuin muualla, mutta en silti halunnut tilata uudestaan heiltä. Niin huono kokemus asiakaspalvelusta, että vaikka myöhemmin ymmärtääkin silloista tilannetta, jäi siitä todella paha maku suuhun. Se toimitusvarmuus ja asiakaspalvelu kuitenkin lopulta ratkaisee.

Jos tilaa jotain, maksaa sen verkkokaupassa, ja sit tuotteita ei vaan kuulu. Viikonkin pystyy vielä odotta, sen on mun mielestä ihan normaali toimitusaika... Mutta sitten jos se kestää pidempään ja kyselee tuotteiden perään, joko ei

vastata, tai sitten vastaukset on niin ympäröityä, että siitä haistaa läpi sen, että tuotteita ei ole hyllyssä ollenkaan, niin se on ehkä pahin.

Myös huono hinta-laatusuhde nähtiin yhtenä merkittävimmistä syistä siihen, että jälleenmyyjä katkaisee asiakkuutensa maahantuojaan tai lakkaa tilaamasta kyseisen sarjan tuotteita.

Haastattelujen päätteeksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, minkä he kokevat olevan parasta heidän maahantuojassaan. Mahdollisten useampien maahantuojien joukosta haastateltavien tuli päättää heille merkittävin kumppani, jota heidän ei tarvinnut kertoa haastattelussa. Haastattelun tuloksiin saatiin laaja kirjo erilaisia positiivisena nähtyjä ominaisuuksia.

Henkilökohtaisuus ja että se maahantuojakin tietää, mitä me tehdään ja miten meillä menee ja mitä me tarvitaan, sekä osaa ehkä vähän ennakoidakin sitä, mistä me voitais tykätä ja että se tulee nimenomaan sieltä maahantuonnista se yhteydenotto, koska se arki vaan on niin hektistä. Että maahantuonnista kysytään, mitä teille kuuluu, mitä te tarvitsisitte ja mitä me voidaan teille tarjota.

Tuki, rehellisyys, avoimuus ja hinta-laatusuhde on kohdillaan. ”Tiedän, mitä saan, kun sieltä tilaan ja jos joku maksaa enemmän niin mä tiedän, että saan sillä enemmän. Mitä enemmän käytän heille, sitä enemmän he myös antaa mulle. Ei ole asiakasportaita, vaan se vaan menee luontaisesti niin.

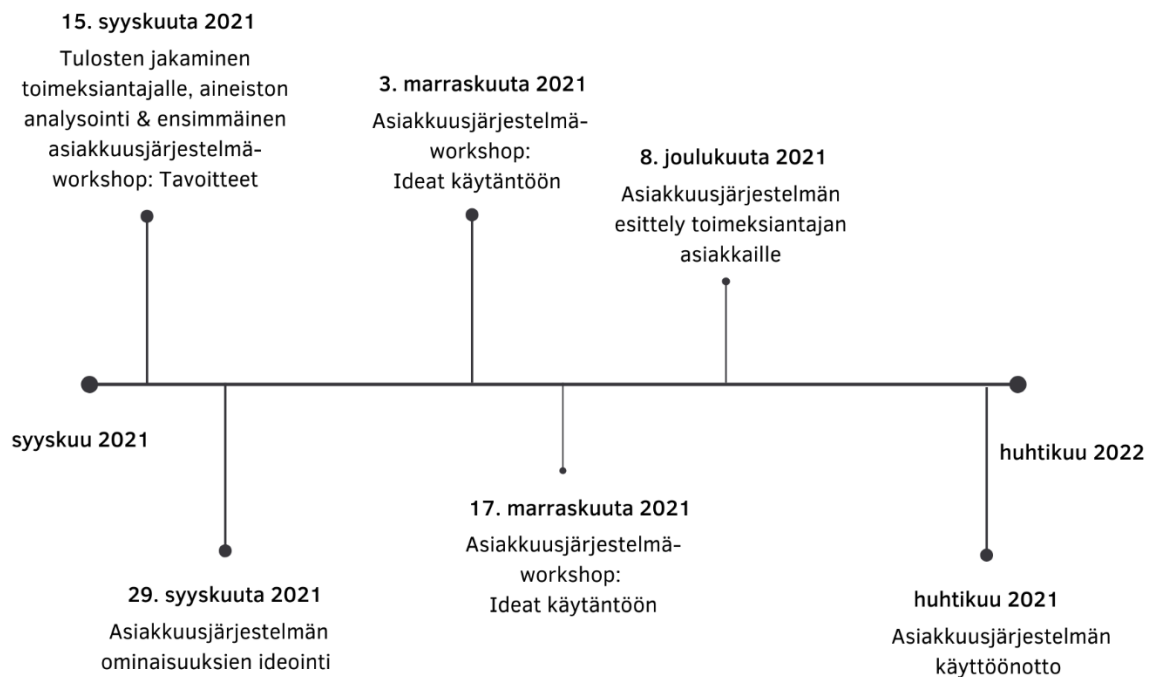
Haastattelutuloksissa nousi esiin myös arvostus hyviin koulutuksiin, mukaviin ja ammattitaitoisiin ihmisiin, hyvään ja positiiviseen asiakaspalveluun sekä siihen, että maahantuontiyrityksessä osataan ajatella kosmetologin kannalta.

## 6 Kehittämistyön tuotos

Kun kyselytutkimus ja haastattelut oli saatettu päätökseen ja haastattelut oli litteroitu, tehtiin molemmista tutkimuksen osien tuloksista koosteet toimeksiantajayritykselle esiteltäväksi ja työkaluksi asiakkuusjärjestelmän kehittämistyössä. Työyhteisön ydintiimin kanssa sovittiin aluksi kaksi työpajaa asiakkuusjärjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen. Myöhemmin työpajojen määrää lisättiin, kun todettiin, ettei kaksi työpajaa anna riittävästi aikaa täysin uuden ja kattavan järjestelmän luomiseen.

Kuviossa 13 on kuvattu aikajana asiakkuusjärjestelmän ja sen ympärille rakennettavien tukitoimenpiteiden kehittämisprosessista. Kevään ja kesän aikana toteutettu tutkimustyö limittyi yhteen syksyllä toteutetun kehittämistyön kanssa alkusyksystä, kun toimeksiantajayrityksessä pidettiin ensimmäinen asiakkuusjärjestelmätyöpaja. Tässä syyskuussa järjestetyssä työpajassa esiteltiin tutkimustulokset, ja asiakkuusjärjestelmän kehittäminen aloitettiin. Toinen työpaja asiakkuusjärjestelmän ominaisuuksien ideointia varten pidettiin pian ensimmäisen työpajan jälkeen syyskuun lopussa. Kolmas työpaja, jonka

aiheena oli ideoiden vieminen käytännön toteutukseen, pidettiin marraskuun alussa. Viimeinen työpaja asiakkuusjärjestelmän ominaisuuksien tarkentamiseksi ja käytännön asioiden pohdintaa varten, järjestettiin myöhemmin marraskuussa. Prosessi eteni joulukuussa asiakkuusjärjestelmän esittelemisellä toimeksiantajan jälleenmyyjille yrityksen järjestämässä webinaarissa. Järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön vuoden 2022 toisesta kvartaalista alkaen, jolloin jälleenmyyjäasiakkaille tiedotetaan täsmällisemmin muutokset yrityksen yleisissä ehtoissa ja siinä, kuinka järjestelmä tulee vaikuttamaan kuhunkin asiakkuuteen.



Kuvio 13: Aikajana kehittämistyön toteutuksesta

## 6.1 Työpajat

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa, hyödyntäen niin yrityksen asiakkailta saatua tietoa, kun myös yrityksen työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä. Osana kehittämistyötä järjestettiin neljä työpajaa sekä pienempiä palavereita yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien kesken. Jokaiseen neljään työpajaan osallistui vetäjänä toimineen tätä opinnäytetyötä tekevän henkilön lisäksi yrityksen kaksi työntekijää. Osassa työpajoista oli mukana myös yrityksessä työssäoppimisjaksoaan suorittanut kosmetiikka-alan opiskelija.

Ensimmäisessä työpajassa toimeksiantajayrityksen työntekijöille esiteltiin kooste haastattelu- ja kyselytutkimuksen tuloksista. Tulosten läpikäynnin yhteydessä tiimi analysoi tulosten hyödynnettävyyttä yrityksen toiminnan kehittämiseen sekä niiden käytettävyyttä uuden asiakkuusjärjestelmän kehitystyössä. Tulosten pohjalta ensimmäisessä työpajassa määriteltiin



tärkeimmät tavoitteet, joihin asiakkuusjärjestelmällä haluttiin tuoda ratkaisu. Kukin mukana ollut henkilö kirjoitti post-it-lapuille tavoitteita, ja tiimin tuottaman ideapajan tuloksena syntyi kymmeniä eri tavoitteita, joita analysoitiin yhdessä työpajan aikana. Post-it-lapuille kirjatut tavoitteet ryhmiteltiin yhteen muiden samankaltaisten ideoiden kanssa, mistä selkiytyi neljä päätavoitetta. Asiakkuusjärjestelmän tavoitteet ja niiden kuvaukset ovat esitelty taulukossa 2. Määritellyt viisi tavoitetta olivat jälleenmyyjien motivoiminen myyntiin, jälleenmyyjien motivoiminen ostoihin, asiakassuhteiden vahvistaminen ja jälleenmyyjien sitouttaminen.

<p><b>1. Jälleenmyyjien motivoiminen myyntiin</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostaminen ja myynnillinen boosti</li> <li>• Saada jälleenmyyjä tuntemaan onnistumista työssään</li> <li>• Motivoida jälleenmyyjä saamaan tuotemyyntiä nousuun</li> </ul>
<p><b>2. Jälleenmyyjien motivoiminen ostoihin</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustaa jälleenmyyjä tavoittelemaan korkeampia vuosiostoja</li> <li>• Menestyvien ja paljon tilaavien jälleenmyyntiasiakkaiden määrän kasvattaminen</li> <li>• Luoda helppo tapa innostaa asiakasta kasvattamaan omaa liiketoimintaa ja vuosimyyntiä</li> <li>• Yrityksen myyntitavoitteiden saavuttaminen</li> </ul>
<p><b>3. Asiakassuhteiden vahvistaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön kehittäminen B2B -asiakkaiden kanssa</li> <li>• Asiakassuhteiden syventäminen</li> <li>• Palkitseminen hyvästä yhteistyöstä</li> <li>• Asiakassuhteiden mielekkyyden ja muistettavien kokemusten lisääminen</li> <li>• Jälleenmyyjien kiitollisuuden lisääminen</li> </ul>
<p><b>4. Jälleenmyyjien sitouttaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jälleenmyyjäasiakkaiden sitoutumisen ja asiakasuskollisuuden lisääminen</li> <li>• Loppukäyttäjän tyytyväisyyden lisääminen</li> <li>• Yksilöllisen palvelun kehittäminen</li> <li>• Jälleenmyyjän sitouttaminen brändiin</li> </ul>

Taulukko 2: Asiakkuusjärjestelmän tavoitteet

Ensimmäisen työpajan pohjalta työpajaan osallistuneet saivat tehtäväksi ideoida ominaisuuksia asiakkuusjärjestelmälle. Ideoiden kehittämistä pyrittiin olla rajaamatta paljoo, mutta ohjeistuksena määriteltiin kuitenkin, että ideoiden tulisi vastata tavoitteisiin, jotka oli määritelty asiakkuusjärjestelmälle. Seuraava lyhyempi työpaja sovittiin kahden viikon päähän ensimmäisestä. Toisen työpajan tarkoituksena oli koota jokainen asiakkuusjärjestelmän ominaisuutta kuvaava idea, ja kartoittaa yrityksen työntekijöiden kesken, mitä ideoita voitaisiin viedä käytäntöön ja miten. Ideoiden purkamisen apuna käytettiin Trello-kortteja, joissa ideoita jäseneltiin eri kategorioihin: potentiaaliset asiakkuusjärjestelmään sisällytettävät ideat, käyttöön tulevat, mutta asiakkuusjärjestelmän ulkopuolelle jäävät ideat, ja ei käyttöön toistaiseksi tulevat ideat. Ideoiden jäsentelyä jatkettiin myös seuraavassa työpajassa kuukauden päästä. Marraskuun alussa pidetyssä työpajassa ideoiden käytettävyys ja asiakkuusjärjestelmän muoto alkoivat hahmottua selkeämmäksi. Tässä kolmannessa työpajassa määriteltiin tasot ja edut asiakkuuksille, joiden vuosiosot ovat yrityksen asiakkaiden joukosta korkeimpia.

Neljännessä ja viimeisessä varsinaisessa asiakkuusjärjestelmän työpajassa asiakkuusjärjestelmän työstämistä jatkettiin viimeistelemällä ominaisuudet, joita ylimmän tason järjestelmä tulisi sisältämään, sekä rakennettiin runko keskitason asiakkaille tulevaan järjestelmään. Työpajassa määriteltiin siis edut niille asiakkaille, joiden vuosiosot ovat kolmesta tasosta keskimmaisella tason suuruiset. Neljännessä ja viidennessä asiakkuusjärjestelmän työpajassa ideoitiin myös asiakkaita motivoivia ja asiakkuuksia kehittäviä toimenpiteitä, jotka tulitaisiin toteuttamaan asiakkuusjärjestelmästä erillisenä. Nämä toimenpiteet tullaan toteuttamaan kaikille asiakkaille yhteisesti, jolloin ne ovat myös niiden asiakkuuksien hyödynnettävissä, joiden vuosiosot ovat pienemmät.

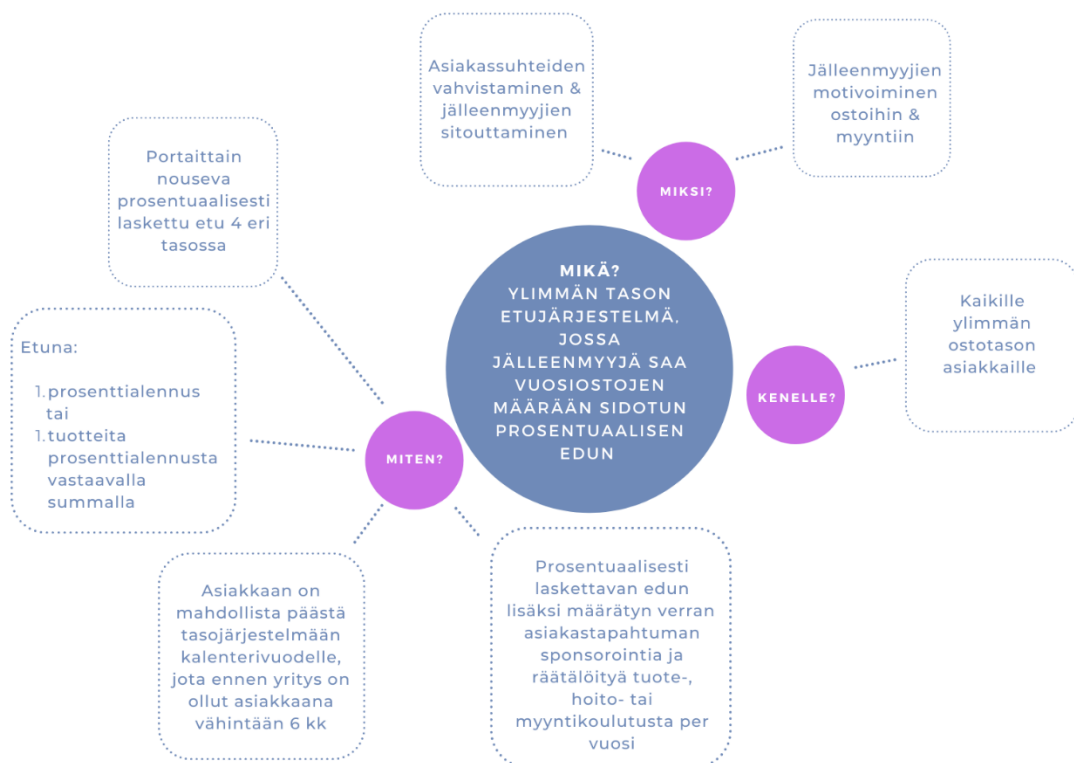
## 6.2 Asiakkuusjärjestelmä

Työpajojen lopputuloksena organisaatiossa luotiin uusi asiakkuusjärjestelmä, joka tullaan ottamaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä vuonna 2022 toisesta kvartaalista alkaen. Asiakkuusjärjestelmän tavoitteena on vahvistaa yrityksen B2B-asiakassuhteita ja sitouttaa jälleenmyyjäyrityksiä yritykseen. Lisäksi järjestelmän tavoitteena on lisätä jälleenmyyjäasiakkaiden motivaatiota, ja kannustaa asiakkaita tavoittelemaan suurempia vuosiosoja ja ulosmyyntituloksia. Järjestelmä vastaa myös joidenkin yrityksen toimintojen ulkoistamisen myötä ilmaantuneisiin haasteisiin asiakkuuksien ja niihin yksittäin sovittujen etuuksien hallinnassa. Uusi asiakkuusjärjestelmä jaetaan kahteen osa-alueeseen: ylimmän tason etujärjestelmään ja keskitason bonuspistejärjestelmään.

Näiden kahden osa-alueen lisäksi tämän opinnäytetyön kehittämistyön myötä tuotettujen ideoiden avulla tullaan toteuttamaan jälleenmyyjä sitouttavia ja motivoivia toimenpiteitä, jotka tulevat olemaan saatavilla kaikille yrityksen jälleenmyyjille, mukaan lukien

asiakkuudet, joilla on pienemmät vuosiotot kuin ylimmän tason ja keskitason asiakkuuksissa. Asiakkuusjärjestelmän kehittämisessä koettiin tärkeäksi huomioida, etteivät kaikki asiakkaat voi esimerkiksi yritysmuodosta johtuen saavuttaa ylintä tasoa. Kaikkia asiakkaita tulisi silti voida kannustaa kehittämään omaa liiketoimintaansa ja saavuttamaan tuloksellisempaa toimintaa myynnin ja ammatillisen osaamisen kehittymisen avulla. Tämän vuoksi asiakkuusjärjestelmän rinnalla yritys kehittää uutta verkkokauppaa B2B-asiakkailleen, jossa erilaisia motivoivia ja sitouttavia tekijöitä voidaan toteuttaa. Tilausten ja toimitusten ulkoistaminen ja optimointi vapauttavat myös toimeksiantajayrityksen työntekijöiden aikaa asiakaspalveluun ja asiakkuuksien kehittämiseen yhteistyössä jälleenmyyjäasiakkaiden kanssa.

Kuviossa 14 on kuvattu asiakkuusjärjestelmästä osuus, joka on kohdistettu toimeksiantajayrityksen ylimmän ostotason asiakkaille. Ylimmän tason etujärjestelmässä asiakas saa vuosiotosten määrään sidotun prosentuaalisen edun. Järjestelmässä ylin taso on jaettu neljään portaaseen, jotta asiakkaan on mahdollista pienemmälläkin liiketoiminnan kasvulla saavuttaa ylimmällä tasolla seuraava porras, ja saada näin suurempia etuja. Mitä suuremmat ostot ovat, sitä suuremman prosentuaalisen edun jälleenmyyjä saa. Etuna ylimmän ostotason asiakkuuksiin tarjotaan asiakkaan valinnan mukaan joko prosentuaalisesti laskettu ostoetu, tai tuotteita prosentuaalisesti laskettavan edun summalla.



Kuvio 14: Ylemmän tason asiakkuusjärjestelmä

Asiakkuusjärjestelmän osuus, joka on kehitetty keskimmäisen ostotason jälleenmyyjäasiakkaille, on esitetty kuviossa 15. Keskitason bonuspistejärjestelmässä vuosioistoista prosentuaalisesti laskettu etu muunnetaan pisteiksi, joita asiakas voi käyttää oheistuotteisiin, asiakkaan tapahtumiin lähetettäviin lahjakasseihin tai asiakkaalle räätälöitäviin koulutuksiin. Järjestelmässä keskitaso on jaettu kahteen portaaseen, jotta asiakkaan on mahdollista pienemmälläkin liiketoiminnan kasvulla saavuttaa keskitasolla ylempi porras, ja saada näin suurempia etuja.

Asiakkaan on mahdollista päästä asiakkuusjärjestelmään kalenterivuodelle, jota ennen yritys on ollut asiakkaana vähintään kuusi kuukautta.



Kuvio 15: Keskitason bonuspistejärjestelmä

Vuonna 2022 käyttöön otettava asiakkuusjärjestelmä ja järjestelmän pohjana hyödynnettävät tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa saadut tulokset esiteltiin toimeksiantajan jälleenmyyjäasiakkaille yhtiön webinaarissa 8.12.2021.

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kosmetiikka-alalla toimivien parturi-kampaamo- kauneushoitolayrittäjien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sekä asioita, jotka

vaikuttavat yrittäjien sitoutumiseen heitä palveleviin maahantuontiyrityksiin. Tämän työn tavoitteena oli tuoda tutkimustietoa kosmetiikka-alalla toimivien tahojen hyödynnettäväksi, jotta B2B-asiakassuhteista voidaan rakentaa kannattavampia sekä jälleenmyyjien motivaatiota lisääviä. Kysely- ja haastattelututkimuksia hyödyntämällä haettiin vastauksia tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin: miten maahantuontiyritykset voivat motivoida jälleenmyyjäasiakkaita kosmetiikka-alalla ja kuinka B2B-asiakkaita voidaan sitouttaa.

Analysoitaessa tämän opinnäytetyön osana toteutetun kyselytutkimuksen aineistoa, on hyödyllistä huomioda, että vastaajista selvästi suurin osa, 85 % toimi yrityksessä omistajana ja 52 % vastaajista toimi yksinyrittäjänä. 43 % vastaajista oli toiminut kosmetiikka-alalla yli 16 vuotta.

Kyselytutkimuksen motivaatioon liittyvien kysymysten tuloksista voitiin havaita, että tyytyväiset asiakkaat koetaan hius- ja kauneudenhoitoalan toimijoiden keskuudessa kaikista motivoivimmaksi tekijäksi. Martela ym. (2017) on arvioinut, voisiko hyväntekeminen olla ihmisen kolmen perustarpeen rinnalla neljäs tarve, joka motivoi ihmisiä. Tutkimukset osoittavat, että hyväntekemisellä on itsenäinen, kolmesta perustarpeesta eli kyvykkyydestä, autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta riippumaton vaikutus työssä koettuun merkityksellisyteen sekä yleiseen hyvinvointiin. Tämä voisi selittää sitä, että tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulosten mukaan valtaosa hius- ja kauneudenhoitoalalla toimivista kokee kaikista motivoivimmaksi tekijäksi hyväntekemisen heidän asiakkailleen. Valmiiksi määriteltävien mitattavien tekijöiden lisäksi, hyväntekemisen tärkeys näkyi myös vapaasti kirjoitettavissa vastauksissa, kun myös haastattelututkimuksen tuloksissa. Vastaukset omiin motivaatiota lisääviin tekijöihin kuten ”Päivittäinen ilon tuottaminen.” ja ”Tykkään tehdä tätä työtä, pidän asiakkaistani ja haluan tehdä heille hyvää.” kertoivat vahvasti siitä, että hyväntekeminen koetaan hius- ja kauneudenhoitoalalla toimivien keskuudessa merkittävänä asiana. Ovathan vastaajat työssä, jossa hyväntekeminen asiakkaille on mahdollista ja toteutuu jokapäiväisessä tai vähintään viikoittaisessa työssä.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastauksissa seuraavaksi eniten motivoiviksi asioiksi nousi rahallinen tulos ja ammattitaidon vahvistaminen koulutuksissa ja valmennuksissa. Sale (2016, kappale 3) määrittelemän motivaatiokartan mukaan molemmat näistä kuuluvat saavutuksiin liittyviin motivaattoreihin. Rahallinen tulos liittyy rahan tavoitteluun, ja ammattitaidon vahvistaminen koulutuksissa ja valmennuksissa kuuluu asiantuntijuuden tavoitteluun. Motivaattorina rahallinen tulos ja ammattitaidon vahvistaminen otettiin huomioon tämän työn tuotoksena syntyneen asiakkuusjärjestelmän kehittämisessä. Asiakkuusjärjestelmän etu motivoi ja mahdollistaa paremman rahallisen tuloksen jälleenmyyjille. Samoin ammattitaidon vahvistaminen mahdollistetaan tarjoamalla järjestelmässä kaikille ostotasoille mahdollisuuden valita etuna asiakkaalle räätälöityä koulutusta ja valmennuksia.

Kyselyssä selvitettiin myös jälleenmyyjä myynnillisesti motivoivia tekijöitä. Myynnillisesti motivoivimmiksi tekijöiksi mainittiin maahantuojan järjestämät matkat, kertaostoksen suuruuteen linkitetyt prosentuaaliset ostoedut ja prosentuaalinen ostoetu yrityksen saavuttaessa tavoiteltu vuosittainen ostosumma. Näistä kolmesta tekijästä vuosittaiseen ostosummaan linkitetty ostoetu otettiin tämän työn osana kehitetyn asiakkuusjärjestelmän keskiöön. Kertaostoksen suuruuteen linkitetyt ostoedut taas tulevat hyödynnettäväksi yrityksen toiminnassa laajemmin uuden asiakkuusjärjestelmän rinnalla. Myös maahantuojan järjestämiä matkoja toteutetaan joissain määrin yrityksen jälleenmyyjille, ja niiden toteuttaminen otettiin pohdintaan toimeksiantajayrityksen sisällä tämän työn kyselytutkimuksen tuloksia arvioitaessa. Myös Babakush ym. (2021) tutkimuksessa on saatu viitteitä siitä, että erilaisilla asiakkaita viihdyttävillä keinoilla, joihin maahantuojan järjestämät matkat lukeutuvat, voidaan vahvistaa myyjän ja ostajan välistä suhdetta. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden viihdyttäminen lisää vastavuoroisuutta myyjän ja ostajan välillä.

Myynnillisesti vähiten motivoivina maahantuonnin toteuttamina toimenpiteinä tämän työn kyselytutkimuksessa koettiin jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut sekä myyntikilpailuihin sidotut tuote-edut kuten palkintotuotteet omaan käyttöön. Tämä tulos tuki toimeksiantajan hypoteesia siitä, etteivät jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut mahdollisesti ole toimivia myynnillisesti motivoivia toimenpiteitä. Myös myyntikilpailuiden haasteellisuus kauneushoitola- ja kampaamoasiakkuuksissa on todettu.

Biemans (2010, 35) jakaa asiakkaiden tarpeet kolmen eri tason tarpeisiin niiden vaativuuden mukaan: perustarpeisiin, tyydytystä vaativiin tarpeisiin ja vetovoimaisia tekijöitä vaativiin tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön kyselyn tulosten perusteella jälleenmyyjien sitoutumiseen vaikuttavat eniten tuotteiden laatu, jota pidetään kaikista tärkeimpänä asiana jälleenmyyjien arvioissa maahantuonnin toimintaa. Muita tärkeänä pidettyjä asioita olivat tilausten ja toimitusten sujuvuus, ystävällinen palvelu ja tuotesarja. Näistä neljästä tärkeimpänä pidetystä asiasta tuotteiden laatu, tilausten ja toimitusten sujuvuus sekä tuotesarja ovat tekijöitä, jotka täyttävät asiakkaiden perustarpeet. Nämä toiminnot ovat välttämättömyyksiä, joissa epäonnistuminen ajaa asiakkaita kilpailijoille. Toisaalta näissä tehtävissä onnistuminen merkittävän hyvin, ei tuo merkittävää kasvua asiakastyytyvyyteen. (Biemans 2010. 35.) Sen sijaan tunnepitoisempien tarpeiden, kuten ystävällisen palvelun tarjoaminen, voi luoda huomattavampaa lisäarvoa asiakkaille (Leemon 2015).

Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt valikoituivat kyselyn yhteydessä ilmoittautuneiden henkilöiden joukosta. Kaikki haastateltavat olivat näin ollen vastanneet samantlaisia aiheita käsittelevään kyselyyn ja olivat siis orientoituneet aiheeseen ennen haastatteluun tuloa. Tämä voitiin huomata heidän hyvänä valmistautumisenaan ja siinä, että haastattelukysymyksiin saatiin kattavia vastauksia.

Tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa toteutetuissa haastatteluissa motivoivina tekijöinä nousivat esiin ammatillinen osaaminen ja kehittyminen. Tarkasteltaessa tässä työssä esiteltyä B2B-arvon elementit -mallia, ammatillinen osaaminen ja kehittyminen voidaan sijoittaa arvoa tuottavissa elementeissä pyramidimallin toiseksi ylimmälle tasolle yksilöllisiin arvoihin liittyen. Toisaalta ammatillinen osaaminen ja kehittyminen voidaan nähdä myös tekijänä, joka tuottaa asiantuntemuksen kautta asiakkaalle liiketoiminnan vaivattomuuden arvoa. (Almoquist 2018.)

Tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksen aineistosta tärkeä havainto oli se, että jokainen haastateltava koki, että tuotemyynnin osuus yrityksen kokonaisymynnistä tulisi kasvaa suhteessa palveluiden myyntiin. Olennaisimpana myynnillisesti motivoivana tekijänä koettiin myynnin konkreettinen vaikutus omaan talouteen.

Tarkasteltaessa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, haastatteluissa nousi esiin tärkeitä tekijöitä, joita kyselytutkimuksen avulla ei ollut onnistuttu löytämään. Eräs haastateltava kiteytti mainiosti tilanteen, jossa jälleenmyyjä on optimaalisella tavalla sitoutunut maahantuojaan:

Jos maahantuoja onnistuu toimimaan niin, että hoitolayrittäjänä mä jään tavallaan kiitollisuuden velkaa, ilman että se tuntuu taakalta vaan hyvältä jutulta, niin se on ehkä se paras juttu.

Haastatteluissa korostui myös se, kuinka tärkeänä maahantuojan yhteydenpitoa, huolehtimista ja välittämistä pidettiin. Nämä tekijät liittyvät B2B-arvon elementit -mallissa pyramidin ylemmille tasoille, jotka ovat subjektiivisesti koettuja ja siksi monissa yrityksissä haastavampina pidettyjä toimenpiteitä toteuttaa. Asiakkaista huolehtiminen, välittäminen ja yhteyden ylläpitäminen voivat tuottaa asiakkaalle yksilöllistä arvoa muun muassa auttamalla vähentämään stressiä. Liiketoiminnan vaivattomuuden arvoa nämä tekijät taas voivat tuottaa luomalla yhteyttä ja sitoutuvuutta yrityksen ja asiakkaan välillä. Parhaimmillaan edellä mainitut tekijät voivat tuottaa asiakkaalle myös inspiraatioarvoa, vahvistamalla asiakkaan uskoa positiiviseen tulevaisuuteen. (Almoquist 2018.)

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajayrityksen esiin tuomasta tarpeesta saada yritykseen uusi asiakkuusjärjestelmä. Yrityksen liiketoiminta on muuttunut merkittävästi vuosien 2020 ja 2021 aikana. Vuonna 2020 yritys muutti uusiin toimitiloihin, samalla ulkoistaen varaston loppuvaiheen tilausten käsittelyn uudelle yhteistyökumppanille. Pian varaston ja logistiikkatoiminnan ulkoistamisen jälkeen yritys siirsi myös tilausten käsittelyn kokonaisuudessaan samalle yhteistyökumppanille. Tämä yrityksen liiketoiminnan murrosvaihe

toi esiin haasteita erilaisien asiakkuussopimusten hallinnassa ja yksittäisille asiakkaille sovittujen etujen tarjoamisessa. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee itse toimeksiantajayrityksessä, joten yrityksen toiminta ja asiakaskunta ovat kirjoittajaa lähellä päivittäisessä työarjessa. Kysely- ja haastattelututkimusten aineiston analysoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että osalla kyselyyn vastaajista ja haastateltavista oli voimassa oleva asiakassuhde toimeksiantajayrityksen kanssa. Tämän vuoksi tutkimustyössä opinnäytetyön kirjoittajan pyrki aktiivisesti objektiivisuuteen niin tutkimus- kuin kehittämistyössä. Samalla tiivis työelämäkytkös mahdollisti kuitenkin antoisan ja perusteellisesti eri ihmisten näkökulmia huomioivan yhteistyön toimeksiantajaorganisaation kanssa.

Tämän työn tutkimus- ja kehittämisasetelmaa rajattiin opinnäytetyöprosessin edetessä. Vaikka kysely- ja haastattelututkimukseen sisällytettiin osiot, joissa selvitettiin maahantuojan valintaan vaikuttavia tekijöitä, rajattiin aihe pois lopulta tietoperustasta ja kehittämistyöstä aihealueen selkiyttämisen vuoksi. Huomioiden työn pääasiallinen tarkoitus ja tavoitteet, haluttiin painopiste säilyttää vahvasti olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämisessä sekä asiakasuskollisuuteen ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden selvittämisessä ja hyödyntämisessä.

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle voitaisiin saman tyyppinen kyselytutkimus toteuttaa useamman kanavan kautta ja huomattavammilla kannustimilla, jotta kvantitatiivisia tuloksia voitaisiin saada sadoilta alalla toimivilta henkilöiltä. Toisaalta tämän opinnäytetyön osana toteutetussa kyselytutkimuksessa vastaajilta saatiin kiitettävä määrä vapaamuotoisesti kirjoitettuja täydentäviä vastauksia. Vastausten voitiin kokea näin olevan laadukkaita ja kattavia, jolloin vastaajien panostaminen kyselyyn vastaamiseen kompensoi vastusten pienempää määrää. Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla jonkin tässä opinnäytetyössä käsitellyn osa-alueen tutkiminen. Esimerkiksi sitoutuminen ja asiakkuuden elinkaari omana aihealueenaan voisi olla mahdollisesti mielenkiintoinen ja hyödyllinen tutkimuksen kohde.

Tämän opinnäytetyö teko syvensi merkittävästi kirjoittajan tuntemusta kosmetiikka-alalla toimivien B2B-asiakkaiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Hyödyntämällä tässä opinnäytetyössä esitettyä tietoperustaa, tutkimustuloksia ja kehittämistyön esimerkkiä, voivat kosmetiikka-alalla toimivat tahot kehittää asiakassuhteitaan ja löytää uusia keinoja ruokkia jälleenmyyjien motivaatiota lisääviä tekijöitä.



## Lähteet

Adams, R. 2020. Practical Customer Success Management. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Alderman, J. D. & Pignes, D. K. 2010. Winning with Customers - A Playbook for B2B. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Almoquist, E., Cleghorn, J. & Sheres, L. 2018. The B2B Elements of Value - How to measure - and deliver - what business customers want. Harvard Business Review. March-April 2018. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=1c347f2d-6e91-4362-b604-05a3714f58b8%40redis>

Autry, C. W., Confente, I. Gligor, D. M. & Russo, I. 2015. To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? Journal of Business Research 69 (2016) 888-896. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.002>

Babakus, E., Bush, A., Moncrief, W., Oakley, J. & Sherrell, D. 2021. The role of customer entertainment in B2B sales strategy: Comparative insights from professional buyers and salespeople. Industrial Marketing Management 92. 190-201. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0019850120308981>.

Bain & Company. 2021. Viitattu 11.12.2021. <https://www.bain.com/about/what-we-do/>

Bengtson, A. & Poblete, L. 2020. Friends or strangers? Attempts at reactivating buyer-supplier relationships. Journal of Business & Industrial Marketing 36/2 (2021) 177-190. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JBIM-12-2019-0513/full/pdf?title=friends-or-strangers-attempts-at-reactivating-buyersupplier-relationships>

Biemans, W. G. 2010. Business To Business Marketing - A value driven approach. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Blazevic, V. & Lievens, A. 2021. A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda. Industrial Marketing Management 95, 128-141. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0019850121000791?via%3Dihub>

Brotspies, H. & Weinstein, A. 2017. Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights\*. Journal of strategic marketing Vol. 27, No. 2, 164-176. <https://web-a-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=1a6627ff-40ad-4253-8b30-f69eebd7799c%40sessionmgr4007>

Chang, C., Chang, W. & Li, Q. 2012. Customer lifetime value: A Review. Social Behaviour and Personality 2012, 40(7), 1057-1064. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e36ea7b6-6a0d-46d7-8e8c-b4f3c98d1b67%40redis#>

(EY) N:o 1223/2009, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus kosmeettisista valmisteista, viitattu 8.12.2021. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:fi:PDF>

Gould, R. 2012. Creating the Strategy - Winning and keeping customers in B2B markets. Lontoo: Kogan Page.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta - B2B -johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan - Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Monimenetelmätutkimus. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Leemon, D., Magids, S. & Zorfas, A. 2015. The New Science of Customer Emotions - A better way to drive growth and profitability. Harvard Business Review, November 2015, 66-76.  
<https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ae2c1a12-2f3e-4753-93ce-410e87f4f377%40redis>

Lemon, N. K., Rust, R. T. & Zethaml, V. A. 2004. Journal of Marketing Vol. 68, 109-127.  
<https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=478e7cf0-db31-45a3-a29c-efd8efc4e17b%40redis#>

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä teoksessa Nurminen, J-E. & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sale, J. 2016. Mapping Motivation: Unlocking the key to employee energy and engagement. Kappale 3. Kappale 16. E-kirja. New York: Routledge.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria teoksessa Nurminen, J-E. & Salmela-Aro, K. Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin Yliopisto.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1: B2B-arvon elementit (Holma 2021, 126) mukailten .....	10
Kuvio 2: Motivaation taustatekijöiden yhteydet valintapäätöksissä (Hänti 2021, 16) mukailten .....	18
Kuvio 3: Aikajana tutkimuksellisen osuuden toteutuksesta.....	22
Kuvio 4: Vastaajien roolit yrityksissä (N=60).....	25
Kuvio 5: Vastaajien kokemusvuodet hius- ja kauneudenhoitoalalla (N=60) .....	25
Kuvio 6: Henkilökunnan määrä vastaajien yrityksissä (N=60) .....	26
Kuvio 7: Maahantuojien määrä, joilta yritykset ostavat tuotteita (N=60).....	27
Kuvio 8: Vastaajia ammatillisesti motivoivat tekijät (N=60) .....	28
Kuvio 9: Vastaajia myynnillisesti motivoivat tekijät (N=60) .....	31
Kuvio 10: Vastaajien tavoitteet liiketoiminnan kasvattamisen suhteen (N=60) .....	34
Kuvio 11: Jälleenmyyjien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät maahantuojan toiminnassa (N=60) .....	37
Kuvio 12: Maahantuojan valintaan vaikuttavat tekijät (N=60) .....	40
Kuvio 13: Aikajana kehittämistyön toteutuksesta.....	48
Kuvio 14: Ylemmän tason asiakkuusjärjestelmä .....	51
Kuvio 15: Keskitason bonuspistejärjestelmä .....	52

## Taulukot

Taulukko 1: Yhdeksän motivaattoria (Sale 2016) soveltaen .....	17
Taulukko 2: Asiakkuusjärjestelmän tavoitteet .....	49

## Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuksen saateteksti .....	61
Liite 2: Kyselylomake .....	62
Liite 3: Haastattelututkimuksen kysymykset .....	68

Liite 1: Kyselytutkimuksen saateteksti

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn ja kehittämään toimintaa kosmetiikka-alalla!

Jos toimit hoitolassasi yrittäjänä, on tämä kauneudenhoitoalan yrittäjien motivaatioon, sitoutumiseen ja menestystekijöihin keskittyvä kysely juuri sinulle! 🌸

Vastaaminen kestää alle 10 minuuttia. Kysely toteutetaan osana Kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen YAMK-opinnäytetyötä ja sen tarkoituksena on kehittää maahantuojiin toimintaa ja yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa kosmetiikka-alalla.

Kyselyyn vastataan anonyyminä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulosten analysoinnissa yksittäisiä vastaajia ei pystytä tunnistamaan.

Pääset osallistumaan kyselyyn 17.6.2021 asti tästä linkistä:

<https://forms.office.com/r/43rG6v77mj>

Lämmin kiitos jo etukäteen kaikille vastanneille! 🌸

Kesäisin terveisin,

Suvi Halonen

suvi.halonen@student.laurea.fi

Kosmetologi, Estenomi AMK, Estenomiopiskelija YAMK

Laurea-Ammattikorkeakoulu

www.laurea.fi

## Liite 2: Kyselylomake

# Jälleenmyyjän motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kosmetiikka-alalla

Kyselylomake koostuu viidestä osiosta: taustatiedot, motivaatio, tavoitteet, sitoutuminen ja maahantuojan valinta.

Luethan kysymykset huolella. Vastaamiseen kuluu kokonaisuudessaan aikaa alle 10 minuuttia. Vastaamisen voi halutessa keskeyttää missä kohti tahansa kyselyä.

Osa 1

...

### Taustatiedot

#### 1. Toimitko yrityksessä \*

- Omistajana
- Sopimusyrittäjänä vastuualueena yrityksen toiminnan kehittäminen, tilaukset, yhteistyö maahantuojan kanssa ja/tai yrityksen talous
- Työntekijänä vastuualueena yrityksen toiminnan kehittäminen, tilaukset, yhteistyö maahantuojan kanssa ja/tai yrityksen talous

#### 2. Työvuodet kauneudenhoitoalalla \*

- 1-3 vuotta
- 4-7 vuotta
- 8-15 vuotta
- 16-25 vuotta
- Yli 25 vuotta

#### 3. Yrityksen henkilökunnan määrä \*

- 1
- 2-5
- 6-10
- Yli 10

4. Kuinka monen eri maahantuojan tuotteista valikoimanne koostuu? \*

- 1-4
- 5-8
- Yli 8

Osa 2

...

## Motivaatio

Tässä osiossa tarkastellaan, mitkä asiat motivoivat kauneudenhoitoalan ja hiusalalan yrittäjiä. Vastaa sen mukaan, kuinka motivoivina koet mainitut asiat työssäsi.

5. Kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat sinua työssäsi? \*

	Ei lainkaan	Ei kovinkaan paljon	Neutraali kanta	Motivoi jonkin verran	Motivoi erittäin paljon
Tyytyväiset asiakkaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahallinen tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostava työyhteisö yrityksen sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö maahantuojan ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössä olevat tuotesarjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaidon vahvistaminen koulutuksissa ja valmennuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Muu asia, jonka koet erityisen motivoivaksi tekijäksi työssäsi?

Kirjoita vastaus

7. Kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat tai voisivat motivoida sinua myynnillisesti eniten yhteistyössä maahantuojan kanssa? \*

	Ei lainkaan	Ei kovinkaan paljon	Neutraali kanta	Motivoi jonkin verran	Motivoi erittäin paljon
Vuosittaiseen ostomäärään sidotut palvelut (esim. räätälöidyt koulutukset, valmennukset, asiakastilaisuudet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntikilpailuihin sidotut tuote-edut kuten palkintotuotteet omaan käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jälleenmyyjien väliset myyntikilpailut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maahantuojan järjestämät matkat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosentuaalinen ostoetu yrityksen saavuttaessa tavoiteltu vuosittainen ostosumma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertaostoksen suuruuteen linkitetyt prosentuaaliset ostoedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertaostoksen suuruuteen linkitetyt tuote-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Muu asia, jonka koet tai voisit kokea motivoivaksi tekijäksi yhteistyössä maahantuojan kanssa?

Kirjoita vastaus



## Tavoitteet

Tässä osiossa tarkastellaan liiketoiminnan tavoitteellisuutta jälleenmyyjäyrityksissä. Vastaa sen mukaan, kuinka todennäköisenä pidät seuraavia väittämiä liiketoiminnan kasvattamiseen liittyen.

9. Kuinka todennäköisenä pidät seuraavia toimenpiteitä yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen liittyen tulevien 2 VUODEN aikana? \*

	En lainkaan todennäköisenä	En kovinkaan todennäköisenä	Neutraali kanta	Melko todennäköisenä	Varmana / erittäin todennäköisenä
Tavoitteeni ei ole kasvattaa yrityksen liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion hakea liiketoiminnan kasvua muuttamalla liiketoiminnan muotoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion hakea liiketoiminnan kasvua laajentamalla palveluvalikoimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion hakea liiketoiminnan kasvua kasvattamalla tuotevalikoimaa/tuote myyntiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion hakea liiketoiminnan kasvua laajentamalla liiketilaa tai muuttamalla suurempiin tiloihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion hakea liiketoiminnan kasvua optimoimalla toimintojani ja parantamalla sitä kautta yrityksen tulosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Muu toimenpide, jonka aiot toteuttaa lähitulevaisuudessa kasvattaaksesi yrityksen liiketoimintaa?

Kirjoita vastaus

## Sitoutuminen

Tässä osiossa tarkastellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten sitoutumiseen maahantuontiyhteyteen. Vastaa sen mukaan, kuinka tärkeänä koet mainitut sitoutumiseen liittyvät tekijät.

### 11. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat maahantuojan toiminnassa? \*

	En lainkaan tärkeänä	En kovinkaan tärkeänä	Neutraali kanta	Jonkin verran tärkeänä	Erittäin tärkeänä
Tilausten ja toimitusten sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotesarja/brändi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maahantuojan tarjoama henkinen ja yhteisöllinen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maahantuojan tarjoama markkinoinnillinen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoukset ja kampanjat jälleenmyyjille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo ja ystävällinen palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Muu tekijä, joka vaikuttaa sitoutumiseesi maahantuojaan?

Kirjoita vastaus

## Maahantuojan valinta

Tässä osiossa tarkastellaan maahantuojan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Vastaa sen mukaan, kuinka suuri vaikutus mainituilla asioilla on maahantuojan valintaan ENNEN kuin asiakkuussuhde on luotu.

13. Kuinka suuri vaikutus seuraavilla tekijöillä on sinulle maahantuojan valinnassa? \*

	Ei lainkaan vaikutusta	Ei kovinkaan paljon vaikutusta	Neutraali kanta	Vaiuttaa jonkin verran	Erittäin suuri vaikutus
Tuotesarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maahantuojan maine ja tunnettuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotesarjan näkyvyys sosiaalisessa mediassa, digitaalisissa kanavissa ja ammattilehdissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotesarjan tunnettuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotesarjan olemassa olevat jakelukanavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maahantuonin sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maahantuonin valikoima (mahdollisuus saada eri sarjoja ja tuotteita samalta maahantuojalta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Muu tekijä, joka vaikuttaa maahantuojan valintaan?

Kirjoita vastaus

## Kiitos paljon kyselyyn vastaamisesta!

Seuraavaan kohtaan voit jättää sähköpostiosoitteesi, mikäli olet kiinnostunut osallistumaan aiheen mukaiseen haastatteluun.

15. Sähköpostiosoite:

Kirjoita vastaus

### Liite 3: Haastattelututkimuksen kysymykset

#### Haastattelu – B2B asiakkuuksien kehittäminen kosmetiikka-alalla

1. Missä työskentelet?
  - a. Asema työpaikalla?
  - b. Vastuut työpaikalla?
  
2. Kuinka pitkään olet toiminut kauneudenhoito/kosmetiikka-alalla?
  
3. Kuinka suuri henkilökunta on yrityksessä, jossa työskentelet?
  
4. Kuinka **monen maahantuojan** sarjoista valikoimanne koostuu?
  - a. **Mitä tuotesarjoja** valikoimassanne on?

#### Motivaatio

5. Mitkä asiat motivoivat sinua onnistumaan työssäsi kosmetologina/kampaajana?
  
6. Mitkä asiat motivoivat sinua onnistumaan tuotemyynnissä (rahallinen tulos yleisesti)?
  
7. Kuinka suuri osa liikkeen tuotosta tulee **palvelusta ja kuinka suuri osa tuotemyynnistä**?  
→ kumman näet tärkeämpänä?
  
8. Minkälaisia tekijöitä maahantuojien toiminnassa **olet kokenut** innostavana tai motivoivana?

9. Minkälaiset asiat **voisit ajatella olevan** motivoivia ja myyntiin kannustavia tekijöitä maahantuojan toiminnassa?

### Tavoitteet

10. Onko teillä yritystä varten **kehityssuunnitelmia** tuleville kahdelle vuodelle?
- Jos on, minkälaisia?
  - Kuinka paljon toivot maahantuojan/maahantuojiin olevan tukena ja osallisena tulevissa muutoksissa?
11. Onko yrittäjäurasi aikana ollut jotakin tietty tilanne tai asia, jossa olet kokenut, että maahantuoja on konkreettisesti auttanut sinua menestymään?  
(Esimerkiksi tilanne, jossa maahantuojan toimenpiteet olisivat konkreettisesti vaikuttaneet liikkeesi myyntiin.)

### Sitoutuminen

12. Mikä on arviolta pisin aika yrittäjyytesi aikana, kun olet ollut tietyn maahantuojan asiakkaana?
- Mitkä asiat koit olennaisimmiksi tekijöiksi pitkään asiakkuussuhteeseen?
13. Mikä on arviolta lyhyin aika yrittäjyytesi aikana, kun olet ollut tietyn maahantuojan asiakkaana?
- Mitkä asiat koit olennaisimmiksi tekijöiksi asiakkuussuhteen lyhyteen?
14. Mikä maahantuojassasi on parasta? Jos toimitte usean maahantuojan kanssa, valitse niistä merkittävien.