



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jaakko Kuisma

# **Myyntikanavavalinnat ja niiden luoma lisäarvo tuottajayritykselle**

Kauppätieteiden akateeminen yksikkö  
Pro gradu tutkielma  
Markkinoinnin Johtamisen  
koulutusohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteiden akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jaakko Kuisma		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Myyntikanavavalinnat ja niiden luoma lisäarvo tuottajayritykselle		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin Johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Petra Berg		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	81

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan myyntikanavavalintoja ja niiden tuottamaa lisäarvoa toimistokalustemarkkinassa toimivalle tuottajayritykselle (Yritys X). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä kriteereillä määritellään tuloksetekokyvyn näkökulmasta parhaan jälleenmyyntimallin kriteerit, miten markkinaympäristön heikkoudet ja kilpailutilanne heijastuvat kanavavalintoihin, sekä miten jälleenmyyjät kokevat oman roolinsa lisäarvon tuottajina tuottajayritykselle ja loppuasiakkaille.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myyntikanavastrategiaa ja kanavapolitiikkaa, jälleenmyyjien lisäarvon muodostamista ja prosessilaatuun liittyvien tekijöiden merkitystä B2B-kontekstissa.

Yritys X-tuoteryhmä, koostuu puhelinkopeista ja vetäytymistiloista toimistoihin. Yritys X toimii jälleenmyyntikanavien kautta, mutta markkinaolosuhteiden heikentyessä on herännyt kysymys kanavastrategian kehittämistarpeista. Teoreettinen viitekehys koostuu myyntikanavien strategiasta, jälleenmyyjien tuottamasta lisäarvosta sekä toimistokalustemarkkinasta. Empiirinen osuus tuo teorian käytäntöön ja perehtyy jälleenmyyjien kokemuksiin ja näkemyksiin aiheesta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin kuudella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla Yritys X:n tuoteryhmän jälleenmyyjiltä. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tulkinnan vuoropuheluna teemoittelemalla, ja analyysin tuloksena tunnistettiin myyntimallin toimivuutta selittävät keskeiset teemat.

Tulokset osoittavat, että Yritys X:n tuloksetekokyvyn kannalta toimivin myyntimalli ei perustu yksittäiseen kanavaratkaisuun tai taktiseen toimenpiteeseen, vaan systemaattiseen prosessilaatuun, joka vähentää myynnin kitkaa ja tekee yhteistyöstä ennakoitavaa. Empiirisen aineiston perusteella myyntimalli rakentuu kolmesta toisistaan vahvistavasta kokonaisuudesta: 1. selkeä ja kuratoitu myyntirunko (läpinäkyvä hinnasto, johdonmukainen hinnoittelurakenne ja rajattu optio/variaatiovalikoima), 2. rutiini ja reagointi (yhteistyön säännöllinen rytmi, saavutettavuus ja nopea vaste tarjous- ja toimitusvaiheissa) sekä 3. oikeudenmukainen kanavapolitiikka (tasapuoliset ehdot ja vuokraus/hybridimallin roolituksen selkeys). Nämä tekijät vähentävät virheriskiä ja transaktiokustannuksia, lyhentävät läpimenoaikoja sekä vahvistavat jälleenmyyjän edellytyksiä tuottaa lisäarvoa asiakkaille ratkaisujen suunnittelijana ja kokoajana erityisesti supistuvassa ja hintapaineisessa markkinassa.

Johtopäätöksenä tutkimus korostaa, että kanavastrategian kehittämisessä keskeistä on ennen kaikkea yhteisten pelisääntöjen, toimintarytmin ja koetun reiluuden varmistaminen, koska nämä tekijät tukevat sekä kumppaniverkoston motivaatiota, että tuottajayrityksen toimitus ja myyntikyvykkyyden skaalautumista.

Tekoäly raportti. Olen käyttänyt tekoälysovellus Chat GPT 4o ja Chat GPT 5 etsiessäni hakusanoja tieteellisten artikkeleiden hakuun; apuna ideoiden tuottamiseen, joiden pohjalta olen kehittänyt

työtä ja hakenut materiaalia; kieliopin ja sanajärjestyksien korjaamiseen; käännöksiin sekä tekstin jäsentämiseen, tarkistamiseen ja parannuksiin. Työn osat, joissa tekoälyä on käytetty ovat tekstiluvut 1-6 sekä tiivistelmä.

---

**AVAINSANAT:** Myyntikanavat, Jakelukanavat, Suoramyynti, Jälleenmyynti, Kanavapolitiikka, Hybridi strategia, Monikanavaisuus

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	9
1.3	Tutkimusote ja näkökulma	11
1.4	Keskeiset käsitteet	12
2	Jälleenmyyntikanavavalintojen ajurit	13
2.1	Myyntistrategiat ja kanavarakenteet	13
2.1.1	Suoramyynti	14
2.1.2	Multichannel-strategia	15
2.1.3	Omnichannel-strategia	16
2.1.4	Hybridi-strategia	17
2.2	Markkinaympäristön vaikutukset	18
2.2.1	Markkinan rakenne ja kehitys	18
2.2.2	Rakenteelliset trendit ja kilpailutilanne	22
2.2.3	Heikko markkinatilanne	23
2.3	Seuraukset myyntikanavavalinnoille	24
2.3.1	Palvelupohjaisuuden ja vuokrausmallien vaikutus myyntikanavavalintoihin	24
2.3.2	Kiertotalous ja kanavien laajentunut rooli	25
2.3.3	Monikanavaisuus ja asiakkuustiedon hallinnan kriittinen merkitys	27
2.3.4	Myyntikanavakonfliktit ja niiden hallinta	27
2.4	Toimintaympäristön vaikutukset jakelukanavien hallintaan	29

2.4.1	Tuotannon ja logistiikan rajoitteet	29
2.4.2	Teknologiset ja organisaatiolähtöiset tekijät	31
2.4.3	Taloudelliset ja sopimukselliset seikat	32
2.5	Lisäarvon luominen ja kehittäminen jälleenmyyntikanavissa	33
2.5.1	Jälleenmyyjien rooli arvonluonnissa	33
2.5.2	Arvonluotiprosessien kehittäminen	34
2.6	Strategiset vaikutukset ja kilpailuedut	37
3	Case Yritys X Jälleenmyyntikanavamalli ja arvonluonti	39
3.1	Case esittely: Yritys X ja sen nykyinen jälleenmyyntimalli	39
3.2	Myyntimallin mahdollisuudet ja haasteet	40
3.3	Vuokramallin mahdollisuudet ja haasteet	41
3.4	Jälleenmyyjä kokemukset	43
4	Metodologia	44
4.1	Tapaustutkimus	44
4.2	Teemahaastattelut	45
4.3	Haastattelujen toteutus	46
4.4	Jälleenmyyjätönnän perusteet	47
4.5	Aineiston analyysi	48
5	Analyysi	51
5.1	Teemat	51
5.2	Selkeä ja kuratoitu myyntirunko	52
5.2.1	Hinnasto	52
5.2.2	Selkeä hinnoittelurakenne	53
5.2.3	Optioiden maltillisuus ja jälleenmyyjän virheriskin hallinta	54
5.3	Rutiini ja reagointi yhteistyön ytimessä	55
5.3.1	Seurantalaverit ja top-of-mind -vaikutus	55
5.3.2	Reagointinopeus ja saavutettavuus	56
5.4	Oikeudenmukainen myyntimalli	57
5.4.1	Reilut ehdot kumppaneille ja projektihinnoittelu	57
5.4.2	Vuokraus/hybridimallin kirkastaminen	59

5.4.3	Markkinan kehitys ja jälleenmyyjien ajatukset siitä	59
6	Johtopäätökset	62
6.1	Keskeiset tutkimustulokset	62
6.2	Teorian ja empiiristen tulosten yhteiset havainnot	64
6.3	Tutkimusetiikka ja tutkijan rooli	67
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	68
	Lähteet	70
	Liitteet	80
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	80

## Kuviot

Kuvio 1. Jälleenmyyjäkanavavalintojen ajurit	10
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne	11
Kuvio 3. Markkinaosuudet Suomen toimistokalustemarkkina 2016, (Kinnunen, 2016)	21
Kuvio 4. Markkinaosuudet Suomen toimistokalustemarkkina 2024, (Westerholm, 2025)	21
Kuvio 5. Martelan Life cycle -malli lukuina (Inderes, 2025, s. 16).	26
Kuvio 6. Arvonluontiprosessin neljä ulottuvuutta jälleenmyyntikanavissa (huonekaluala)	35
Kuvio 7. Teemahaastattelujen teemat	52
Kuvio 8. Tuloksentekevyyden näkökulmasta paras myyntimalli	63

## Taulukot

Taulukko 1 Yritykset toimialoittain, päämuuttujana vuosiluku (Tilastokeskus, 2024b).	19
Taulukko 2. Arvio työympäristökalustamisen markkinan koosta Suomessa (Inderes 2016; Inderes 2021, Inderes 2025)	20
Taulukko 3. Haastattelujen taustatiedot ja haastattelujen toteutus	48

## Kuvat

Kuva 1. Kuvituskuva, joka havainnollistaa vetäytymistiloja (Chat gpt5)	39
--	----

# 1 Johdanto

Myynnin optimointi ja suhde yrityksen tuloksetekokykyyn on kenties tärkein yrityksen menestyksen tae. Kysynnän heikentyessä yrityksiltä edellytetään entistä tarkempaa resurssien kohdentamista ja katetuottojen optimointia. Pazgalin ja muiden (2013) mukaan supistuvassa, mutta ennakoitavassa markkinassa kannattavuutta voidaan parantaa kohdentamalla tarjontaa ydinasiakkaille, vaikka kokonaisvolyymi laskisi. Tutkimuksen päätaavoitteena on tarkastella, millaisin kriteerein voidaan saavuttaa optimaalinen myyntimalli sekä arvioida, kuinka valittu jälleenmyyntimalli tukee tuottajayrityksen strategisia tavoitteita. Lisäksi tutkielmassa analysoidaan, miten jälleenmyyjät kokevat tuottamansa lisäarvon toimittajaketjussa sekä millä tavoin heikot markkinaolosuhteet vaikuttavat myyntikanavien tehokkuuteen ja mahdolliseen kanavavalintaan.

Hankintapäätöksiin osallistuu yhä useampi taho, loppukäyttäjä, tilaajaorganisaatio, arkitehti, jälleenmyyjä ja toisinaan myös urakoitsija. Tämä tekee myynnin johtamisesta aiempaa monimutkaisempaa. Myyntikanavavalinnasta muodostuu keskeinen strateginen kysymys, koska se pitkälti määrittää, miten rajalliset myynti- ja markkinointiresurssit kohdennetaan niin, että ne tukevat sekä lyhyen aikavälin kannattavuutta että pitkän aikavälin kasvua?

Tutkielma kytkeytyy tähän haasteeseen tarkastelemalla, miten tuottajayritys voi rakentaa jälleenmyyntikanavastrategian, joka toimii heikossa markkinatilanteessa ja samalla vahvistaa brändin asemaa. Volyymikanavat kuten suuret toimistokalusteliikkeet ja projektiurakoitsijat kohtaavat tällä hetkellä paineita. Uudet toimijat ja myyntimallit vievät näiltä markkinaosuuksia. Kysymys ei ole vain siitä, mikä kanava "myy eniten", vaan siitä, missä kanavissa syntyy eniten lisäarvoa tuottajalle ja millaisin rakentein tätä lisäarvoa voidaan optimoida ja kehittää.

Empiirisenä kontekstina toimii Yritys X, joka valmistaa Suomessa vetäytymistiloja toimistoihin ja muihin julkisiin tiloihin. Yrityksen myynti tapahtuu pääasiassa jälleenmyyjien kautta, mutta rinnalla toimii myös osin suoramyyntiin perustuva

vuokramalli. Tämä asettaa yrityksen käytännön päätösten eteen. Minkälaisen jälleenmyyjien kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä ja millä ehdoin? Miten eri kanavat suhteutuvat toisiinsa ja milloin tuottajayrityksen on järkevää viedä myynti suuremmin loppuasiakkaalle?

### **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän tutkielman päätavoite on selvittää, mikä on yrityksen tuloksentekevyyden näkökulmasta paras jälleenmyyjille annettu yrityksen ja jälleenmyyjien välinen yhteistyömalli eli myyntimalli (jatkossa käytän tästä vain sanaa myyntimalli).

Tutkimuksen empiirinen tavoite on pyrkiä ymmärtämään miten jälleenmyyjät tuottavat parhaiten lisäarvoa yritykselle ja millainen myyntimalli yrityksen ja jälleenmyyjän välillä tuottaa parhaimman lopputuloksen. Empiiriseen tavoitteeseen pyrin case-tutkimuksen kautta haastatteleamalla yrityksen X:n jälleenmyyjää.

Tutkimuksen päätavoitteen tarkastelussa keskitytään erityisesti siihen, miten eri myyntikanavavalinnat vaikuttavat jälleenmyyjien kykyyn luoda lisäarvoa sekä toimittajalle että loppuasiakkaille. Lisäksi tarkastellaan miten Suomen julkisten tilojen huonekalumarkkinan, (jossa yritys X toimii) heikko suhdanne ja muuttuva kilpailijakenttä heijastuvat myyntikanavien tehokkuuteen ja millä tavoin lisäarvoa olisi mahdollista kehittää edelleen.

Tutkimuksen päätavoitetta lähestytään seuraavien kysymysten kautta:

1. Miten myyntimallit tukevat tuottajayrityksen strategisia tavoitteita toimistohuonekalujen markkinassa?

2. Millä tavoin Suomen markkinaympäristö, erityisesti julkisten huonekalujen heikko markkina, vaikuttaa tuottajayrityksen toimintaan ja myyntikanavien tehokkuuteen?
3. Miten jälleenmyyjät kokevat oman toimintansa tuoman lisäarvon tuottajayritykselle, ja millä keinoilla lisäarvoa voidaan vahvistaa?

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Tutkimus rajataan koskemaan julkisten huonekalujen markkinaa Suomessa ja sen empiirinen osuus toteutetaan Yritys X: tuoteryhmän kontekstissa. Tutkielmassa tarkastellaan myyntikanavavalintoja ja jälleenmyyjien kokemuksia lisäarvon tuottamisesta. Ostokäyttäytymistä ei käsitellä erillisenä tutkimuskohteena, vaan se toimii ainoastaan taustatekijänä, joka kytkeytyy myyntikanavavalintoihin. Rajaus perustuu osittain toimeksiantajayrityksen määrittämään kiinnostukseen: tutkimuksen keskiössä on nimenomaan myyntikanavien tarkastelu, ei ostokäyttäytymisen yksityiskohtainen analyysi. Kuviossa 1 esitellään gradun rakenteen koostuminen neljästä osa-alueesta.



Kuvio 1. Jälleenmyyjäkanavavalintojen ajurit

Tutkielman osa-alueet koostuvat kuudesta kappaleesta, jota kuvastaa kuvio 2. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet, rajaukset, näkökulma ja teoreettinen viitekehys. Toisessa ja kolmannessa luvussa tarkastellaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta. Neljännessä luvussa käsitellään empiirinen osuus, joka toteutetaan tapaustutkimuksena Yritys X: tuoteryhmästä. Viides luku on metodologiaa eli kuinka tutkimus on toteutettu. Kuudes luku kokoaa tutkimuksen johtopäätökset, esittää käytännön suosituksia ja avaa mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

### 1.3 Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimusote on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla Yritys X:n tuoteryhmän jälleenmyyjiltä. Menetelmä mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen ymmärryksen siitä, miten myyntikanavavalinnat käytännössä vaikuttavat lisäarvon syntyyn ja miten jälleenmyyjät kokevat oman toimintansa merkityksen.

Näkökulmana on tarkastella ilmiötä sekä strategisesta että operatiivisesta myyntimallin ja vuokramallin näkökulmasta. Erityistä painoarvoa annetaan jälleenmyyjien kokemuksille, sillä ne heijastavat sekä nykyistä markkinatilannetta että tulevaisuuden mahdollisuuksia.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu ajankohtaiseen kirjallisuuteen myyntikanavavalinnoista ja niiden vaikutuksista yrityksen arvonluontiin. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetään yleisesti käsitettä *distribution channel* (jakelukanava), joka kattaa sekä logistiset prosessit että myynnin organisoinnin (Zhang ja muut, 2010, s. 168–171). Osa kirjallisuudesta hyödyntää käsitettä *sales channel* (myyntikanava), erityisesti silloin, kun tarkastelun kohteena on asiakasrajapinta ja eri myyntikanavien strateginen johtaminen (Verhoef ja muut, 2015). Tässä tutkielmassa käytetään johdonmukaisesti termiä *myyntikanava*, koska se kuvaa tarkimmin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, eli valmistajayrityksen myynnin organisointia eri kanavien kautta.

Keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa *omnichannel*, *multichannel*, *hybridistrategiat* ja *suoramyynti*. *Omnichannel*-strategiassa tavoitteena on tarjota yhtenäinen ja saumaton asiakaskokemus, kun taas *multichannel*-strategiassa eri kanavat toimivat itsenäisesti, mikä voi johtaa epäjohdonmukaisuuteen. *Hybridistrategiat* yhdistävät näiden lähestymistapojen vahvuudet, jolloin integroidun asiakaskokemuksen lisäksi voidaan saavuttaa operatiivista joustavuutta. *Suoramyynti* on usein katteeltaan kannattavin vaihtoehto, mutta sen avulla voi olla vaikeaa saavuttaa laajaa jakelua ja skaalautuvuutta.

## 2 Jälleenmyyntikanavavalintojen ajurit

Myyntikanavan valinta on yksi strategisesti merkittävimmistä päätöksistä, joita tuottajayritys kohtaa pyrkiessään saavuttamaan markkinat tehokkaasti. Kanavavalinnat määrittävät, miten tuote kohtaa asiakkaan, millä ehdoilla ja missä muodossa. Myyntistrategiat voivat tukea esimerkiksi laajaa saatavuutta tai eksklusiivisuutta, suoramyyntiä tai verkostojen rakentamista, riippuen siitä, millaista lisäarvoa halutaan tuottaa sekä asiakkaalle että tuottajalle. (Verhoef ja muut, 2015.)

### 2.1 Myyntistrategiat ja kanavarakenteet

Myyntistrategiat muodostavat yrityksen pitkän aikavälin linjaukset siitä, kuinka tuotteet tai palvelut saatetaan markkinoille mahdollisimman tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Kanavarakenteet puolestaan konkretisoivat strategisen valinnan: ne määrittelevät, mitä myyntikanavia käytetään, missä määrin ja millä tavoin kanavat yhdistetään (Zhang ja muut, 2010, s. 168–171). Strategian ja kanavarakenteen välinen ero on analyttisesti merkittävä, mutta käytännössä ne kietoutuvat tiiviisti toisiinsa, erityisesti myyntimallien kehittämisessä.

Myyntikanavien strategisessa suunnittelussa voidaan tunnistaa neljä päämallia: suoramyynti, multichannel, omnichannel ja hybridistrategia. Käytännössä rajat näiden mallien välillä ovat häilyviä. (Chatterjee, 2010; Beck & Rygl, 2015; Grewal ja muut 2018.) Tästä syystä käytännössä monet nykyaikaiset B2B-yritykset, kuten toimistohuonekaluvalmistajat hyödyntävät näiden yhdistelmiä.

### 2.1.1 Suoramyynti

Suoramyynti tarkoittaa mallia, jossa yritys myy tuotteet tai palvelut suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä. Malli tarjoaa tuottajalle vahvan kontrollin asiakassuhteista, hinnoittelusta ja brändikokemuksesta. (Chatterjee, 2010.) Se soveltuu erityisesti asiakaslähtöisiin B2B-markkinoihin, joissa tuotteet ovat räätälöityjä ja henkilökohtainen vuorovaikutus on keskeistä, koska henkilökohtainen myyntityö mahdollistaa ratkaisun ja esitystavan mukauttamisen asiakkaan tilanteeseen erityisesti monimutkaisissa tilanteissa. (Olariu, 2016, s. 95.)

Useilla toimialoilla suoramyynti on vakiintunut toimintatapa. Esimerkiksi vakuutusallalla suoramyynti on ollut tärkeä keino lisätä asiakasluottamusta ja rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Monet vakuutusyhtiöt, kuten Allianz ja MetLife, hyödyntävät suoramyyntiä erityisesti yritysasiakkaiden ja premium-segmentin vakuutus tuotteiden myynnissä. Suoramyyntikanavat, kuten henkilökohtaiset tapaamiset ja asiakaspalvelun puhelinmyynti, mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden yksityiskohtaisen kartoituksen ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoamisen, mikä voi lisätä asiakasuskollisuutta ja kasvattaa keskimääräistä asiakasarvoa. (Chatterjee, 2010.)

Suoramyynti tarjoaa valmistajalle mahdollisuuden syvälliseen asiakasymmärrykseen, mutta malliin liittyy myös merkittäviä haasteita. Se vaatii huomattavia investointeja myyntihenkilöstöön, koulutukseen ja asiakkuudenhallintajärjestelmiin. Lisäksi toiminnan skaalaaminen on usein vaikeampaa kuin digitaalisissa kanavissa. Lisäksi kilpailu verkossa toimivien suoramyyntibrändien ja perinteisten jälleenmyyjien välillä voi vaikuttaa yritysten kykyyn erottua markkinoilla. (Chatterjee, 2010.)

Toimistokalusteiden markkinassa suoramyynti voi olla perusteltu vaihtoehto erityisesti suurissa projektikohteissa, joissa asiakkaat arvostavat suoraa kontaktia valmistajaan esimerkiksi muokattavuuden, logistiikan tai toimitusaikojen vuoksi. Toisaalta tämä edellyttää investointeja omaan myyntivoimaan ja tehokkaisiin asiakkuudenhallintaratkaisuihin (Erturk & He, 2018).

### 2.1.2 Multichannel-strategia

Multichannel-strategiassa yritys hyödyntää useita rinnakkaisia myyntikanavia – kuten verkkokauppaa, kivijalkaliikkeitä ja jälleenmyyjä – ilman että nämä kanavat ovat integroituna keskenään (Verhoef ja muut, 2015). Käytännössä tämä tarkoittaa, että eri kanavilla kuten verkkokaupalla ja fyysisillä myymälöillä voi olla omat hinnoittelukäytäntönsä, kampanjansa ja varastohallintaprosessinsa (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Mallin etuna on joustavuus: kanavat voidaan optimoida palvelemaan eri asiakassegmenttejä ja tarpeita. Toisaalta se voi johtaa epäjohdonmukaiseen asiakaskokemukseen. Ilman riittävää koordinoitua eri myyntikanavien välillä voi syntyä sisäistä kilpailua, jossa verkkokauppa ja kivijalkamyymälät kilpailevat samoista asiakkaista sen sijaan, että ne tukisivat toisiaan. Esimerkiksi vähittäiskauppaketjujen verkkokaupat ja fyysiset myymälät voivat tarjota samoja tuotteita eri hinnoin taikka toimitusehdoin, mikä aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa ja voi heikentää brändiuskollisuutta ja asiakaskokemusta. (Ailawadi & Farris, 2017.)

Multichannel-strategialla on kuitenkin myös etunsa. Se mahdollistaa yrityksille suuremman joustavuuden, sillä eri kanavia voidaan optimoida erikseen riippuen niiden kohde-ryhmistä ja liiketoimintamallista (Zhang ja muut, 2010). Multichannel voi olla kustannustehokas ratkaisu yrityksille, jotka eivät halua investoida kattaviin IT- ja logistiikkajärjestelmiin, joita omnichannel-strategia edellyttää (Beck & Rygl, 2015, s. 176). Toisaalta se voi aiheuttaa ristiriitoja, kuten sisäistä kilpailua eri kanavien välillä, varastoinnin haasteita ja brändin hajanaisuutta (Ailawadi & Farris, 2017). Toimistokalusteiden tarjousperusteisessa markkinassa tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että sama tuote on eri hintaan valmistajalla, jälleenmyyjillä ja verkkokanavissa.

### 2.1.3 Omnichannel-strategia

Omnichannel-strategia on kehittyneempi versio multichannel-mallista. Sen tavoitteena on tarjota asiakkaalle saumaton kokemus kaikissa kanavissa riippumatta siitä, missä tai miten hän asioi. (Verhoef ja muut, 2015). Tämä strategia edellyttää, että yrityksen fyysiset ja digitaaliset myyntikanavat kommunikoivat keskenään reaaliaikaisesti, mahdollistaen esimerkiksi varastosaatavuuden, tuoteinformaatioiden ja hintojen yhdenmukaisuuden kaikissa kanavissa (Gallino & Moreno, 2014).

Yksi tunnetuimmista esimerkeistä on Walmartin "buy-online-pick-up-in-store" (BOPS) -malli, jossa asiakas tekee ostoksen verkossa ja noutaa sen haluamastaan myymälästä (Gallino & Moreno, 2014). Suomessa vastaavaa mallia soveltavat esimerkiksi suuret vähittäisketjut, kuten Prisma. Lisäksi omnichannel-strategia mahdollistaa asiakkaalle verkkokaupassa tehtyjen ostosten palauttamisen suoraan kivijalkamyymälään, mikä parantaa joustavuutta ja vähentää ostamisen riskiä asiakkaan näkökulmasta.

Omnichannel parantaa sekä asiakaskokemusta että operatiivista tehokkuutta. Se mahdollistaa varastonhallinnan optimoinnin, kustannusten vähentämisen ja hävikin minimoinnin (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016). Lisäksi tutkimusten mukaan omnichannel-yritykset hyötyvät korkeammasta asiakasuskollisuudesta ja suuremmasta keskiostosta, sillä asiakkaat käyttävät useita kanavia rinnakkain (Brynjolfsson ja muut, 2013, s. 24).

On kuitenkin huomattava, että omnichannel-strategian onnistunut toteutus vaatii merkittäviä investointeja tietojärjestelmiin, logistiikkainfrastruktuuriin ja asiakastiedon hallintaan (Verhoef ja muut, 2015). Vaadittavia investointeja ovat muun muassa CRM, ERP ja PRM järjestelmät sekä logistiikan reaaliaikainen hallinta (Lee, Chan ja muut, 2019). Myös esimerkiksi tekoälyn ja analytiikan hyödyntäminen voi tukea personoidun asiakaskokemuksen kehittämistä (Ma & Sun, 2020). Vaikka malli on perinteisesti B2C-painotteinen, sen hyödyntäminen ja sen tarkastelu yleistyy myös B2B-sektorilla (Hayes & Kelliher, 2022). Tämän myötä omnichannel nousee tärkeäksi myös huonekaluteollisuudessa,

jossa verkkonäkyvyyden ja asiakaskohtaamisen yhteensovittaminen on keskeistä ja osa nykyaikaista asiakaspolkua.

#### **2.1.4 Hybridi-strategia**

Hybridistrategia yhdistää suoramyynnin, multichannelin ja omnichannelin piirteitä. Sen tavoitteena on yhdistää saumaton asiakaskokemus ja operatiivinen joustavuus, mikä voi parantaa kilpailukykyä (Grewal ja muut, 2018).

Hybridistrategian etuna on sen joustavuus, asiakaskeskeisyys ja operatiivisen tehokkuuden yhdistäminen. Onnistuneet hybridistrategiat yhdistävät varastonhallinnan, asiakaskokemuksen ja teknologiset innovaatiot, jotta ne voivat tarjota sekä skaalautuvuutta, että räätälöityä palvelua asiakkaille. Tämän lisäksi ne ottavat jälleenmyyjät huomioon luomalla suoramyymtimallin hinnoittelusta sellaisen, että se kestää jälleenmyyjäportaana. Zhang ja muut (2010, s. 171–173) mukaan onnistunut toteutus vaatii selkeän roolituksen eri kanavien välillä, jotta kanavat eivät kannibalisois toisiaan. Näin ollen muun muassa kalustevalmistajalla voi olla vuokramalli omassa suoramyynnissä, mutta varsinainen tuoteostaminen tapahtuu jälleenmyyjien kautta.

Hybridistrategian haasteena on tasapainon löytäminen täydellisen integraation ja erillisten myyntikanavien hallinnan välillä. Liiallinen kanavien eriyttäminen voi johtaa asiakaskokemuksen epä johdonmukaisuuteen, kun taas täydellinen integrointi vaatii merkittäviä teknologisia ja logistisia investointeja (Lee, Chan ja muut, 2019, s. 98). Myös "click-and-collect"-malli jota soveltavat esimerkiksi IKEA ja Bygghem – on hybridistrategian muoto, jossa asiakas ostaa tuotteen verkossa ja noutaa sen myymälästä. Hybridimalli vähentää toimituskuluja ja mahdollistaa asiakkaalle joustavan asiointikokemuksen (Jin ja muut, 2018).

## 2.2 Markkinaympäristön vaikutukset

Myyntikanavavalintojen tehokkuus määräytyy osin yrityksen sisäisten resurssien ja strategisten tavoitteiden kautta, mutta vähintään yhtä ratkaisevaa on toimintaympäristö, jossa yritys toimii. Markkinaympäristö asettaa kanavaratkaisuille reunaehdot ja mahdollisuudet: se määrittää asiakastarpeet, kilpailun intensiteetin, arvonluonnin muodot sekä kysynnän volyymin ja rakenteen. Tässä luvussa tarkastellaan Suomen toimistokalustemarkkinan (työ- ja oppimisympäristöt) rakennetta, keskeisiä muutosvoimia sekä näiden seurauksia myyntikanavastrategioiden valinnalle. Erityisesti toimistokalustemarkkinassa kanavastrategian valintaan vaikuttavat makrotaloudelliset trendit, teknologinen kehitys sekä rakenteelliset muutokset markkinassa ja tuotannossa. Suomessa näitä muutoksia on viime vuosina leimannut kysynnän heikkeneminen, työelämän murros ja kiertotalouden nousu.

### 2.2.1 Markkinan rakenne ja kehitys

Suomessa toimistokalusteiden valmistus kuuluu Tilastokeskuksen toimialaluokkaan TOL 31.01: Konttori- ja myymäläkalusteiden valmistus. Sektori tarjoaa hyödyllisen näkymän valmistavan teollisuuden kehitykseen, mutta ei kata maahantuontia, vientiä eikä kiertotaloustoimijoita (esim. käytettyjä kalusteita myyvät yritykset) (Sipiläinen, 2019). Tästä syystä varsinainen kalustemarkkina on laajempi kuin pelkkä kotimainen valmistus.

Taulukosta 1. huomataankin kotimaisten valmistajien liikevaihdon kasvu vuosien 2018–2023 aikana 403 miljoonasta eurosta 577 miljoonaan euroon (+43,2 %), tätä kuvastaa taulukko 1. Kasvu ei ollut lineaarista: koronapandemian seurauksena vuonna 2020 nähtiin –16,6 % pudotus, jota seurasi voimakas korjausliike vuonna 2022 (+30,2 %). Vuonna 2023 kasvu oli edelleen +1,7 %. Henkilöstökehitys oli samansuuntainen: laskua 2018–2021 (–15,9 %), mutta nousua 2022–2023 (+24,4 %). Yritysten lukumäärä pysyi varsin vakaana, mikä viittaa pikemminkin tuotannon keskittymiseen ja tehokkuuden paranemi-

seen, kuin yrityskatoon. (Tilastokeskus, 2024b.) Tämä tukee myös Sipiläisen (2019) havaintoja alan konsolidoitumisesta. Konsolidoitumisella tarkoitetaan markkinarakenteen tiivistymistä yritystojen ja fuusioiden seurauksena siten, että toimijoiden lukumäärä vähenee ja jäljelle jäävien toimijoiden keskimääräinen koko kasvaa. Tavoiteltuja vaikutuksia ovat muun muassa, mittakaava- ja laajuusedut, mutta kilpailuvaikutus riippuu markkinan lähtötilasta (kilpailuaste, sisääntulokynnykset ja ostajien neuvotteluvoima) (Sipiläinen, 2019).

Vuosi	Yritysten lukumäärä	Liikevaihto (1000 €)	Henkilöstö (htv)	Henkilöstön vuosimuutos (%)	Liikevaihdon vuosimuutos (%)
2018	174	403048	1808		
2019	176	467347	1679	-7,1	16,0
2020	172	389874	1635	-2,6	-16,6
2021	169	435545	1533	-6,2	11,7
2022	176	567012	1723	12,4	30,2
2023	174	576829	1929	12,0	1,7

Taulukko 1 Yritykset toimialoittain, päämuuttujana vuosiluku (Tilastokeskus, 2024b).

TOL 3101-luokituksen rajoitteena on kuitenkin se, ettei se kata tuontia, vientiä eikä kiertotaloustoimijoita kuten käytettyjä kalusteita myyviä yrityksiä tai pelkkiä maahantuojia (Sipiläinen, 2019, s. 24–29). Tästä syystä todellinen kalustemarkkina on laajempi kuin pelkkä huonekaluja valmistava teollisuus. Edellä kuvatun TOL 3101: Konttori- ja myymäläkalusteiden valmistavateollisuuden ollessa 403-577 miljoonaa euroa, on työ ja oppimisympäristöjen markkinan koko kokonaisuudessaan ollut Suomessa vain noin 200-270 miljoonaa euroa. Eroa kokoluokissa ja markkinan kehityksessä selittää TOL luokituksen sisältävä myymäläkalusteiden valmistus sekä viennin ja tuonnin merkitys. Myymäläkalusteita todennäköisesti myytiin korona aikana paljon vähittäiskaupan hyvistä tuloksista ja investointikyvystä johtuen. Esimerkiksi ensimmäisenä koronavuotena 2020 päivittäistavarakauppa kasvoi 4 %, jonka sisällä vähittäiskauppa 6 % (Neilimo, 2022). Myymäläka-

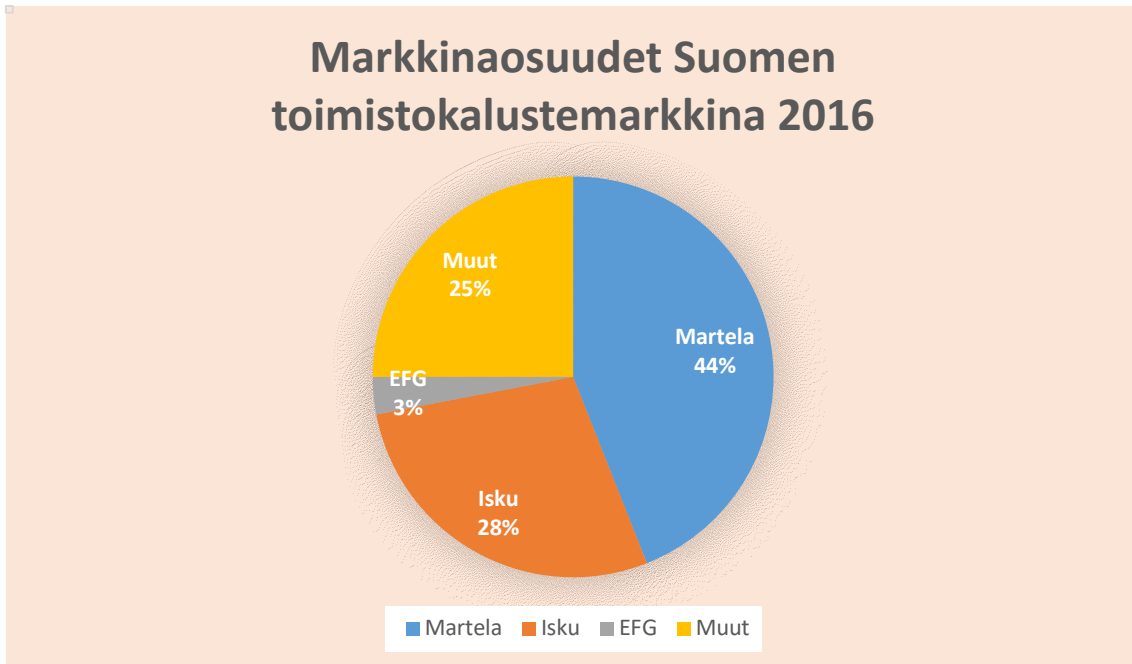
lusteisiin emme tutkielmassa keskity, niiden vaikutus TOL 3131 määritelmässä on kuitenkin syytä ottaa huomioon. Koska tässä tutkielmassa fokuksena ovat toimisto- ja työympäristöt, on olennaista huomata, että työ- ja oppimisympäristöjen markkina on kehittynyt eri suuntaan kuin TOL 31.01 -luokan kokonaisuus. Suomen työympäristökalustamisen kokonaismarkkina on supistunut merkittävästi viime vuosina. Trendi on samansuuntainen myös Ruotsissa ja Norjassa, joissa samankaltaiset työelämän murrokset vaikuttavat kysyntään (Westerholm, 2025).

Vuosi	Markkinan koko Suomessa (milj. €)	Muutos (%)
2016	220	—
2021	270	+22,7 %
2024	200	-25,9 %

Taulukko 2. Arvio työympäristökalustamisen markkinan koosta Suomessa (Kinnunen 2016; Westerholm 2021, Westerholm 2025)

Taulukko 2. mukaista markkinan supistumista vuosina 2021–2024 (–25,9 %) selittävät ennen kaikkea julkisten investointien väheneminen, etä- ja hybridityön pysyvä yleistymisen sekä toimitilojen supistaminen. Nämä tekijät muuttavat kalustehankintojen logiikkaa ja aikajännettä. (Tilastokeskus, 2024a; Mordor Intelligence, 2026.)

Kuviosta kolme ja neljä huomataan, että markkina on toimijamäärältään laaja, mutta varsin saturoitunut suurimmille toimijoille, joita ovat perinteisesti Martela ja Isku. Heiltä löytyy myös kotimaista tuotantoa. Inderesin arvioiden perusteella Martela on vuonna 2024 markkinajohtaja noin 30 %:n osuudella, ja Isku Interior seuraa noin 26 %:n osuudella. Markkinaosuuksissa on tapahtunut muutoksia 2016–2024: Martelan osuus on pienentynyt arviolta –14 prosenttiyksikköä, kun taas Iskun lasku on ollut maltillisempi, noin –2 prosenttiyksikköä. (Kinnunen, 2016; Westerholm, 2025.)



Kuvio 3. Markkinaosuudet Suomen toimistokalustemarkkina 2016, (Kinnunen, 2016)



Kuvio 4. Markkinaosuudet Suomen toimistokalustemarkkina 2024, (Westerholm, 2025)

## 2.2.2 Rakenteelliset trendit ja kilpailutilanne

- 1. Työelämän murros ja tilatehokkuus.** Etä- ja hybridityön vakiintuminen pienentää pysyvien työpisteiden tarvetta ja siirtää investointeja kohti monikäyttöisiä, muunneltavia ja varattavia tiloja (activity-based office). Tämä pidentää hankintasyklejä ja korostaa ratkaisumyyntiä yksittäisten tuoteostojen sijaan (Westerholm, 2025, s. 14–15). Vuonna 2023 noin 35 % suomalaisista palkansaajista teki etätöitä ainakin satunnaisesti ja 22 % vähintään puolet työajastaan. (Tilastokeskus, 2024a.) Etä- ja hybridimallit vähentävät perinteisten työpisteiden tarvetta, mutta lisäävät joustavien ja ergonomisten neuvottelu ja ”coworking” -ratkaisujen, sekä kotikonttorikalusteiden kysyntää (Mordor Intelligence, 2026). Työympäristöjen murroksen, sekä kilpailijayritysten suurten resurssien vuoksi on Inderesin mukaan laskettava kilpailijakenttään konttorikalustevalmistajien lisäksi myös muut huonekalujen valmistaja jätit kuten Ikea ja Jysk. (Westerholm, 2025). Asiakkaiden odotukset jakautuvat kahteen suuntaan: yritykset optimoivat neliöitä ja investoivat modulaarisiin, helposti muunneltaviin tiloihin, kun taas kotitaloudet hakevat ergonomisia ratkaisuja kotiin. Li, Xie ja muut (2022) korostavat, että monikanavaisen tiedonhaun vuoksi valmistajan on hallittava yhtä aikaa B2B-projektimyynti, kuluttajaverkkokauppa ja fyysiset showroomit, kilpailu hintojen sijasta palvelu- ja elämyspuolella kiristyy.
- 2. Kiertotalouden nousu.** Uudelleenkäyttö, refurbished- ja second-life-ratkaisut sekä modulaarisuus vahvistuvat. Kiertotalous vaikuttaa kanavavalintoihin: syntyy uusia toimijoita (esim. käytettyjen kalusteiden markkinapaikat) ja palvelumalleja (leasing/vuokraus), jotka kilpailevat pääomakulurakenteella, ei pelkästään yksikköhinnalla (Sipiläinen, 2019).
- 3. Kustannus- ja toimitusketjuhaasteet.** Raaka-aineiden ja logistiikan hintavaihtelut korostavat varastonhallinnan, ennustamisen ja joustavien sopimusmallien (esim. puitesopimukset) merkitystä. Tämä suosii toimijoita, joilla on kyky jakaa riskiä kanavakumppaneiden kanssa (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016).

4. **Digitalisaatio ja datavetoisuus.** Hankevirtojen hallinta (pipeline), tarjousautomaatio, konfiguraattorit (CPQ), saatavuus- ja toimitusdatan reaaliaikaisuus sekä asiakaskokemuksen yhtenäistäminen ohjaavat kanavien integraatiota (CRM/ERP/PRM). Tämä luo paineen siirtyä multichannelista kohti hybridin tai omnichannelin piirteitä. (Verhoef ja muut, 2015; Lee, Chan ja muut, 2019.)

### 2.2.3 Heikko markkinatilanne

Sipiläisen mukaan kotimaisen valmistuksen kasvu on osittain kompensoinut pandemian pudotuksen, mutta hinnaltaan kilpailukykyinen tuonti sekä kasvava käytettyjen kalusteiden tarjonta painavat katteita (Sipiläinen, 2019). Markkinaaan sisältyy erityisesti kaksi vaiementavaa tekijää. Etä- ja hybridityön normalisoituminen sekä markkinaa ravistelevat korona ja ukrainan sota. Mikäli toimistotilojen kokonaispinta-ala jatkaa supistumista 2024–2025, uudet kalustehankkeet voivat siirtyä tai pienentyä, mikä nähdään tyypillisesti viimeillä tilastoissa (Tilastokeskus, 2024a). Kilpailukenttä onkin viime vuosina muuttunut merkittävästi. Perinteiset markkinajohtajat Martela ja Isku ovat kohdanneet haasteita, jotka havainnollistavat koko toimialan haavoittuvuutta ja dynaamisuutta. Vuosi 2024 on ollut erittäin epävarma ja jopa kohtalokas osalle toimijoista. Martela kertoo osavuositauksessaan, että vuosi 2024 oli erittäin haastava epäsuotuisan markkinatilanteen vuoksi. Pääsyiksi listataan pohjoismaiden heikko taloudellinen kehitys yhdistettynä korkotason kehityksen epävarmuuteen (Westerholm, 2025, s. 6). Martelan liikevaihto laski 8.2 %, 86.7 miljoonaan euroon liiketuloksen jäädessä 6.5 miljoonaa euroa tappiolliseksi. Isku puolestaan ilmoitti joulukuussa 2024 hakevansa sekä kuluttajaketjunsä (Isku Koti) että tuotantoyhtiönsä (Isku Interior) yrityssaneeraukseen. Isku kertoo tehneensä Isku Interiölle kymmenien miljoonien koneinvestoinnit vuosina 2016–2019. Tuotantoon tehdyt investoinnit oli kohdistettu nimenomaisesti toimistokalusteiden tuotannon kapasiteetin kasvattamiseksi. Tämän jälkeen iskenyt korona epidemia ja ukrainan sodasta johtunut inflaatio on laskenut toimistokalusteiden kysyntää Iskun mukaan merkittävästi. Isku on

eriyttänyt Isku Spaces yhtiön, joka myy toimistokalusteita ja jonka toiminta jatkuu normaalisti. (Isku, 2024.) Näin ollen Isku Spaces ei ole ollut saneerauksen piirissä ja voidaan olettaa olevan terveellä, taikka melko terveellä pohjalla vaikkakin se myy osin Isku Interiorin valmistamia huonekaluja.

## **2.3 Seuraukset myyntikanavavalinnoille**

Markkinaympäristön muutokset, kuten supistuva kysyntä, kiertotalousmallien vahvistuminen ja digitaalisten palveluiden laajentuminen pakottavat tuottajayritykset tarkistamaan myyntikanavarakenteitaan perusteellisesti. Supistuva kokonaiskysyntä lisää painetta katetuottojen optimointiin ja resurssien kohdentamiseen, mikä tekee suoramyyn- ja hybridistrategioista aiempaa houkuttelevampia. Suoramyynti mahdollistaa tiukemman kontrollin hinnoittelusta, brändistä ja asiakassuhteista, kun taas hybridimallit tarjoavat mahdollisuuden tavoittaa erilaisia asiakassegmenttejä useiden kanavien kautta. Tällainen joustavuus korostuu nollakasvun ympäristössä, jossa jokainen asiakassuhde on strategisesti merkittävä.

### **2.3.1 Palvelupohjaisuuden ja vuokrausmallien vaikutus myyntikanavavalintoihin**

Furniture-as-a-Service (FaaS) ja muut palvelupohjaiset ratkaisut muuttavat myyntikanavien roolitusta. Martelan Lifecycle-konsepti korostaa pitkäkestoisia asiakassuhteita ja muovaa samalla kanavien tehtäviä. Westerholmin (2025) mukaan Martelan taseesta jo noin 13 % koostuu vuokraukseen liittyvästä kalustosta. Kansainvälisesti tarkasteltuna Cityfurnish tarjoaa kalusteita kuukausipohjaisilla sopimuksilla halliten prosessia suunnittelusta huoltoon (end-to-end), ja heidän 12 kuukauden tilauskauden keskimääräinen katetuotto on raportoitu olevan noin 65 % (Singh, 2025; Masters' Union, 2024). Vastaava siirtymä tuotelogiikasta palvelulogiikkaan näkyy myös muilla toimialoilla. Kone Oyj saa jo yli puolet liikevaihdostaan jatkuvista palvelusopimuksista, mikä kertoo palvelumallin strategisesta painoarvosta (KONE, 2023,

s. 7–9). Palvelullistuminen muuttaa väistämättä myös kanavarakennetta kohti asiakkuuden koko elinkaaren kattavaa hallintaa (Reim ja muut, 2019).

Kalustealalla tämä tarkoittaa, että jälleenmyyjäverkostoilta odotetaan kyvykkyyksiä sopimushallintaan, huoltoon, päivityksiin ja logistiikkaan koko sopimuskauden ajan. Tuottajayritys voi siten valita kumppaneita, joilla on valmiudet toimia osana pitkäkestoista palveluverkostoa. (Bocken & Ritala, 2021)

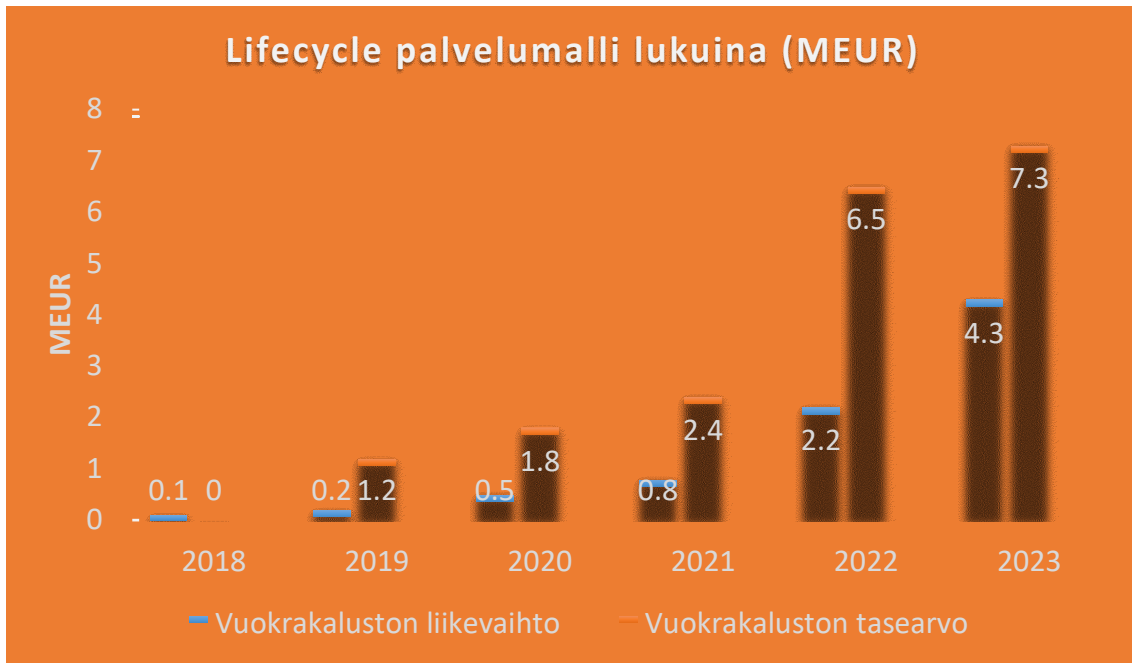
### **2.3.2 Kiertotalous ja kanavien laajentunut rooli**

Bocken ja Ritala (2021) esittävät, että kiertotalouteen siirtyminen edellyttää liiketoimintamallien strategisia valintoja, joissa painottuvat tuotteiden takaisinotto, korjaus, kunnostus, vuokraus- ja leasingmallit, sekä elinkaaren pidentäminen. Käytettyjen tuotteiden kunnostukseen ja myyntiin erikoistuneet toimijat (OffiStore, 2023) voivat toimia kannattavasti ja vastata vastuullisuustrendeihin. Vuokraus- ja palvelumallien, kuten Martelan Lifecycle-mallin nousu muuttaa kanavat kertaluonteisista toimituspisteistä pitkäaikaisiksi kumppanuuksiksi, mikä edellyttää sopimushallinnan osaamista, logistista joustavuutta ja lisäarvon tuottamista koko elinkaaren ajan.

OffiStore (2023) on esimerkki toimijasta, joka on rakentanut kilpailuetunsa käytettyjen kalusteiden kunnostukseen ja uudelleenmyyntiin. Kiertotalousmallit eivät ainoastaan tarjoa hinnallista kilpailuetua vaan, myös nopeuttavat toimituksia ja tukevat yritysten vastuullisuustavoitteita.

Inderesin yhtiöraportissa Westerholm korostaa Lifecycle-mallin keskeistä roolia Martelan strategiassa. Martela tarjoaa kalusteita palveluna suoraan taseestaan samoin kuin Yritys X, mikä luo toimintatapoihin selkeitä yhtäläisyyksiä. Raportin mukaan Lifecycle-mallin osuus Martelan taseesta oli vuonna 2023 noin 13 %, ja vuosien 2022–2023 välillä malliin liittyvä tase-erä kasvoi arviolta vain noin miljoonalla eurolla samalla, kun Life cycle

mallin liikevaihto lähes kaksinkertaistui. Havainnot viittaavat siihen, että palvelupohjainen liiketoimintamalli vahvistaa kannattavuutta pitkällä aikavälillä ja muovaa samalla myyntikanavien roolitusta kohti pitkäkestoisia asiakkuuksia ja elinkaaren aikaista arvontuontia. (Westerholm, 2025, s. 16.)



Kuvio 5. Martelan Life cycle -malli lukuina (Inderes, 2025, s. 16).

Martelan strategiassa Lifecycle-malli on noussut keskeiseen asemaan, mikä heijastaa vuokra- ja leasing-pohjaisten ratkaisujen kasvavaa merkitystä. Kiertotalouden periaatteet syventävät muutosta edelleen: tuottajayrityksiltä edellytetään kyvykkyyttä rakentaa jakelu- ja palveluverkostoja, jotka kattavat myös käytettyjen tuotteiden takaisinoton, kunnostuksen ja uudelleenmyynnin. Tämä laajentaa kanavaekosysteemiä siten, että perinteisten jälleenmyyjien rinnalle kytkeytyvät huoltopalvelut, logistiikkakeskukset ja digitaalisten markkinapaikkojen operaattorit.

Tällaisessa ympäristössä myyntikanavien hallinta monimutkaistuu ja edellyttää aiempaa tiiviimpää tietovirtojen, sopimusvastuiden ja asiakassuhteiden koordinointia sekä yhteisiä järjestelmäintegraatioita (esim. CRM–ERP–PRM). Strategisesti tämä korostaa kanavien selkeää roolitusta, hinnoitteluperiaatteiden läpinäkyvyyttä ja suorituskykykymittareiden yhtenäistämistä, jotta elinkaaripohjainen arvonluonti voidaan varmistaa.

### **2.3.3 Monikanavaisuus ja asiakkuustiedon hallinnan kriittinen merkitys**

Monikanavainen asiakaspolku, jossa ostaja liikkuu saumattomasti digitaalisten kontaktipisteiden ja fyysisten kohtaamisten välillä, on yhä yleisempi myös B2B-markkinoilla. McKinsey (2022, s. 4–5) mukaan 65 % yrityksistä suosii hybridi- tai monikanavamallia. Ne toimijat, jotka kykenevät integroimaan kanavansa saumattomasti, kasvattavat markkinaosuuttaan keskimääräistä nopeammin. Onnistunut toteutus edellyttää erityisesti asiakkuustiedon hallinnan (CRM) ja kumppanisuhteiden hallinnan (PRM) järjestelmien tehokasta integraatiota, jotta asiakastieto voidaan kytkeä johdonmukaisesti kaikkiin kanaviin ja kumppaniverkoston prosesseihin. (Verhoef ja muut, 2015.) Ilman tällaisia ratkaisuja yritys menettää näkyvyyttä asiakkaiden tarpeisiin ja jälleenmyyjäverkoston suorituskykyyn. Kanavien hallinta sirpaloituu helposti myös data-analytiikan puutteesta.

### **2.3.4 Myyntikanavakonfliktit ja niiden hallinta**

Suomen toimistokalustemarkkinassa myyntikanavakonfliktit ovat ongelma, sillä markkina on samanaikaisesti supistuva ja rakennemuutoksen kourissa. Perinteisesti markkinajohtaja (Isku tai Martela) on riittänyt jälleenmyyjäksi. Nykyisin harva luottaa myyntiänsä pelkästään yhden jälleenmyyjän käsiin. Jälleenmyyjien roolin säilyttäminen houkuttelevana edellyttää valmistajilta strategista tasapainoilua. Suoramyyntin ja verkkokaupan kehittämistä on jatkettava, mutta ilman, että jälleenmyyjien kokema arvo toimittajalle ja loppuasiakkaalle vähenee. Näin myyntikanavakonfliktien hallinta ei ole

pelkästään operatiivinen kysymys, vaan keskeinen osa strategista kilpailukykyä muuttuvassa markkinassa. Li, Xie ja muut (2022) mukaan kanavastrategian suunnittelussa tulisi siksi huolehtia, että eri myyntikanavat tukevat strategisia tavoitteita eivätkä toimi toisiaan vastaan sillä eri kanavavalinnoilla on erilaisia vaikutuksia kilpailuasetelmaan ja kannattavuuteen.

Myyntikanavien monimutkaistuesssa yritykset joutuvat tasapainoilemaan konfliktien hallinnan ja kanavaportfolion optimoinnin välillä. Ilman selkeää koordinoitua verkko-kaupan, suoramyynnin ja jälleenmyyjien välillä syntyy helposti sisäistä kilpailua, joka heikentää kokonaisarvon luontia (Zhang ja muut, 2010, s. 171-173). Erityisesti toimistokalusteiden kaltaisilla, marginaaleiltaan rajallisilla ja kilpailultaan intensiivisillä markkinoilla kanavien välinen ristiriita voi johtaa resurssien hajautumiseen ja asiakaskokemuksen pirstoutumiseen.

Kanavakonfliktit korostuvat erityisesti silloin, kun monikanavaisen kokonaisuuden hallinta on hajanaista ja kanavien välinen koordinoitua jää puutteelliseksi. Tämä vaikeuttaa asiakaspolun seuranta ja kokonaisyntymisen ohjaamista mikä voi lopulta heijastua negatiivisesti brändin yhtenäisyyteen. (Ailawadi & Farris, 2017.) Tällainen kehitys paitsi ohentaa katteita myös rapauttaa jälleenmyyjäsuhteita ja heikentää valmistajan skaalautumiskykyä.

Konfliktien hallinta edellyttää sekä rakenteellisia että kulttuurisia ratkaisuja. Rakenteellisina keinoina korostuvat selkeät hinnoittelu- ja provisiomallit, jotka minimoivat kanavien välisen kannibalismia (Xie ja muut, 2021). Kulttuurisella tasolla tarvitaan luottamusta ja yhteisiä tavoitteita rakentavaa yhteistyötä, jotta valmistaja ja jälleenmyyjät hahmottavat toisensa kumppaneina eivätkä kilpailijoina. Erityisesti omnichannel-strategioissa jatkuva tiedonvaihto ja reaaliaikainen analytiikka ovat keskeisiä konfliktien ennakoinnissa sekä asiakaskokemuksen eheyttämisessä. (Verhoef ja muut, 2015.)

## 2.4 Toimintaympäristön vaikutukset jakelukanavien hallintaan

### 2.4.1 Tuotannon ja logistiikan rajoitteet

Tuotannon ja logistiikan rajoitteet muodostavat keskeisen kehyksen myyntikanavavaihtelulle. Toimittajan kapasiteetti, toimitusketjun tehokkuus ja toimitusvarmuus sekä näihin kytkeytyvät kustannukset (esim. varastointi, rahti, tullaus) vaikuttavat suoraan siihen, mitä kanavia on tarkoituksenmukaista hyödyntää. Rajoitteet voidaan jäsentää kolmeen kategoriaan: (i) kapasiteetin riittävyys, (ii) logistiikan tehokkuus ja toimitusvarmuus sekä (iii) toimitusketjun hallinnan kustannukset. (Chopra & Meindl, 2016.)

Kapasiteetti ja kanavavalinta. Xie ja muut (2021) tarkastelevat kapasiteetin ja kateerakenteen vaikutuksia toimittajan kanavapäätöksiin vähittäiskaupan kontekstissa. Tulosten mukaan hyvin rajallisen kapasiteetin tilanteessa yritys suosii perinteistä jälleenmyyntimallia, koska kapasiteettipula estää resurssien hajauttamisen useisiin kanaviin ilman merkittävää kilpailuhaittaa. Omnichannel-strategia voi laajentaa markkinan skaalaa, mutta kasvattaa samalla operatiivisia kuluja, jolloin perinteinen multichannel voi olla houkuttelevampi, jos tuotantokapasiteetti on niukka (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016; Xie ja muut, 2021). Kohtuullinen kapasiteetti puolestaan motivoi hybridistrategiaan (suoramyynti + jälleenmyynti), jossa koko asiakaspolku ja logistiikka huomioidaan; tämä voi johtaa korkeampiin tuloihin ja tehokkaampaan kapasiteetin käyttöön (Xie ja muut, 2021). Runsaan kapasiteetin oloissa toimittaja kykenee hyödyntämään multi/omnichannel- tai hybridiratkaisuja skaalautuvuuden lisäämiseksi, sillä pelkkä suoramyynti voi lisätä markkinakilpailua eikä kapasiteettirajoitetta ole (Xie ja muut, 2021).

Xie ja muut (2021, s.839–845) tuovat lisäksi esiin, että kohtuullisella kapasiteetilla jälleenmyyntialusta voi tilata koko käytettävissä olevan kapasiteetin ja pidättää osan markkinoilta kilpailun vähentämiseksi, mikä voi hyödyttää molempia osapuolia. He kuvaavat

esimerkiksi Huaweiin käytäntöä Mate ja P-sarjan puhelimissa, joissa myönnetään yksinmyyntioikeuksia valituille jakelijoille. Kapasiteettirajoitteiden ja logististen edellytysten huomioiminen on siten olennainen osa optimaalisen kanavastrategian määrittelyä.

Logistiikan tehokkuus ja toimitusvarmuus. Huonekalualalla kuljetuskustannusten osuus kokonaiskustannuksista on merkittävä, ja pitkät toimitusajat heikentävät kilpailukykyä erityisesti B2B-projekteissa, joissa aikataulut ovat tiukkoja (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016). Toimitusvarmuuden painoarvo korostuu suurissa hankkeissa: yhdenkin erän viivästyminen voi viivästyttää koko projektia ja heikentää asiakastyytyväisyyttä. (Mentzer ja muut, 2001, s. 7.) Omnichannel-ympäristössä kanavat kilpailevat usein samoista varastoista, ja reaaliaikaisen tiedon puute voi johtaa virheellisiin toimitusennusteisiin.

Toimitusketjun hallinnan haasteisiin kuuluu myös niin kutsuttu bullwhip-ilmiö, jossa kysynnän vaihtelut voimistuvat ketjun eri portaissa ja aiheuttavat ylisuuria varastoja tai puutteita (Lee, Padmanabhan ja muut, 1997, s. 546-558). Tämä on erityisen ongelmallista omnichannel-strategiassa, jossa eri kanavat kilpailevat samoista varastoista ja reaaliaikaisen tiedon puute voi johtaa vääristyneisiin toimitusennusteisiin. Tutkimukset osoittavat, että integroidut tietojärjestelmät ja reaaliaikainen varastoseuranta, kuten RFID-teknologia, voivat vähentää näitä ongelmia (Lee, Chan ja muut, 2019, s. 98).

Kansainvälistymisen näkökulmasta tullaus, rajat ylittävät kuljetukset ja EU:n ulkopuolelta tuleva tuonti lisäävät logistiikan monimutkaisuutta. Kansainväliset tutkimukset korostavat, että tullauskustannukset ja viiveet voivat merkittävästi rajoittaa suoramyynnin houkuttelevuutta verrattuna jälleenmyyjämalliin, jossa osa kustannuksista ja riskeistä siirtyy kumppanille (Coyle ja muut, 2017).

## 2.4.2 Teknologiset ja organisaatiolähtöiset tekijät

Teknologiset järjestelmät ja organisaation kyvykkyydet muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Pelkkä teknologia ei riitä, ellei organisaatiolla ole osaamista ja resursseja sen hyödyntämiseen; vastaavasti henkilöstön osaaminen jää vajaakäytölle ilman toimivia järjestelmiä. Näiden tekijöiden onnistunut yhteensovittaminen pitkälti määrittää, kuinka tuloksellisesti yritys kykenee hyödyntämään monikanavaisuuden mahdollisuuksia ja pienentämään siihen liittyviä riskejä.

Monikanavaisessa ympäristössä keskeisiä ovat asiakkuudenhallintajärjestelmät (CRM) ja kumppanuudenhallintajärjestelmät (PRM), joiden avulla tehostetaan tiedonkulkua, lisätään läpinäkyvyyttä ja koordinoidaan toimia eri kanavien välillä. Onnistunut omnichannel-strategia nojaa reaaliaikaiseen tiedonhallintaan ja kanavien integroituun ohjaukseen (Verhoef ja muut, 2015). CRM tukee asiakaskokemuksen personointia ja pitkäkestoisen asiakassuhteen ylläpitoa (Anshari ja muut, 2019), kun taas PRM tarjoaa välineet jälleenyymyjäverkoston hallintaan (esim. provisiomallit, kampanjoiden koordinointi, myyntidatan jako), mikä vahvistaa yhteistyötä ja vähentää kanavakonflikteja (Bharadwaj ja muut, 2013, s. 471-482).

Lee ja muut (2022) osoittavat, että omnichannelin vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin IT-järjestelmät ja palveluprosessit tukevat kanavien integraatiota. Kanavaintegraation laatu on keskeinen tekijä saumattoman asiakaskokemuksen ja asiakasengagementin rakentumisessa. Hübner, Kuhn ja Wollenburg (2016) korostavat organisaation sisäisen integraatiokyvyn merkitystä logistiikan, varastohallinnan ja asiakaspalvelun kytkemisessä kanavastrategiaan. Tiedolla johtaminen avaa uusia keinoja kanavien hallintaan: asiakasdatan avulla voidaan parantaa kysyntäennusteita, optimoida hinnoittelua ja kohdentaa resursseja tehokkaammin kanavien välillä (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Tämä tukee päätöksentekoa ja vahvistaa strategista ketteryyttä, joka on keskeinen menestystekijä nopeasti muuttuvissa markkinaolosuhteissa.

### 2.4.3 Taloudelliset ja sopimukselliset seikat

Taloudelliset ja sopimukselliset tekijät muodostavat yhden keskeisimmistä ulottuvuuksista myyntikanavavalinnoissa, sillä ne määrittävät paitsi tuottajan ja jälleenmyyjän välisen arvonjaon (eli katteet), mutta myös sen, millä ehdoilla eri kanavat ovat pitkällä aikavälillä kannattavia. Xie ja muut (2021) tuovat esiin, että komissioprosenttien taso vaikuttaa voimakkaasti kanavavalintoihin, matala komissio ohjaa yrityksiä hybridikanavien hyödyntämiseen, kun taas korkeat komissiokustannukset tekevät suoramyynnistä houkuttelevamman vaihtoehdon.

Hinnoittelu ja sopimusmallit. Hinnoittelustrategiat sekä sopimusjärjestelyt, kuten yksinmyyntioikeudet, volyyomialennukset ja alueelliset vastuut vaikuttavat merkittävästi kanavastrategiaan. Eksklusiiviset sopimukset voivat vähentää kanavakonflikteja ja lisätä kumppanin sitoutumista, mutta samalla ne saattavat kaventaa toimittajan joustavuutta vastata markkinamuutoksiin. (Coughlan, 2006, s. 224.) Ei eksklusiiviset sopimukset mahdollistavat useiden kanavien rinnakkaisen käytön, mutta riski sisäisestä kilpailusta ja jälleenmyyjien passivoitumisesta kasvaa, jos kannustimet eivät ole linjassa.

Riskinjako ja palvelullistuminen. Sopimusrakenteet määrittävät myös osapuolten riskin jaon. Vuokra ja leasing-mallit siirtävät osan kysyntäriskistä toimittajalle ja näkyvät taaseessa pitkäaikaisina sitoumuksina, mikä edellyttää riittävää pääomarakennetta ja kyvykkyyttä kantaa mahdollisia luottotappioita (Westerholm, 2025). Palvelullistamista koskeva kirjallisuus osoittaa, että palvelupohjaiset liiketoimintamallit (kuten kalusteiden vuokraus) voivat lisätä asiakasuskollisuutta ja tasata kassavirtaa, mutta vaativat uudentyyppistä sopimus- ja riskinhallintaa (Kindström & Kowalkowski, 2014, s. 102). Taloudellisten ja sopimuksellisten tekijöiden vaikutus kanavavalintoihin on kaksijakoinen, toisaalta ne mahdollistavat skaalautuvuuden ja pitkäkestoiset kumppanuudet, toisaalta ne voivat rajoittaa joustavuutta ja kasvattaa kustannuksia. Jälleenmyyjä hyödyntäessä optimi löytyy, kun toimittaja sovittaa yhteen kannattavuuden, riskienhallinnan ja jälleenmyyjien kannustimet siten, että koko verkoston kokonaisarvo maksimoituu.

## 2.5 Lisäarvon luominen ja kehittäminen jälleenmyyntikanavissa

Jo Porter (1985) korostaa teoksessaan arvoketjujen merkitystä ja esittelee arvoketjumallinsa. Yrityksen arvoketjussa jokaisen toiminnon tai portaan tulisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle – tämä lisäarvo oikeuttaa kyseisen toiminnon olemassaolon. Tämän näkemyksen mukaan myyntiketjussa on kriittistä, että jokainen vaihe, olipa kyse sitten tuotannon, jakelun tai palveluiden tarjoamisesta, luo lisäarvoa, joka tukee koko ketjun kilpailukykyä.

### 2.5.1 Jälleenmyyjien rooli arvonluonnissa

Porterin (1985) arvoketjumallin mukaan jokaisen ketjun osan on tuotettava lisäarvoa oikeuttaakseen olemassaolonsa. Tämä lähtökohta tekee jälleenmyyjistä kriittisiä toimijoita, joiden rooli ei rajoitu jakeluun, vaan kattaa asiakassuhteiden vahvistamisen, paikallistuntemuksen hyödyntämisen sekä räätälöityjen ratkaisujen tarjoamisen.

Uudempi kirjallisuus laajentaa näkökulmaa. Brodie ja muut (2019, s. 183–185) korostavat, että arvo syntyy ekosysteemeissä, joissa jälleenmyyjät toimivat aktiivisina resurssien integroijina eivätkä irrallisina välikäsinä. Empiirinen näyttö osoittaa, että jälleenmyyjät voivat vahvistaa valmistajan kilpailuasemaa tarjoamalla asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja ja palveluja, joita valmistajan on hankalampi toteuttaa suoraan. Li, Xie ja muut (2022) osoittavat, että omnichannel-strategian onnistunut käyttöönotto laajentaa markkinamittakaavaa ja parantaa asiakaskokemusta, kun jälleenmyyjät toimivat aktiivisesti osana integroitua kanavaverkoston. Tämä lisää loppuasiakkaan kokemaa arvoa ja vahvistaa jälleenmyyjien asemaa arvoketjussa.

Jälleenmyyjien arvo ei kuitenkaan ole vakio, vaan rakentuu erilaisten konfiguraatioiden, eli kyvykkyyksien ja ominaisuuksien yhdistelmien kautta (Minerbo ja muut, 2021, s. 163–177). Joissakin konfiguraatioissa kilpailuasemaa vahvistavat esimerkiksi vahvat asiakassuhteet yhdistettynä digitaalisiin ratkaisuihin, kun taas toisissa valmistajan asema voi

heikentyä, mikäli jälleenmyyjän hallitsevat asiakassuhteet eivät kytkeydy valmistajan tarjoamaan lisäarvoon.

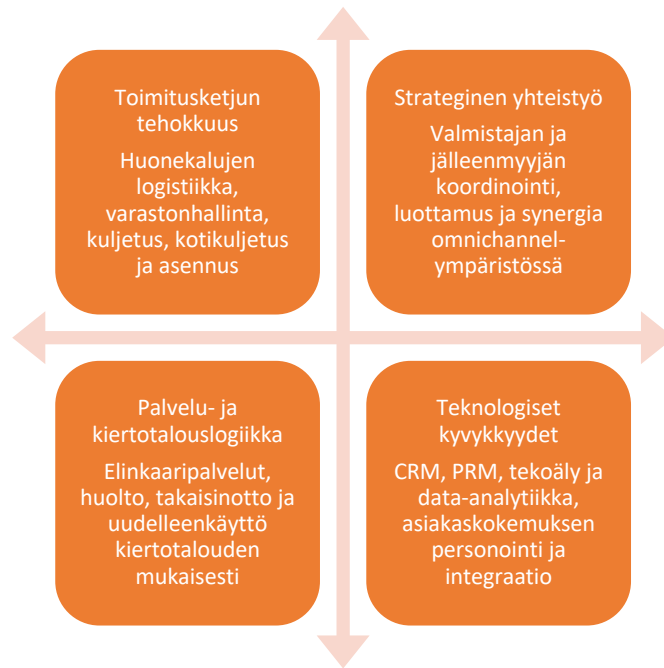
B2B-markkinoilla, kuten toimistokalustealalla, lisäarvo konkretisoituu usein projektikohtaisina kokonaisratkaisuuina, joissa tuotteet yhdistetään suunnittelu- ja logistiikkapalveluihin. Tämä vähentää asiakkaan kokemaa kompleksisuutta ja transaktiokustannuksia sekä tukee pitkäkestoisia asiakassuhteita (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016). Onnistunut monikanavainen strategia edellyttää lisäksi jälleenmyyjien selkeää roolitusta arvonnun prosessissa: ilman roolien määrittelyä syntyy helposti kanavakonflikteja ja päällekkäisiä kustannuksia, kun taas selkeä työnjako parantaa verkoston tehokkuutta (Zhang ja muut, 2010, s. 170–173). Jälleenmyyjien paikallinen markkinatuntemus, asiakkaiden käyttäytyminen, tarjouskilpailujen dynamiikka ja julkisen sektorin hankintakäytännöt täydentävät valmistajan resursseja ja tukevat koko arvoketjun suorituskykyä.

### **2.5.2 Arvonluotiprosessien kehittäminen**

Perinteisessä näkemyksessä arvonnun prosessien kehittäminen on painottunut toimintaketjun operatiiviseen tehokkuuteen erityisesti varaston, kuljetusten ja verkostojen optimointiin sekä kustannusten minimoointiin (Christopher, 2016). Arvonnun kehittäminen jälleenmyyntikanavissa ei rajoitu yksittäisiin transaktioihin, vaan edellyttää monitasoista prosessiajattelua ja optimaalista tasapainoa suoran myynnin ja jälleenmyyntikanavien välillä. Li Xie ja muut (2022) osoittavat, että kun sekä valmistaja, että jälleenmyyjät siirtyvät samanaikaisesti omnichannel-strategiaan, saavutetaan suurempia hyötyjä kuin tilanteissa, joissa vain toinen osapuoli tekee muutoksen. Tämä viittaa siihen, että yhteistyön ja koordinaation kautta saavutettu synergiatehokkuus parantaa kokonaiskantavuutta. Lisäksi uusien ratkaisumallien, kuten vuokra- ja hybridimallien, kehittäminen tarjoaa mahdollisuuksia kasvattaa lisäarvoa sekä pienentää operatiivisia kuluja.

Arvonluontiprosessien kehittäminen rakentuu neljän ulottuvuuden varaan: toimitusketjun tehokkuus, strateginen yhteistyö, palvelullistuminen ja kiertotalous sekä teknologiset kyvykkyudet. Näiden yhdistäminen mahdollistaa kestäväen kilpailuedun rakentamisen ja vahvistaa jälleenmyyjien roolia arvonluojina, ei pelkinä transaktiopohjaisina välikäsinä.

### Arvonluontiprosessien neljä ulottuvuutta jälleenmyyntikanavissa (huonekaluala)



Kuvio 6. Arvonluontiprosessin neljä ulottuvuutta jälleenmyyntikanavissa (huonekaluala)

Toimitusketjun tehokkuus muodostaa arvonluonnin perustan. Ilman sujuvaa logistiikkaa ja varastonhallintaa jälleenmyyjäkanavat eivät kykene tuottamaan johdonmukaista asiakaskokemusta. Toimitusketjun hallinta ei ole enää vain kustannusten minimointia, vaan ennen kaikkea asiakasarvon tuottamista joustavuuden, nopeuden ja toimitusvarmuuden avulla. (Chopra & Meindl, 2016.) Tämä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaan ostoprosessi ulottuu useiden kanavien ja kontaktpisteiden yli. Toimitusketjun tehokkuus

muodostaa arvonluonnin perustan: ilman sujuvaa logistiikkaa ja varastonhallintaa jälleenyymyjäkanavat eivät kykene tuottamaan johdonmukaista asiakaskokemusta. (Christopher, 2016.)

Hübner, Kuhn ja Wollenburg (2016) korostavat, että erityisesti ”viimeinen maili” vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan kokemaan arvoon. Viimeisellä maililla tarkoitetaan logistiikan loppuosaa kohteeseen kuljetukseen ja asennukseen. Huonekalualalla toimitusvarmuus, tuotteiden koko ja hauraus tekevät logistiikan loppuvaiheesta kriittisen. Onnistunut toimitus ja asennus vahvistavat luottamusta, kun taas viivästykset ja vauriot voivat nopeasti heikentää koko arvoketjun uskottavuutta (Dalheim, 2023). Huonekalulogistiikassa arvoa luo paitsi kuljetus myös sen yhteydessä tapahtuva kommunikointi ja asennus. Huonekalujen niin sanottu ”viimeinen maili” on kriittinen vaihe, sillä se on usein ensimmäinen konkreettinen kohtaaminen asiakkaan ja brändin välillä kohde ympäristössä. Suurikokoisten ja hauraiden tuotteiden viimeinen maili voi muodostaa yli 41 % toimitusketjun kokonaiskustannuksista, mikä tekee siitä sekä arvonmuodostuksen että kustannusrakenteen keskeisen tekijän. Näin ollen toimitusketjun tehokkuus kytkeytyy olennaisesti palvelukokemuksen laatuun. (Alidaee, 2023.)

Strateginen yhteistyö valmistajan ja jälleenyymyjien välillä määrittää arvonluonnin laajuuden. Verhoef, Kannan ja Inman (2015) painottavat, että ilman koordinoitua jälleenyymyjät voivat näyttäytyä kustannuserinä, kun taas tiiviissä yhteistyössä heistä tulee strategisia kumppaneita. Villanueva ja muut (2008) osoittavat, että kanavien välinen integraatio kasvattaa markkinointipanostusten tuottoa, sillä se estää resurssien hajautumista ja mahdollistaa synergiaetujen hyödyntämisen. Näin ollen arvonluonti rakentuu verkoston sisäisestä yhteistyöstä, ei ainoastaan toimitusketjun hallinnasta.

Palvelullistuminen ja kiertotalous laajentavat arvonluontia myyntihetkeä pidemmälle. Reim ja muut (2019) korostavat, että palvelullistuminen vaatii jälleenyymyjiltä kykyä hallita koko asiakkuuden elinkaarta. Tämä tarkoittaa, että jälleenyymyjien on osallistuttava

huoltopalveluiden koordinointiin, asiakassopimusten ylläpitoon ja pitkäaikaisen kumpuun rakentamiseen. Martelan Lifecycle-malli konkretisoi tätä kehitystä tarjoamalla käytettyjä ja uusia huonekaluja palveluna, jolloin jälleenmyyjien rooli ulottuu jatkuvaan asiakassuhteen hallintaan (Westerholm, 2025, s. 14–16). Samoin Bocken ja Ritala (2021) osoittavat, että kiertotalous edellyttää arvonluonnin ulottamista myös jälkimarkkinoihin, kuten huoltoon, kunnostukseen ja takaisinottoon. Tukker (2015, s. 77–78) lisää, että palvelu- ja käyttöperusteiset liiketoimintamallit voivat luoda kestävämpää arvoa, mutta ne vaativat jälleenmyyjiltä uusia organisatorisia kyvykkyyksiä.

Teknologiset kyvykkyydet muodostavat arvonluonnin selkärangan omnichannel-ympäristössä. Verhoef ja muut (2015) osoittavat, että strategioiden onnistuminen riippuu järjestelmien integraatiosta ja reaaliaikaisesta tiedonhallinnasta. Lee, Chan ja muut (2019, s. 90–101) korostavat, että CRM- ja PRM-järjestelmät lisäävät asiakasosallistumista ja parantavat kanavaintegraatiota. Tyrväinen ja muut (2020) osoittavat, että personointi on yhteydessä asiakaskokemukseen ja sen uskollisuusvaikutuksiin omnichannel-kontekstissa. Kembro ja Norrman (2019, s. 384-411) täydentää, että IT-kyvykkyydet logistiikan ja tietovirtojen yhdistämisessä ovat keskeisiä, jotta arvonluonti ulottuu operatiivisesta tasosta strategiseen päätöksentekoon. Näin ollen arvonluontiprosessien kehittäminen voidaan tiivistää nelikenttään (Kuvio 6), jossa keskeiset ulottuvuudet eivät ole toisistaan irrallisia, vaan muodostavat synergisen kokonaisuuden. Yhden puuttuminen voi heikentää muiden vaikuttavuutta, kun taas niiden yhdistäminen mahdollistaa kestävä kilpailuedun rakentamisen.

## **2.6 Strategiset vaikutukset ja kilpailuedut**

Strategisella tasolla arvonluonnin parantaminen voi vahvistaa sekä toimittajan että jälleenmyyjien kilpailukykyä. Li, Xie ja muut (2022) osoittavat, että kilpailun intensiteetti vaikuttaa suoraan jälleenmyyjien kanavavalintoihin ja tätä kautta myyntikatteisiin. Kun kanavastrategiat optimoidaan tukemaan valmistajan strategisia tavoitteita, jälleenmyy-

jät voivat samanaikaisesti vahvistaa omaa katepohjaansa ja toimittajan markkina-asemaa. Näin muodostuu positiivinen synergia, jossa verkoston kokonaisarvo kasvaa — erityisesti markkinoilla, joilla kilpailu nojaa asiakaskokemukseen ja palveluun pikemmin kuin pelkkään hintaan.

Kilpailuedun kannalta keskeinen elementti on teknologinen integraatio. Verhoef ja muut (2015) korostavat, että omnichannel-strategioissa reaaliaikainen asiakastiedon jakaminen mahdollistaa tehokkaamman asiakaspolun hallinnan ja vähentää kanavakonflikteja. Useita kanavia hyödyntävät strategiat voivat vahvistaa asiakasuskollisuutta, ja onnistunut kanavaintegraatio voi tukea myynnin kasvua sekä muodostua siten kilpailueduksi (Wallace ja muut, 2004; Cao & Li, 2015). Onnistunut kanavaintegraatio voi siten muodostua itsessään kilpailueduksi.

Kiertotalouden nousu syventää kilpailuedun logiikkaa. Bocken ja Ritala (2021) huomauttavat, että kanavien strateginen merkitys ulottuu myös tuotteen jälkimarkkinoille huoltoon, takaisinottoon ja uudelleenkäyttöön. Myyntikanavat eivät tällöin palvele vain ensimyyntiä, vaan toimivat arvonluonnin moottorina koko elinkaaren ajan. OffiStoren (2023) esimerkki käytettyjen toimistokalusteiden uudelleenmyynnistä havainnollistaa, kuinka vastuullisuuteen ja kiertotalouteen pohjautuvat kanavamallit voivat sekä vastata kysyntään että luoda erottuvan kilpailuedun.

Palvelullistuminen tarjoaa toisen keskeisen kilpailuedun lähteen. KONE Oyj on onnistunut muokkaamaan liiketoimintansa rakennetta siten, että jo yli puolet liikevaihdosta muodostuu jatkuvista palvelusopimuksista (KONE, 2023, s. 7–9). Reim ja muut (2019) korostavat, että tällainen strateginen siirtymä edellyttää jakelukanavien uudelleenorganisointia tukemaan koko asiakkuuden elinkaarta. Vastaavaa kehitystä on nähtävissä myös kalustealalla Martelan Lifecycle-konseptissa, jossa vuokraus ja ylläpito kytketään osaksi asiakkaan pitkäaikaista palvelupolkua (Westerholm, 2025, s. 16).

### 3 Case Yritys X Jälleenmyyntikanavamalli ja arvonluonti



Kuva 1. Kuvituskuva, joka havainnollistaa vetäytymistiloja (Chat gpt5)

#### 3.1 Case esittely: Yritys X ja sen nykyinen jälleenmyyntimalli

Yritys X valmistaa toimistoihin suunnattuja puhelinkoppeja ja vetäytymistiloja. Tuoteryhmä lanseerattiin vuonna 2018, ja se päivitettiin nykyiseen muotoonsa vuonna 2020. Uuden malliston on suunnitellut alallaan tunnettu sisustusarkkitehti. Suunnittelun lähtökohtana on ollut Yritys X:lle tunnistettavan identiteetin luominen, jossa inspiraatio on haettu luonnonmateriaaleista ja arkkitehtonisesta muotokielestä. Yritys X valmistaa tuotteensa Suomessa ja käyttää kestäviä materiaaleja.

Yritys X:n go-to-market-malli perustuu jälleenmyyntivetoisuuteen, jossa yritys toimii sekä valmistajana että toimittajana. Jälleenmyyjäverkostoon kuuluu julkiskalusteita myy-

viä yrityksiä, suunnittelutoimistoja sekä suuria rakennusliikkeitä ja urakoitsijoita. Aiemmin painotus on ollut vahvemmin julkiskalustemyyjissä kuin rakennusliikkeissä. Rakennusliikkeiden tarpeet ovat kuitenkin luonteeltaan projektikohtaisia, minkä vuoksi ne rajataan pois tämän tutkimuksen puitteissa toteutettavista jälleenmyyjähaastatteluista.

Puhelinkoppien ja vetäytymistilojen loppuasiakasryhmä on laaja, sillä lähes kuka tahansa toimistotyötä tekevä henkilö voi toimia loppuasiakkaana. Tämä asettaa haasteita markkinoinnin kohdentamiselle ja asiakassegmentoinnille. Kohdentamisen vaikeus heijastuu myös ulospäin suuntautuvan myynnin tehokkuuteen. Yritys X on pyrkinyt tunnistamaan keskeisimpiä asiakasryhmiä, joihin lukeutuvat erityisesti suunnittelijat sekä toimistopäälliköt (office manager).

Yrityksen antaman ohjeistuksen mukaisesti tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka jälleenmyyjämallia voidaan johtaa mahdollisimman tehokkaasti haastavassa markkinatilanteessa. Tämän yhteydessä tarkastellaan myös sitä, mikä route to market olisi tehokkain Yritys X:n tuotteiden markkinoille saattamiseksi. Tätä lähestytään myyntikanavavaihtojen kautta. Nykytilanteessa Yritys X nojaa vahvasti jälleenmyyjäkanavaan, ja jälleenmyyjille on rakennettu CRM-järjestelmään integroitu PRM-portaali, jonka kautta kerätään tietoa jälleenmyyjien tarjoamista myyntitapauksista ("caseista"). Portaalin heikko käyttöaste sekä laskevat myyntivolyymit ovat herättäneet kysymyksen siitä, onko nykyinen jälleenmyyjäkanava sellaisenaan riittävä vai tulisiko harkita vaihtoehtoisia tai täydentäviä myyntikanavia. Tämän alaluvun tarkoituksena on kuvata nykytilaa ja tunnistettuja kehitystarpeita, jotka toimivat tutkimuksen lähtökohtana.

### **3.2 Myyntimallin mahdollisuudet ja haasteet**

Yritys X on valinnut myyntimallikseen monikanavaisen (multichannel) myyntimallin. Monikanavaisuus tarjoaa valmistajalle ja jälleenmyyjille laajan markkinapeiton ja mahdollisuuden palvella erilaisia asiakassegmenttejä, mutta samalla se altistaa kanavakonflikteille ja hinnoittelun hajautumiselle. Kirjallisuudessa on osoitettu, että monikanavaisuus

lisää koordinoinnin tarvetta, sillä asiakaspolku pirstaloituu ja hinnoittelukuri voi heikentyä eri kanavien välillä (Ailawadi & Farris, 2017; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Yritys X:n tapauksessa tämä ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa osa jälleenmyyjistä ilmoittaa hinnat verkkosivuillaan ja osa toimii tarjousperusteisesti. Tämä voi johtaa asiakkaan näkökulmasta epä johdonmukaiseen hintamielikuvaan ja heikentää brändin yhtenäisyyttä. Monikanavaisen mallin onnistuminen edellyttääkin selkeitä pelisääntöjä hinnoittelulle, kanavien roolitukselle ja asiakaspolun omistajuudelle. (Ailawadi & Farris, 2017.)

Kanavakonfliktit, kuten suoramyyntin ja jälleenmyyntin välinen jännite tai jälleenmyyjien väliset hintaerot, on tunnistettu merkittäväksi riskiksi myyntin tehokkuudelle ja kumppanisuhteiden laadulle. Empiirinen kirjallisuus korostaa, että konflikti ei itsessään ole aina haitallista, vaan sen vaikutus riippuu konfliktin hallinnasta (Baxter ja muut, 2021). Koordinoimaton konflikti heikentää tyypillisesti myyntisuoritusta, kun taas hallittu, niin sanottu funktionaalinen konflikti voi tukea kehittymistä.

Monikanavaisessa ympäristössä PRM- (partner relationship management) ja CRM-järjestelmät, jotka yrityksellä X on käytössä voivat tukea tiedon läpinäkyvyyttä ja kanavien yhteensovitusta. Järjestelmien hyödyt realisoituvat kuitenkin vasta, kun niiden käyttöaste on riittävä ja ne on kytketty osaksi myyntin päätöksentekoa ja prosesseja. Muutoin järjestelmät jäävät erillisiksi raportointityökaluiksi eivätkä välttämättä ratkaise hinnoitteluun ja kanavien roolitukseen liittyviä perusongelmia.

### **3.3 Vuokramallin mahdollisuudet ja haasteet**

Kuten kappaleessa 2.3.3 todettua, on kiertotalouden merkitys ja kysyntä kasvanut asiakkaiden keskuudessa. Yritys X on vastannut tähän kehitykseen tuomalla markkinoille vuokramallin, jonka tavoitteena on pidentää tuotteiden elinkaarta ja tarjota asiakkaille joustava vaihtoehto omistamiselle.

Vuokraus on sopimus- ja hinnoittelumalli, ei erillinen myyntikanava. Mallia hyödynnetään sekä jälleenmyyjien kautta että suoramyyynnissä, ja projektimyynti sekä kanavien perusroolit säilyvät ennallaan. Jälleenmyyjien suhtautuminen vuokramalliin vaihtelee, sillä se poikkeaa tavanomaisesta myyntimallista ja saattaa vaikuttaa jälleenmyyjän kateprofiiliin. Yritys X on kuitenkin pyrkinyt pitämään myynti- ja vuokramallin kannustimet mahdollisimman neutraaleina siten, että provisioperiaatteet ja loppuasiakashinnoittelu pysyvät yhdenmukaisina eri kanavien välillä.

Vuokramalli lanseerattiin Yritys X:n verkkosivuilla vuonna 2023, mutta ensimmäinen vuokraus toteutui vasta mallin varsinaisen sisäisen käyttöönoton jälkeen heinäkuussa 2024. Vuokramalli on siten edelleen varhaisessa vaiheessa. Sen keskeisiä etuja ovat kilpailukykyinen hinnoittelu ja poikkeuksellisen lyhyt irtisanomisaika verrattuna markkinoilla yleisiin leasing-ratkaisuihin.

Yritys X tarjoaa vuokramallia sekä suoraan loppuasiakkaille että jälleenmyyjien kautta. Jälleenmyyjien kiinnostus mallia kohtaan on kasvanut, mutta osa toimijoista kokee sen haasteellisenä pienemmän katteen vuoksi. Vuokramallin asiakkaat eroavat usein perinteisistä ostaja-asiakkaista siten, että he hakevat joustavaa ratkaisua suurten kertainvestointien sijaan. Toistaiseksi vuokramallia on hyödynnetty yhden jälleenmyyjän kautta, mikä viittaa mallin potentiaaliin mutta nostaa esiin myös kysymyksiä kanavien roolien tasapainosta ja myyntiprosessien integraatiosta osaksi monikanavaista strategiaa.

Samalla on kuitenkin noussut esiin haasteita, miten varmistetaan, että vuokramallin käyttö ei heikennä jälleenmyyjien roolia kokonaisvaltaisessa myyntikanavavalinnassa, ja miten vuokramallin myyntiprosessia voidaan integroida saumattomasti osaksi toimittajan monikanavaista strategiaa. Näissä kysymyksissä korostuu toiminnan joustavuus ja asiakkaalle tarjottu ratkaisu olipa kyseessä suora ostaminen tai vuokraus ovat nämä keskeisiä tekijöitä markkina-olosuhteissa.

### 3.4 Jälleenmyyjä kokemukset

Jälleenmyyjät tarjoavat Yritys X:lle merkittävän mahdollisuuden saavuttaa markkinaa nopeasti verrattuna pelkästään suoramyyntiin tai omaan markkinointiin perustuvaan strategiaan. Useat asiakasprojektit edellyttävät kokonaisvaltaista toimistokalusteratkaisua, johon sisältyvät esimerkiksi työpöydät, tuolit ja vetäytymistilat. Yritys X ei pysty yksin tarjoamaan kaikkia näitä tuoteryhmiä, mikä korostaa jälleenmyyjien roolia markkinaan pääsyssä.

Jälleenmyyjäsuhteet eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, ja niiden tehokas johtaminen edellyttää ymmärrystä jälleenmyyjien tarpeista, kannustimista ja toimintalogiikasta. Tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana on tarkastella, kuinka jälleenmyyjäyhteistyöstä voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty ja miten monikanavaista myyntimallia voidaan kehittää siten, että myynti maksimoidaan ilman, että keskeiset kumppanisuhteet vaarantuvat.

Yrityksen toimintaa ei voida tarkastella irrallaan markkinasta ja sen trendeistä. Erityisen merkittävä kehityssuunta on kiertotalouden roolin vahvistuminen, mikä näkyy asiakkaiden kasvavana kiinnostuksena käytettyihin tuotteisiin ja joustaviin ratkaisuihin. Myös suunnittelijat ovat yhä useammin kiinnostuneita käytetyistä tai vuokrattavista ratkaisuista uusien tuotteiden sijaan

## 4 Metodologia

### 4.1 Tapaustutkimus

Tutkimuksessa on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla voidaan muodostaa syvälinen ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä sekä siihen vaikuttavista taustatekijöistä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen luonnollisessa kontekstissa ja tuottaa monipuolista tietoa, joka ei rajoitu ainoastaan määrällisiin mittareihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) määrittelevät tapaustutkimuksen laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi, jossa yksittäistä tapausta — esimerkiksi yritystä, ryhmää tai organisaatiota — tarkastellaan perusteellisesti ja monipuolisesti sen omassa toimintaympäristössä. Samansuuntaisesti Eskola ja Suoranta (1998) korostavat kokonaisvaltaisuuden merkitystä ja toteavat, että tapaustutkimus soveltuu erityisesti monimutkaisten prosessien ja vuorovaikutussuhteiden analysointiin, joita ei voida tavoittaa kvantitatiivisin menetelmin. Tapaustutkimukselle ei siten ole ominaista yksi tiivis määritelmä, vaan sen vahvuus perustuu kontekstisidonnaiseen ja tulkinnalliseen lähestymistapaan.

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksellinen lähestymistapa tukee Yritys X:n vetäytymistilojen jälleenmyyjien kokemusten ja näkemysten ymmärtämistä suhteessa yrityksen myyntimalliin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) korostavat, että tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole laajojen yleistysten tekeminen, vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen sen omassa kontekstissa. Eskola ja Suoranta (1998) painottavat lisäksi, että menetelmä soveltuu erityisesti yksittäisen yrityksen tai toimialan sisäisten prosessien tarkasteluun.

Tutkimuksen yhteydessä voi nousta esiin havaintoja myös myyntimalliin kytkeytyvistä laajemmista teemoista, kuten markkinaympäristöstä ja arvonluonnin mekanismeista. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa monisyisten ja dynaamisten prosessien tulkinnan,

ja haastattelujen odotetaan tuovan esiin myös uusia näkökulmia, jotka voivat ohjata tutkimuksen teoreettista tarkentumista ja rikastuttaa empiiristä analyysia.

## 4.2 Teemahaastattelut

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Puolistrukturoitu haastattelumuoto tarkoittaa, että haastattelukysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta niiden esittämisessä on joustovaraa, ja haastattelija voi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä teeman puitteissa. Tämä mahdollistaa keskustelun luontevan etenemisen ja haastateltavien omien kokemusten esiin tuomisen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija määrittelee keskeiset teemat ja näkökulmat, mutta yksittäisiä kysymyksiä ei tarvitse lukiä ennalta. Teemahaastattelu eroaa kohdennetusta haastattelusta siten, ettei se edellytä vahvaa ennakkotietoa haastateltavien yhtenäisistä kokemuksista. Menetelmä perustuu oletukseen, että kokemuksia, uskomuksia ja merkityksiä voidaan tutkia vapaamuotoisesti teemojen kautta.

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella jälleenmyyjien kokemuksia, asenteita ja käsityksiä laaja-alaisesti. Kohdennettu haastattelumenetelmä ei olisi ollut tarkoituksenmukainen, sillä aihepiiristä ei ollut riittävästi aiempaa empiiristä tutkimusta, jonka pohjalta olisi voitu muodostaa tarkasti rajatut kysymykset (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Hyvärinen ja muut (2021) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi muodostua merkitykselliseksi myös odottamattomien käännteiden ja osin ennakoimattomien haastattelutilanteiden kautta.

Haastattelukysymykset rakennettiin pääteeman ympärille, joka oli jälleenmyyjien kokemukset Yritys X:n myyntimallista. Tavoitteena oli ymmärtää erityisesti jälleenmyyjien kä-

sityksiä arvonluonnista myyntiketjussa sekä loppuasiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. Kysymykset muotoiltiin avoimiksi ja mahdollisimman vähän ohjaaviksi, ja haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan luottamuksellinen, mutta ammattimainen ilmapiiri.

### 4.3 Haastattelujen toteutus

Aineisto koostuu kuudesta asiantutijahaastatteluista, jotka toteutettiin etäyhteydellä syyskuussa 2025. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin sanasta sanaan. Litterointi on keskeinen osa laadullista tutkimusta, sillä se mahdollistaa aineiston syvällisen analyysin ja paluun alkuperäisiin ilmauksiin tulkintojen tueksi. (Nikander ja muut, 2010, s. 431–433.) Haastattelut nauhoitettiin Teams:in transkriptio toiminnon avulla, joka helpotti litterointia. Haastattelut toteutettiin haastateltaville soveltuvina ajankohtina ja tallennettiin Teamsin avulla sekä videona, että transkriptiona. Transkriptio tallenteet litteroitiin sisällöllisesti tarkasti puhekielen täytesanoja karsien ymmärrettävyyden parantamiseksi. Näin varmistettiin aineiston tarkkuus ja analysoitavuus. Nikander ja muut (2010) huomauttaa, ettei litterointi ole neutraali prosessi, vaan tutkija tekee aina tulkintoja esimerkiksi puhuttujen ilmausten selkeyttämiseksi.

Kysymykset esitettiin avoimina ja keskustelua ohjaavina ”mitä–miten–miksi” jatkokysymyksinä. Haastattelut etenivät suppilomaisesti yleisestä kokemukskartoituksesta kohti konkreettisia esimerkkejä (viimeisin tarjous, tyypillinen projekti, poikkeustilanne), ja vastaajien annettiin priorisoida heille merkityksellisiä teemoja. Johdattelun välttämiseksi vältettiin väitteitä sisältäviä kysymysmuotoja. Tarkentavat kysymykset kohdistettiin merkityksellisyyteen (”mikä asiassa on ollut teille keskeistä”) ajalliseen kulkuun (”miten tämä on muuttunut”), päätöksentekoon (”mitkä tekijät ovat olleet teille ratkaisevassa asemassa”) ja käytännön prosessirajapintoihin (hinnoittelu, tiedonkulku, ja tarjousten teko). Kaupallisesti arkaluonteiset aiheet (esim. asiakaskohtaiset hinnat) pyydettiin käsittelemään vain yleisellä tasolla, ja haastateltaville selvennettiin ennen haastattelua, että kaikki heihin yksilöitävä tullaan käsittelemään niin, ettei vastaaja taikka hänen edustamansa organisaatio ole tunnistettavissa. Mikäli tieto olisi anonyymiteetistä huolimatta

tunnistettavissa ja arkaluonteista (esim. asiakaskohtaiset hinnat) jätettiin tällaiset vastaukset kokonaan käsittelemättä.

Tutkija pyrki tietoisesti minimoimaan omien ennakko-oletustensa vaikutuksen haastattelutilanteisiin ja analyysiin. Haastattelurunkoa tarkennettiin iteratiivisesti ensimmäisten haastattelujen pohjalta, mutta ydinkysymykset säilytettiin samoina aineiston vertailtavuuden varmistamiseksi.

#### 4.4 Jälleenmyyjätönnän perusteet

Tutkimuksessa käytettiin tarkoituksenmukaista eli harkinnanvaraista otantaa. Eskola ja Suoranta (1998) korostavat, että tarkoituksenmukaisessa otannassa ei pyritä satunnaisuuteen, vaan siihen, että haastateltavat pystyvät tuottamaan tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa.

Haastateltavat valittiin Yritys X:n tuoteryhmän jälleenmyyjistä siten, että mukaan saatiin sekä aktiivisia että vähemmän aktiivisia toimijoita eri rooleista ja toimialoista. Otos mahdollisti näkökulmien monipuolisuuden ja erilaisten liiketoimintamallien vertailun. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin pseudonyymein, ja taustatiedot on esitetty taulukossa 3. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoksen koko määrittöy teoreettisen saturaa-tion periaatteen mukaisesti. Tavoitteena on kerätä aineistoa niin kauan, kunnes uudet haastattelut eivät enää tuo tutkimukseen olennaista lisäinformaatiota (Sarajärvi & Tuomi, 2018).

Nimi	Päiväys	Toteutus	Rooli/organisaatio	Tehtävänimike	Työnkuva
Pöytä	2025-09-05	Teams-videopuhelu	Jälleenmyyjä (ketju)	Ostotiimin johtaja	Vastaa yhtiön projektitiimin johtamisesta

					sekä keskeisimmistä asiakkuuksista.
<b>Tuoli</b>	2025-09-07	Teams-videopuhelu	Jälleenmyyjä (design-studio)	Toimitusjohtaja	Vastaa yhtiön operatiivisesta toiminnasta. Mm. projektimyynnistä ylin vastuu.
<b>Matto</b>	2025-09-09	Teams-videopuhelu	Projektimyynni (ketju)	Avainasiakaspäällikkö	Vastaa yrityksen keskeisimmistä asiakkuuksista.
<b>Kaappi</b>	2025-09-12	Teams-videopuhelu	Julkiskalusteet (ketju)	Toimitusjohtaja	Vastaa yhtiön operatiivisesta toiminnasta. Mm. projekti ja myyntitiimien ylin vastuu.
<b>Hylly</b>	2025-09-14	Teams-videopuhelu	Jälleenmyyjä (ketju)	Avainasiakaspäällikkö	Vastaa yrityksen keskeisimmistä asiakkuuksista.
<b>Lamppu</b>	2025-09-18	Teams-videopuhelu	Jälleenmyyjä (liike)	Myyntipäällikkö	Vastaa yrityksen myynnistä kokonaisuudessaan.

Taulukko 3. Haastattelujen taustatiedot ja haastattelujen toteutus

#### 4.5 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen perusanalyysimenetelmä, jota Tuomi ja Sarajärvi (2018) tarkastelevat sekä konkreettisenä metodina, että väljänä teoreettisena viitekehyksenä aineistojen systemaattiseen jäsentämiseen. Sisällönanalyysin perusajatus on kääntää aineistossa kirjoitetussa, kuullussa tai nähdyssä ilmenevä merkityssisältö analyysiyksiköiksi, joita pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan niin, että muodostuu käsitteellisiä kokonaisuuksia, joiden avulla tutkimuskysymyksiin voidaan vastata.

Analyysin sijoittuminen teorian ja empirian suhteeseen voidaan jäsentää Tuomen ja Sarajärven erottelulla teorialähtöiseen (deduktiiviseen), aineistolähtöiseen (induktiiviseen) ja teoriasidonnaiseen/teoriaohjaavaan (abduktiiviseen) analyysiin. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii tulkinnan apuna, mutta analyysi ei perustu suoraan valmiiseen teoriaan; tutkija liikkuu vuorotellen aineistosta nousevien havaintojen ja aiemman tiedon ohjaamien tulkintojen välillä. Tämä sijoittuu abduktiivisen päättelyn logiikkaan, jossa johtolankojen avulla muodostetaan selityksiä ja käsitteitä aineistolta ponnistaen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Metodisesti sisällönanalyysi etenee vaiheittain: (1) analyysitehtävän rajaus, mitä ilmiön puolta aineistosta etsitään; (2) pelkistäminen (reduktio), aineiston tiivistäminen ja tutkimustehtävän kannalta olennaisen erottelu; (3) ryhmittely (klusterointi), samankaltaisten ilmausten ja merkitysten kokoaminen luokiksi; sekä (4) abstrahointi, luokkien kytkeminen toisiinsa ja käsitteellistäminen tulkintakehikoksi. Näin sisällönanalyysi mahdollistaa sekä tutkimuskysymyslähtöisen tarkastelun että aineiston tarjoamien uusien merkitysrakenteiden esiin nostamisen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Viitekehykseen ankkuroituen sisällönanalyysi toimii sekä yksittäisenä analyysimenetelmänä, että yleisempänä tulkintatraditiona, joka kytkee empirian ja teorian vuoropuheluun valitun analyysisuunnan (aineisto-, teoria- tai teoriasidonnainen) mukaan ja tekee näkyväksi sen, miten merkityksiä rakennetaan ja perustellaan tutkimusprosessin aikana. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Haastattelujen analyysin toteutettiin teemoittelun avulla. Menetelmässä haastatteluaineistosta tunnistetaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä piirteitä ja ryhmitellään ne laajemmiksi kokonaisuuksiksi, mikä tekee aineistosta jäseneltävän ja vertailukelpoisen (Eskola & Suoranta, 1998). Teemoittelu sopii hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin, sillä se mahdollistaa erilaisten jälleenmyyjien kokemusten ja näkemysten tarkastelun sekä yhteisten, että eriytyvien piirteiden osalta.

Esiin nousseet teemat voivat olla sekä deduktiivisia (teoreettisesti määriteltyjä), että induktiivisia (aineistosta esiin nousevia). Analyysi toteutettiin yhdistämällä deduktiivinen ja induktiivinen lähestymistapa. Deduktiivinen osuus perustui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka tarjosi ennakoita määriteltyjä teemoja, kuten myyntimallien strategisen vaikutuksen, lisäarvon tuottamisen ja markkinaympäristön vaikutuksen. Induktiivinen lähestymistapa puolestaan mahdollisti aineistosta esiin nousevien uusien teemojen huomioimisen, mikä avasi mahdollisuuden myös odottamattomien näkökulmien havaitsemiseen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Analyysiprosessi eteni vaiheittain. Litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan, minkä jälkeen aineistosta koodattiin tutkimuskysymyksiin liittyviä merkintöjä. Nämä ryhmiteltiin laajemmiksi teemoiksi, joita suhteutettiin olemassa olevaan teoriaan. Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuvaavat tämänkaltaista prosessia siten, että aineistoon perehtyminen, koodaus ja teemojen muodostaminen johtavat lopulta tulkintoihin, joiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen analyysin tulkinnallinen luonne edellyttää tutkijalta tietoisuutta omasta roolistaan aineiston merkitysten rakentajana. Sarajärvi & Tuomi (2018) painottavat, että tutkijan tekemät ratkaisut vaikuttavat siihen, mitä pidetään merkityksellisenä ja miten havainnot suhteutetaan teoriaan. Tämän vuoksi analyysin eri vaiheet dokumentoitiin huolellisesti ja tutkimusprosessin läpinäkyvyys pyrittiin varmistamaan. Laadullisen aineiston käsittely on pitkälti manuaalista työtä. Pienen otoskoon vuoksi analyysi on mielekästä tehdä manuaalisesti, mikä mahdollisti yksityiskohtaisten vivahteiden huomioimisen suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

## 5 Analyysi

Tutkimusaineisto koostuu kuuden puolistrukturoidun teemahaastattelun litteraateista, joissa haastateltavat edustavat Yritys X:n myynti- ja kumppaniverkoston eri rooleista ja organisaatiotyypeistä. Otanta oli tarkoituksellinen ja sen tavoitteena oli kattaa sekä suuren ketjun näkökulma, että pienempien, suunnitteluvetoisten ja itsenäisten toimijoiden kokemukset, jotta ilmiöstä saataisiin riittävän monipuolinen kuva. Anonymisoin aineiston ennen kaikkea ilmiön pitämiseksi tutkimuksen keskipisteessä. Toki osin myös siksi, että sisältö- ja organisaatiotasojen arkaluonteisten tietojen osalta anonymiteetti säilyisi. Aineiston teemoittelun perusteella muodostin teemat ja niitä aineistosta nousee selvästi esiin kolme.

### 5.1 Teemat

Aineistosta nousee esiin kolme selkeää pääteemaa, joita kuvio 7. kuvailee.

1. selkeä ja kuratoitu myyntirunko (hinnasto + optiot),
2. rutiini ja reagointi (seurantapalaverit, ajantasainen materiaali, nopeat vastaukset),
3. oikeudenmukainen kanavapolitiikka (tasapuoliset ehdot, selkeä vuokraus/hybridirooitus).

Nämä yhdessä muodostavat kilpailukykyisen myyntimallin supistuvassa ja hintapaineisessa markkinassa, jossa jälleenmyyjän lisäarvo konkretisoituu nopeudessa, virheettömyydessä ja ratkaisukeskeisyydessä.



Kuvio 7. Teemahaastattelujen teemat

## 5.2 Selkeä ja kuratoitu myyntirunko

Selkeällä ja kuratoidulla myyntirungolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka yhdistää (1) läpinäkyvän hinnaston ja jälleenmyyjäalennuksia koskevat periaatteet, (2) johdonmukaisen hinnoittelurakenteen sekä (3) tarkoituksellisesti rajatun optio- ja variaatiovalikoiman. Myyntirunko kokoaa yhteen ne myyntiä ohjaavat pelisäännöt ja materiaalit (hinnasto, optiot, rahti- ja asennushinnoittelu), joiden varaan jälleenmyyjän tarjouslaskenta ja asiakkaan kanssa käytävä ratkaisukeskustelu rakentuvat.

### 5.2.1 Hinnasto

Hinnaston ja alennusmallin läpinäkyvyys korostui haastateltavien vastauksissa. Yritys X tarjoaa jälleenmyyjille hinnaston, josta he saavat sopimuksensa mukaisen alennusprosentin. Hinnaston pohjalta taas jälleenmyyjä voi suoraan hinnoitella Yritys X:n asiakkaalleen. Useat haastateltavat korostivat, että Yritys X:n lista- ja jälleenmyyjäalennuksiin perustuva, läpinäkyvä hinnoittelumalli sekä ”maltillinen määrä” optioita tekevät tuotteesta

“helpon myydä”. Kokemusaineiston läpi toistuva asia on virheriskin ja tarjousten läpimenoajan pieneneminen. Myyjä voi hinnoitella tuotteet itse ilman toistuvia valmistajakontakteja, mikä tehostaa prosessia ja pienentää katteiden supistumista monimutkaisuuden vuoksi (Tuoli).

*Teiltä on meille hinnasto... se helpottaa tosi paljon, että meidän ei tarvitse joka kerta lähteä kysymään teiltä — jos me tarjotaan jotain 1–2 kappaletta, me voidaan se tosi nopeasti heittää tarjoukseen.” - (MATTO)*

*”Meillä on hinnoittelu mielestäni selkeää... samoin rahti- ja asennushinnoittelu. Selkeys on positiivinen homma.” - (LAMPPU)*

*”Ainakin tähän asti tämä on ollut helppo, selkeä ja hyvä hintalaatusuhteeltaan — tosi selkeä ja helppo myydä ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä.” - (MATTO)*

*”Viime viikkoina on selkeytynyt tosi paljon ja muuttunut jälleenmyyjän näkökulmasta parempaan suuntaan. Yhteistyö jälleenmyyjien kanssa voisi olla vieläkin tehokkaampaa.” - (LAMPPU)*

### 5.2.2 Selkeä hinnoittelurakenne

Lampun mukaan hinnastopohjainen alennusmalli on jälleenmyyjän näkökulmasta helppo. Pöytä luonnehtii, että myyntimalli, jossa jälleenmyyjälle myönnetään alennus hinnastosta ja jonka perusteella jälleenmyyjä saa tarjota suoraan loppuasiakkaille on varsin tyypillinen. Nykykäytännössä projektikohtaiset tarjoukset ovat tyypillisiä, ja niissä voidaan huomioida erityistarpeet. Matto korosti useaan otteeseen hinnaston selkeyttä. ”Selkeä hinnoittelurakenne ja ennalta sovitut rajat (esim. yli seitsemän lavan toimitukset erillisellä tarjouksella) tekevät tuotteiden tarjoamisesta tehokasta myös kiireisessä työympäristössä.” Hyllyn mukaan hinnoittelun läpinäkyvyys auttaa ehkäisemään asiakkaan epärealistisia odotuksia ja säästää turhalta työltä, jos asiakkaan hintamielikuva on täysin pielessä. Hänen mukaansa selkeä hinnasto ja ennakoitavat alennusprosentit mahdollistavat nopean tarjoustyön kiireessä ilman jatkuvaa valmistajakontaktia. Tismalleen saman toteaa Lamppu. Maton mukaan tämä vähentää transaktiokustannuksia, lyhentää läpimenoaikaa ja pienentää hinnoitteluvirheiden riskiä etenkin tilanteissa, joissa

toimittajia on useita. Tuoli taas korostaa, että listahinta, josta he saavat jälleenmyyjäalennuksen “pitää kynnyksen matalana” tarjousten tekemiselle. Matto kuvaa samaa loogikkaa käytännön tehokkuutena, hinnaston avulla heidän yrityksensä on voinut rakentaa sisäisiä työkaluja kuten konfiguraattorin, joka nopeuttaa tarjousten laatimista ja helpottaa myyjien työtä. Lamppu näkee selkeyden suoraan asiakkaalle lähtevän tarjouksen nopeutumisenä.

*”Nykyinen malli parantaa meillä hommaa — saadaan ensinnäkin se tarjous asiakkaalle sisään.” - (LAMPPU)*

*”Se on nimenomaan tuo hinnoittelun selkeys — ei tarvitse pyytää erikseen tarjouksia.” - (Tuoli)*

*”Mutta se mitä esititte — hinnasto ja alennus — se voisi olla ihan toimiva malli. Jos volyyymi on suurempi, toivotaan projektikohtaisesti hieman liikkumavaraa.” - (Pöytä)*

### **5.2.3 Optioiden maltillisuus ja jälleenmyyjän virheriskin hallinta**

Pöydän mukaan tarkoituksenmukaisesti rajatut lisävarusteoptiot helpottavat tuotteiden myyntiä ja hinnoittelua. Liiallinen variaatio kasvattaa virhe- ja viivekustannuksia, kun taas “riittävän vähä” valikoima tukee toistettavia, virheettömiä tarjousprosesseja. Pöytä kiittää optioiden maltillisuutta nimenomaan myynnin selkeyden näkökulmasta. Jos vaihtoehtoja on liikaa tuotteesta voi tulla hankala myytävä. Hänen mukaansa Yritys X:n ratkaisut ovat onnistuneet välttämään tämän. Matto yhdistää tämän siihen, että juuri selkeys ja hintalaatusuhde tekevät tuotteista hänen eniten myymiään. Hän piti erittäin positiivisena sitä, ettei jokaisesta tuotemuutoksesta tai lisätarvikkeesta tarvitse erikseen kysyä valmistajalta, vaan valmiit hinnat mahdollistavat nopean reagoinnin asiakkaiden tarjouspyyntöihin. Tuoli puolestaan nostaa esiin, että Yritys X:n myyntimallin vahvuus on sen yksinkertaisuus verrattuna muihin toimittajiin, joiden tuotteiden monimutkaisuus tai hinnoittelun epäselvyys voi johtaa virheisiin ja katteiden heikkenemiseen. Erityisesti projektimyyniin liittyvissä kokonaisuuksissa, joissa voi olla jopa kymmenen toimittajaa mu-

kana, on tärkeää, että hinnoittelu pysyy suoraviivaisena ja virhemahdollisuudet minimissä.

*”On hyvä, jos optioiden määrä on maltillinen — se lisää selkeyttä, ettei ole miljoonaa vaihtoehtoa.” - (PÖYTÄ)*

*”Hetimitä kun se menee vaikeaksi tai tieto on puutteellinen, virheen mahdollisuus kasvaa. Kun lisävarusteilla on vain hinta, se on yhteenlaskua — se on tosi hyvä.” - (Tuoli)*

Hyllyn mukaan Yritys X:n malli mahdollistaa ratkaisukeskeisen myynnin. Asiakas saa selkeän ehdotuksen, joka vastaa heidän tarpeitaan, eikä pelkästään yksittäisen tuotteen tarjousta. Myyntimalli pakkautuu ”ratkaisuksi”, joka tekee asiakkaalle hahmotettavan kokonaisuuden. Tämä tukee päätöksentekoa ja vahvistaa luottamusta. Hyllly korostaa, että ratkaisukeskeisyys mahdollistaa pitkien projektien viemisen maaliin ilman, että valmistajan on mikromanagementoitava jokaista vaihetta.

*”Teidän tapauksessa myydään koko ratkaisua — siinä on iso ero verrattuna pelkän tuotteen myyntiin.” - (HYLLY)*

## **5.3 Rutiini ja reagointi yhteistyön ytimessä**

### **5.3.1 Seurantapalaverit ja top-of-mind -vaikutus**

Kaapin mukaan säännöllinen yhteydenpito ylläpitää tuotteen ”mielessä pysymistä” ja madaltaa yhteistoiminnan kitkaa. Yritys X ei hänestä ole toimittajana enää pitänyt yhteyttä tarpeeksi aktiivisesti esimerkiksi seurantapalaverien muodossa. Lamppu taas toivoo yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa lisää etenkin kampanjoiden ja vuokrausmallin osalta. Kaappi pitää aiemman seurantapalaverikäytännön palauttamista tärkeänä, kun kosketuspintaa on säännöllisesti, myös tekninen osaaminen pysyy yllä ja myynti sujuu. Myös ajantasainen dokumentaatio ja materiaalien saavutettavuus on tärkeää. Vanhoihin

esitteisiin, hinnastoon tai tuotekortteihin takertuminen synnyttää viiveitä ja kasvattaa virheiden riskiä. Kaappi raportoi tilanteita, joissa käytössä on ollut toimittajalta vanhentunutta materiaalia. Myös Matto toivoo etenkin tuotekortteihin ”aina ajantasaista” ylläpitoa ja kertoo, ettei kaikista tuotteista ole ollut aina ajantasaisia tuotekortteja saatavilla. Asennus ja logistiikkaprosessi saa Tuolilta kiitosta. Hänen mukaansa operatiivinen ”viimeinen metri” vahvistaa myynnin uskottavuutta. Hän kiittää mallia, jossa asentajat sopivat aikataulut suoraan asiakkaan kanssa, tämä lyhentää kommunikaatioketjuja ja parantaa asiakaskokemusta.

*”Aiemmin on pidetty säännöllisiä seurantapalavereita — ne muistuttavat tuotteesta ja pitävät tekniset ominaisuudet ‘top of mind’, jolloin myynti on helpompaa.” – (Kaappi)*

*”Viime kerralla kävi ilmi, että meillä oli vanhat esitteet ja tuotetiedot — säännönmukaiselle keskustelulle on tarvetta.” – (Kaappi)*

*”Käsittääkseni asentaja sopii aikataulut suoraan meidän yhteyshenkilön kanssa — se sujui aika hyvin.” – (Tuoli)*

*”Viime viikkoina taas on selkeytynyt tosi paljon ja muuttunut mielestäni niinku jälleenmyyjän näkökulmasta parempaan suuntaan. Öö yhteistyö jälleenmyyjien kanssa voisi olla mun mielestä vieläkin tehokkaampaa.” – (Matto)*

### 5.3.2 Reagointinopeus ja saavutettavuus

Hylly korosti vastauksissaan erityisesti yhteistyön ja kumppanuuksien merkitystä myyntimallissa. Hänen mukaansa heidän laaja tuoteportfolionsa asettaa haasteita, koska myyjä ei voi hallita kaikkea yksin. Tämän vuoksi on välttämätöntä, että toimittaja muodostaa ympärilleen tiimin, joka pystyy viemään projektit maaliin ilman jatkuvaa ohjeistusta. Hylly painotti, että tämä tiimi on usein organisaation ulkopuolinen, eli jälleenmyyjät, jotka toimivat asiakkaiden kanssa luotettavasti ja itsenäisesti. Hän koki, että Yritys X:n kanssa yhteistyö on ollut odotukset ylittävää. Matto koki saavansa aina tukea niin teknisiin kuin hinnoitteluun liittyviin kysymyksiin ja kehui aina saavansa Yritys X:lta nopeat vastaukset. Hän kuvaili taas, että vasteaikojen venyminen hidastaa tarjouslaskentaa

ja heikentää palvelukokemusta, nopeat vastaukset taas tekevät myynnistä ennustettavaa. Kaappi kuvaa taas Yritys X:n saavutettavuuden puutteita projektien kriittisessä vaiheessa, suurempien projektien tai erikoishinnoittelua vaativien tilanteiden kohdalla haasteena on Yritys X:n saavutettavuus ja vastausten hitaus, mikä vaikeuttaa sekä tarjouslaskentaa, että asiakaspalvelua. Kaappi kuvasi jopa tilanteita, joissa heidän myyjät ovat kyseenalaiseet Yritys X:n olemassaolon, koska vastauksia ei ole kuulunut pitkään aikaan. Lampun mukaan viime vuosien henkilöstövaihdokset Yritys X:n sisällä ovat näkyneet ja heikentäneet saavutettavuutta. Vastapainoksi hän kuitenkin kertoo, että viime aikoina selkeys on parantunut ja suunta on positiivinen jälleenmyyjän näkökulmasta.

*”Pitkiä projekteja on vaikea viedä maaliin ilman tiimiä — usein tiimi on jälleenmyynti organisaation ulkopuolelta.” – (Hylly)*

*”Teiltä saa tosi nopeasti vastauksia — se lisää tehokkuutta, kun voi myös soittaa heti eikä tarvitse odottaa päiviä.” – (Lamppu)*

*”...kriittisissä vaiheissa kiinni saatavuus on ollut vaikeaa — jopa kysytty, oletteko enää hengissä, kun vastauksia ei kuulu.” – (Kaappi)*

*”Viime aikoina selkeys on parantunut.” – (Matto)*

## **5.4 Oikeudenmukainen myyntimalli**

### **5.4.1 Reilut ehdot kumppaneille ja projektihinnoittelu**

Sopimusehtomallin tasapuoliset sopimusehdot kumppaneille nousi esille pieniä jälleenmyyjiä edustavassa joukossa. Kyseisten haastateltavien mukaan pienemmät jälleenmyyjät tekevät usein henkilökohtaisempaa työtä asiakkaiden kanssa ja luovat näin lisäarvoa. Heistä pienten toimijoiden tulee saada samat sopimusehdot kuin suurten, heidän mukaansa tämä ylläpitää motivaatiota ja luottamusta.

Tuoli nostaakin esiin, että monet suuret toimijat eivät palvele asiakasta vaan myyvät ”sitä mitä varastosta sattuu olemaan” ja tällaisen massamyynnin aika on hänen mukaansa ohi. Niinpä pienemmät valmistajat vaativat samoja hintoja kuin suuremmat.

*“Se on mun mielestä oikein helppo malli. Ja se sitten tavallaan niinku pienemmän jälleenmyyjän näkökulmasta, [...] että se olisi se hinnoittelumalli samanlainen meille pienemmille kuin tota isommillekin toimijoille.” (Lamppu)*

*“Paremmiin väittäisin tai että nopeammin pystytään reagoimaan pienessä firmassa ja hoitaa myöskin nopeammin ne reklamaatioasiat kuntoon, niin se on vähän semmoinen mikä lisää tavallaan sitä pienempien toimien toimijoiden tuo-ta luotettavuutta.” (Lamppu)*

Matto kuitenkin koki, että markkinatilanne on muuttunut, sillä kilpailijat polkevat hintoja ja asiakkaat vaativat entistä edullisempia ratkaisuja. Isommissa projekteissa hän on kuitenkin pystynyt neuvottelemaan Yritys X:sta kilpailukykyisempiä hintoja ja saanut valmistajalta joustoa esim. asennus- ja rahtikuluissa. Myös Pöytä nostaa tämän esiin vaatimuksena. Erityisesti projektikohtaisissa hankkeissa hän odottaa, että suuremmissa volyymeissa hinnassa on liikkumavaraa. Tämä nähdään hänen mukaansa luonnollisena ja jopa välttämättömänä osana projektimyynnin käytäntöjä. Vastauksissa korostuu myös kanava rajojen kunnioitus ja konfliktien ehkäisy. Esimerkiksi suoramyynä ohi kumppanin rapauttaa luottamusta pitkään. Lamppu kuvaa esimerkin, jossa toimittaja myi suoraan heidän sopimusasiakkaalleen, tulos oli yhteistyön päättymisen. Jo pelkkä diskriminoiva hinnoittelu jälleenmyyjien välillä saattaisi pahimmillaan siis johtaa kumppanuuksien katkeamiseen. Kanavakurinalaisuus on siksi strateginen kysymys, ei vain taktinen. Kun jälleenmyyjien roolit ovat kirikkaat, jälleenmyyjä voi hoitaa asiakaspolkua itsenäisesti ja skaalata projekteja ilman raskasta koordinoitua toimittajan ja jälleenmyyjän välillä. Hylly pitää juuri tätä mallin vahvuutena, hänen työkuormansa pysyy hallittavana, mutta asiakkuudet etenevät.

#### 5.4.2 Vuokraus/hybridimallin kirkastaminen

FaaS-(furniture as a service)/vuokrausmalli voi madaltaa ostopäätöskynnystä ja tasaa kassavirtaa, mutta vaatii selkeät pelisäännöt, kuka omistaa asiakassuhteen, miten provisiot jakautuvat, miten materiaali- ja viestintätuki toteutuu. Lamppu nosti esiin epäselvyyden siitä, myydäänkö vai vuokrataan tuotteita, ja voisiko vuokramallia hoitaa myös jälleenmyyjien kautta?

*”Olisi selkeä linja — myydäänkö vai vuokrataan — ja voisiko vuokraus hoitua järkevällä mallilla jälleenmyyjien kautta?” – (Matto)*

Hän toivoi mahdollisuutta jälleenmyyjille hoitaa vuokrausta. Hän toivoi Yritys X:lta avoimempaa keskustelua aiheesta. Kaappi kertoo, että vuokramallista ja sen kuukausihinnoittelusta keskusteltiin, mutta he eivät ole koskaan saaneet siitä lisätietoa tai esitteitä. Koska heidän toinen edustamansa vetäytymistila brändi sisältää vuokramallin, Kaappi piti tärkeänä, että myös Yritys X:n osalta tämä malli selkeytettäisiin ja tuotteistettaisiin paremmin. Tämä signaloi epäjatkuvuutta Yritys X:n ja jälleenmyyjän välisessä roolituksessa.

#### 5.4.3 Markkinan kehitys ja jälleenmyyjien ajatukset siitä

Minua kiinnosti tutkia myös, kuinka jälleenmyyjät näkevät nykyisen markkinan ja sen kehityksen. Matto toi esiin, että loppuasiakkaiden oma taloudellinen tilanne on viime vuosina ollut heikko. Koronavuosien ja geopoliittisten kriisien jälkiseuraukset näkyvät asiakaskunnassa, hankkeita jäädytetään ja budjetteja leikataan. Tämä lisää painetta edullisten hintojen suuntaan, vaikka hiljaisten tilojen tarve sinänsä on kasvanut. Hylly toteaa, että korona ja etätyön lisääntyminen ovat muuttaneet markkinaa radikaalisti. Lamppu huomautti myös, että toimialalla tehdään ”nollakauppoja” liikevaihdon ylläpitämiseksi.

*”Kilpailijat polkevat hintoja — asiakkaat vaativat entistä edullisempia ratkaisuja.” (Lamppu)*

*”Näkyvät myös se, että liikevaihtoa yritetään väkisin pitää tasolla — tehdään niin sanottuja nollakauppoja.” – (Matto)*

Tuolin arvioi, että vaikka markkina on kutistunut ja arvo laskenut alle vuoden 2016 tason, Tuoli pitää tilannetta väliaikaisena. Hänen mukaansa pandemian ja talouden epävarmuuden vuoksi siirretyt investoinnit tullaan tekemään lähivuosina. He ovat panostaneet kasvuun muun muassa palkkaamalla uuden toimitusjohtajan.

*”Onhan se valtava tiputus — mutta tekemättä jätetyt investoinnit tehdään lähivuosina.” (Tuoli)*

Esitettyäni tarkentavan kysymyksen mikä voisi olla syynä markkinan kokonaisvolyymin laskussa vuosien 2021 (270M€) vuoteen 2023 (200M€). Matto piti erikoisena toimistokalustemarkkinan kokonaisvolyymin laskua vuosien 2021–2023 aikana, vaikka inflaatio olisi oletettavasti nostanut arvoja. Selityksiksi hän esitti mm. yritysten ajautumisen konkurssiin, velkasaneerauksiin sekä toimitilauudistusten lykkääntymisen epävarmoina aikoina. Hän nosti myös digitalisaation merkityksen ja kalustamisen luonteen muutoksen esiin. Siirtyminen paperittomiin toimistoihin ja sähköpöytien kaltaisiin ratkaisuihin on vähentänyt perinteisen säilytyskalusteen tarvetta ja muuttanut toimitilojen luonnetta. Nykyään toimitilat suunnitellaan usein pienemmiksi, työpisteet ovat jaettuja ja osa työntekijöistä tekee töitä etänä. Tämän seurauksena suuria kalustehankkeita tehdään harvemmin, mutta täydentäviä ja modulaarisia ratkaisuja tarvitaan säännöllisesti

*”Digitalisaatio, paperittomuus ja jaetut työpisteet muuttavat kalustamista — suuret hankinnat harvenevat, modulaariset täydennykset yleistyvät.” (Lamppu)*

Lamppu; Martelan ja Iskun markkinaosuuksien heikkeneminen on näkynyt heidän liiketoiminnassaan uusina asiakkuuksina. Pienemmät toimijat voivat erottua ketteryydellä, nopealla reklamaatioiden käsittelyllä ja henkilökohtaisella palvelulla, mikä vahvistaa luottamusta ja voi houkutella asiakkaita suurilta toimijoilta. Tuoli arvio asiaa samalla tavalla lisäten, että asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet, isot toimijat ovat usein myyneet “bulkkikalusteita” varastosta ilman todellista asiakastarpeen ymmärrystä, mikä on johtanut epäonnistuneisiin tilaratkaisuihin. Tämä kehitys luo mahdollisuuksia pienemmille toimijoille, jotka pystyvät tarjoamaan räätälöidympiä ratkaisuja.

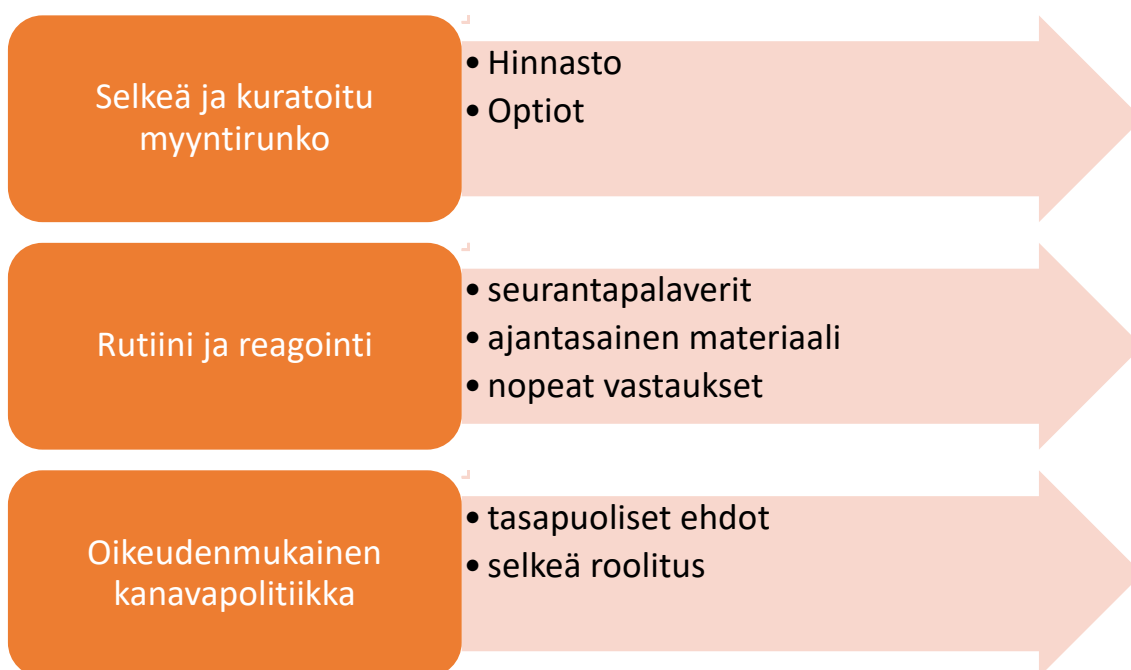
Suoramyyntistrategia on tehokas korkean asiakasarvon tuotteissa ja palveluissa kuten B2B huonekalumarkkinassa, jossa henkilökohtainen kontakti on keskeinen myyntitekijä. Tulevaisuudessa suoramyyntiin yhdistäminen digitaalisiin työkaluihin, kuten tekoälypohjaiseen asiakasdatan analysointiin ja räätälöityyn verkkokokemukseen, voi mahdollistaa suoramyyntimallin laajentamisen ja tehokkuuden kasvattamisen.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tämän tutkielman päätavoitteena oli selvittää, mikä on Yritys X:n tuloksentekeyvyn näkökulmasta toimivin jälleenmyyjille tarjottu myyntimalli toimistohuonekalujen markkinassa, erityisesti vetäytymistilojen ja puhelinkoppien osalta. Tutkimuskysymykset kohdistuivat siihen, (1) miten myyntimallit tukevat tuottajayrityksen strategisia tavoitteita, (2) millä tavoin Suomen markkinaympäristö, erityisesti julkisten huonekaluhankintojen heikentynyt kysyntä, vaikuttaa myyntikanavien tehokkuuteen sekä (3) miten jälleenmyyjät kokevat oman lisäarvonsa ja millaisin keinoin tätä lisäarvoa voidaan vahvistaa.

Tutkimusaineiston perusteella tuloksentekeyvyn kannalta toimivin myyntimalli rakentuu kolmen toisiaan tukevan osa-alueen varaan: (1) selkeä ja kuratoitu myyntirunko, (2) rutiinit ja reagointikyky sekä (3) oikeudenmukainen kanavapolitiikka (kuvio 8). Näiden elementtien yhdistelmä vastaa samanaikaisesti yrityksen kannattavuustavoitteisiin, kiristyvän kilpailun aiheuttamiin markkinapaineisiin sekä jälleenmyyjien kokeman lisäarvon ja kumppanuusluottamuksen ylläpitämiseen.



### Kuvio 8. Tuloksetekokyvyn näkökulmasta paras myyntimalli

Ensimmäinen keskeinen löydös liittyy selkeään ja kuratoituun myyntirunkoon. Haastattelut osoittivat, että jälleenmyyjien näkökulmasta myynnin arjen sujuvuus ja virheettömyys ovat vahvasti sidoksissa siihen, kuinka helposti ja ennakoitavasti tarjouksia voidaan laskea. Läpinäkyvä hinnasto, looginen hinnoittelurakenne sekä ennalta sovitut alennusperiaatteet mahdollistavat itseohjautuvan tarjoustyön, joka vähentää riippuvuutta toimittajan jatkuvasta tuesta ja lyhentää myyntiprosessin läpimenoaika. Optioiden ja variaatioiden tarkoituksellinen rajaus vähentää hinnoittelu- ja spesifikaatiovirheiden riskiä sekä ehkäisee monimutkaisuuden kautta syntyvää katteen ohentumista. Kuratoitu myyntirunko ei ainoastaan yksinkertaista myyntityötä, vaan tekee tuotteesta ”helpon myydä”. (Grönroos, 2016.)

Toinen keskeinen löydös koskee rutiinien ja reagoitokyvyn merkitystä yhteistyön ytimessä. Haastattelujen perusteella myyntimalli koetaan toimivaksi silloin, kun toimittajan toiminta on ennakoitavaa, reagoitinopeus tarjous- ja toimitusvaiheessa on riittävä ja yhteinen tekeminen pysyy aktiivisesti läsnä arjessa ”päällimmäisenä mielessä”. Säännölliset seurantapalaverit, sovitut vasteajat ja tuotteen systemaattinen versionhallinta vähentävät kitkaa erityisesti projektien kriittisissä vaiheissa, joissa aikataulupaine ja loppuasiakkaan odotukset ovat suurimmillaan (Bitner ja muut, 2008). Ajantasainen dokumentaatio ja selkeät käytännöt ”viimeisen metrin” järjestämisestä asennus, logistiikan koordinointi ja aikataulusopimiset suoraan asiakkaan kanssa vahvistavat laatukokemusta ja vähentävät epävarmuutta. Näin rutiinit ja reagointi muodostavat prosessimaisen selkärangan (Grönroos, 2016).

Kolmas keskeinen löydös liittyy oikeudenmukaiseen kanavapolitiikkaan. Yritys X:n näkökulmasta keskeinen haaste on ollut suoramyynnin, vuokramallin ja jälleenmyyntikanavien yhteensovittaminen heikentyvässä markkinassa. Haastattelut osoittivat, että jälleenmyyjät kokevat yhteistyön mielekkääksi silloin, kun hinnoitteluperiaatteet, projekti-

hinnoittelun käytännöt sekä eri kanavien roolit ovat läpinäkyviä ja johdonmukaisia. Yhdenmukaiset ehdot, selkeä linjaus suoramyyntin perusteista sekä vuokraus- ja hybridimallien periaatteiden avaaminen vahvistavat kumppanuusluottamusta erityisesti pienempien jälleenmyyjien keskuudessa. (Xie ja muut 2021.)

Johdonmukainen projektihinnoittelu nähdään keinona ehkäistä kanavakonflikteja tilanteissa, joissa markkina on supistuva ja hintakilpailu kiristyy. Kun kannustimet ovat linjassa ja toimintaperiaatteet samat kaikille, jälleenmyyjät kokevat voivansa sitoutua brändiin myös epävarmassa markkinaympäristössä (Li ja muut 2022).

Yhdessä nämä kolme osa-aluetta – rakenteet, prosessit ja periaatteet – muodostavat myyntimallin ytimen. Myyntimalli tukee Yritys X:n strategisia tavoitteita yksinkertaistamalla myyntiprosessia, karsimalla virheitä ja transaktiokustannuksia sekä ylläpitämällä motivoitunutta ja sitoutunutta kumppanuusverkostoa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että nopeus, ennakoitavuus ja hinnoittelun selkeys ovat käytännössä tehokkaita vastauksia tähän paineeseen. Olennaista on, että havaintojen ”yhteinen nimittäjä” ei ole uusi tuotefunktio tai yksittäinen ”hinnoittelutempu”, vaan systemaattinen prosessilaatu, kyky tehdä oikea asia oikeaan aikaan ja tehdä se jokaiselle kumppanille samalla, läpinäkyvällä tavalla.

## **6.2 Teorian ja empiiristen tulosten yhteiset havainnot**

Empiiriset tulokset tukevat Grönroosin (2016) esittämää koetun palvelun laadun kaksijaakoista rakennetta, jossa erotetaan tekninen laatu (”mitä” asiakas saa) ja toiminnallinen laatu (”miten” palvelu tuotetaan). Tutkimuksessa selkeä myyntirunko, rutiinit ja reagointikyky sekä oikeudenmukainen kanavapolitiikka edustavat nimenomaan toiminnallista laatua, joka muodostuu yhteistyön sujuvuudesta ja ennakoitavuudesta. Grönroos korostaa, että silloin kun tekninen taso on kilpailijoiden välillä samankaltainen, ratkaiseva ero syntyy nimenomaan toiminnallisen laadun kautta. Tutkimuksessa selkeä myyntirunko,

rutiinit ja reagointi sekä oikeudenmukainen kanavapolitiikka muodostavat käytännön ilmentymän toiminnallisesta laadusta. Empiirinen aineisto osoittaa, että juuri nämä tekijät määrittävät, kokeeko jälleenmyyjä toimittajan ”helppona” kumppanina. Tämä havainto on linjassa Grönroosin näkemyksen kanssa prosessilaatuun perustuvasta kilpailuedusta.

Bitner (1992, s. 57–59) korostaa fyysisen ja organisatorisen palveluympäristön merkitystä osana koettua kokonaislaatua: asiakkaat ja työntekijät tulkitsevat ympäristöstä nousevia ”vihjeitä”, jotka vaikuttavat sekä tunnekokemukseen, että käyttäytymiseen. Bitnerin ja muiden (2008) mukaan palvelu nähdään asiakkaan toiminnan, henkilökunnan, tukiprosessien ja fyysisten todisteiden muodostamana kokonaisuutena, jonka kipupisteet on mahdollista tunnistaa ja suunnitella ennakolta. Tässä tutkimuksessa palveluympäristö konkretisoituu muun muassa seurantapalaverien rytminä, sovittuina vasteaikoina, materiaalien versiokontrollina sekä CRM/PRM-järjestelmiin pohjautuvana tiedonjakona. Kun nämä rutiinit toteutuvat johdonmukaisesti, jälleenmyyjän kokema ”missä”-ulottuvuus muuttuu ennakoitavaksi ja toimii laatu viestinä siitä, että prosessi on hallinnassa.

Bitnerin (1992) sekä Bitnerin ja muiden (2008) palveluympäristöä koskeva tutkimus korostaa, että asiakkaat tulkitsevat prosesseista ja rakenteista nousevia vihjeitä osana kokonaislaatua. Vihjeet nähdään asiakkaan toiminnan, henkilökunnan, tukiprosessien ja fyysisten todisteiden muodostamana kokonaisuutena, jonka kipupisteet on mahdollista tunnistaa ja suunnitella ennakolta. Tässä tutkimuksessa palveluympäristö konkretisoituu seurantapalaverien rytmissä, vasteajoissa, dokumentaation ajantasaisuudessa sekä tiedonjaon käytännöissä. Kun nämä toteutuvat johdonmukaisesti, yhteistyö koetaan hallituksi ja luotettavaksi (Bitner, 1992; Bitner ja muut., 2008).

Parasuramanin ja kumppaneiden (1985) esittämät totuuden hetket näkyvät tutkimuksessa erityisesti tarjousvaiheessa, toimituksen valmistelussa ja projektihinnoittelun perustelussa. Näissä kohtaamispisteissä palvelun laatu joko vahvistaa tai heikentää luottamusta.

Tulokset tukevat myös arvonluontikirjallisuutta, jonka mukaan jälleenmyyjät toimivat aktiivisina resurssien integroijina eivätkä pelkkinä välikäsinä. Selkeä myyntirunko ja toimitus rutiinit vapauttavat jälleenmyyjien aikaa asiantuntijatyöhön ja asiakasarvon tuottamiseen (Porter, 1985; Brodie ja muut, 2019). Tutkimuksessa lisäarvo konkretisoituu ennen kaikkea kitkan poistamisena ja riskin vähentämisenä. Selkeä myyntirunko vähentää tarjoustyön virheitä ja transaktiokustannuksia, rutiinit ja reagointi tukevat projektien läpimenoa kriittisissä vaiheissa, ja johdonmukainen kanavapolitiikka suojaa jälleenmyyjää koetuilta epäreiluuksilta.

Tutkimus myös tarkentaa standardoinnin ja joustavuuden välistä suhdetta monikanavaisessa ympäristössä. Kanavakirjallisuus on tuonut esiin, että monikanavainen ja omnichannel-ympäristö edellyttää sekä yhtenäisiä periaatteita, että kykyä mukautua erilaisiin asiakastarpeisiin. Verhoef ja muut, (2015) ja Li, Xie ja muut (2022) osoittavat, että kapasiteetin, kustannusrakenteen ja kanavien roolituksen yhteensovittaminen vaikuttaa suoraan sekä myyntikatteen tasoon, että kanavakonfliktien riskiin. Kun myyntirunko on kunnossa jälleenmyyjän resurssit vapautuvat poikkeustilanteiden ja erityistarpeiden käsittelyyn.

Aiemman tutkimuksen mukaan kapasiteettirajoitteet, logistiikkakustannukset ja monikanavaisuuden operatiivinen kompleksisuus ohjaavat sitä, kuinka kannattavaa on laajentaa kanavia esimerkiksi omnichannel- tai hybridiratkaisuihin (Xie ja muut, 2021, s. 837–847; Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016). Tutkimus tukee näkemystä osoittamalla, että supistuvassa B2B-huonekalumarkkinassa erottautuminen ei perustu ensisijaisesti uuden kanavan aggressiiviseen kasvattamiseen, vaan nykyisen jälleenmyyntiverkoston kurinalaiseen johtamiseen. Prosessilaatuun nojaava myyntimalli jossa myyntirunko, rutiinit ja kanavapolitiikka ovat linjassa muodostaa käytännöllisen vastauksen tilanteessa, jossa

hintaeroja ei voida täysin poistaa johtuen projektihinnoittelusta, mutta koettuun laatuun, yhteistyön sujuvuuteen ja luottamukseen voidaan vaikuttaa.

### **6.3 Tutkimusetiikka ja tutkijan rooli**

Tutkimus perustuu aiempaan teoriaan ja sitä täydentävään empiiriseen aineistoon. Tutkijan rooli on ollut kaksijakoinen: toisaalta toimiminen Yritys X:n liiketoimintaympäristössä, toisaalta akateemisena analyytikkona. Tämä asema on tarjonnut pääsyn keskeisiin informantteihin ja syvää kontekstuaalista ymmärrystä, mutta samalla edellyttänyt erityistä reflektiivisyyttä tulkintojen tekemisessä. Sarajärvi & Tuomi (2018) korostavat, että laadullinen analyysi on väistämättä tulkinnallista ja tutkijan aiempi tieto on aina läsnä. Tässä tutkimuksessa analyysin läpinäkyvyyteen on pyritty dokumentoimalla analyysivaiheet huolellisesti ja perustelemalla tulkinnat suhteessa aineistoon ja teoriaan.

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluja tutkimuksen tarkoitus, keskeiset teemat sekä se, miten aineistoa kerätään ja käytetään. Haastattelutilanteissa korostettiin, että tavoitteena on ymmärtää myyntimallin ja myyntikanavien toimivuutta kokonaisuutena, eikä arvioida yksittäisten henkilöiden tai organisaatioiden suoriutumista. Kaupallisesti arkaluonteisia asioita ei käsitelty tunnistettavalla tasolla, ja raportoinnissa on pyritty pitämään tarkastelun kohteena ennen kaikkea ilmiö myyntikanavavalinnat ja niiden luoma lisäarvo yksittäisten toimijoiden sijaan.

Sarajärvi & Tuomi (2018) korostavat tutkijan roolia, laadullinen analyysi on väistämättä tulkinnallista, ja tutkijan tekemät rajaukset sekä luokitteluratkaisut vaikuttavat siihen, mitä pidetään merkityksellisenä ja miten havainnot suhteutetaan teoriaan. Tämän vuoksi analyysin läpinäkyvä dokumentointi on olennainen osa tutkimuksen uskottavuutta. Samalla he muistuttavat, että laadullisen aineiston käsittely on usein pitkälti manuaalista työtä, jossa aineiston toistuva lukeminen syventää ymmärrystä kohteesta.

## 6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus on kontekstisidonnainen tapaustutkimus yhden tuottajayrityksen ja sen jälleenmyyjäverkoston näkökulmasta. Tämän vuoksi tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää. Tämä avaa kuitenkin useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Jatkossa olisi perusteltua tarkastella, miten tässä tutkimuksessa tunnistetut myyntimallin elementit näkyvät loppuasiakkaan asiakaspolulla ja koetussa arvossa.

Tässä työssä huomio on kohdistunut tuottajayrityksen ja jälleenmyyjien väliseen suhteeseen, jolloin loppuasiakasorganisaatio (esimerkiksi toimisto, julkinen tilaaja tai muu käyttäjäorganisaatio) jää taustalle. Jatkossa olisi perusteltua tutkia, miten tässä työssä tunnistetut myyntimallin elementit, kuratoitu myyntirunko, rutiinit ja reagointi sekä kanavapolitiikka näkyvät loppuasiakkaan asiakaspolulla. Tällainen tutkimus voisi tarkentaa, missä määrin jälleenmyyjän kokema ”helppous”, ennakoitavuus ja reiluus kääntyvät asiakkaan näkökulmasta paremmaksi palvelukokemukseksi, lyhyemmiksi läpimenoajoiksi, pienemmäksi koetuksi riskiksi ja vahvemmassi brändimielikuvaksi.

Toinen jatkotutkimusaukko liittyy myyntimallin piirteiden ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn väliseen yhteyteen. Tässä tutkimuksessa myyntimallia on tarkasteltu ennen kaikkea koetun laadun, yhteistyön sujuvuuden ja lisäarvon näkökulmasta. Seuraava luonnollinen askel olisi yhdistää tällainen laadullinen ymmärrys kvantitatiiviseen dataan: esimerkiksi tarjous- ja tilauskantoihin, voittoprosentteihin, katetasoihin, läpimenoaikoihin ja asiakkuuksien elinkaariarvoon. Jatkotutkimus voisi tarkastella, miten muutokset hinnastorakenteessa, optiovalikoiman rajauksessa, rutiineissa tai kanavapolitiikassa heijastuvat konkreettisiin tunnuslukuihin. Tällainen lähestymistapa auttaisi arvioimaan, missä määrin prosessilaatuun nojaava myyntimalli tuottaa mitattavaa taloudellista hyötyä ja millä aikajänteellä vaikutukset näkyvät.

Kolmas jatkotutkimuskohde liittyy vuokraus, hybridimallin ja kanavapolitiikan dynamiikkaan. Tässä työssä vuokrausratkaisu näyttäytyy osana laajempaa kanavarakennetta, mutta sen vaikutuksia jälleenmyyjien kannustimiin, riskinjakoon ja koettuun reiluuteen

ei tarkastella omana, erillisenä tutkimusongelmanaan. Jatkossa olisi kiinnostavaa selvittää, millaisissa tilanteissa vuokraus tai hybridimalli koetaan jälleenmyyjän näkökulmasta mahdollisuutena (esimerkiksi uusia asiakasryhmiä tavoittavana työkaluna) ja milloin se näyttäytyy uhkana (esimerkiksi suoramyyntinä, joka kiertää jälleenmyyntikanavan ohi).

Edellä mainittujen teemojen ohella jatkotutkimusta voisi suunnata myös laajempaan vertailuun. Monikohteinen tutkimus yhden case yrityksen sijaan tai maiden välinen vertailu auttaisi arvioimaan, missä määrin tässä työssä tunnistettu "paras myyntimalli" on yleistettävissä esimerkiksi muihin toimialoihin taikka markkinaympäristöihin?

## Lähteet

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>

Alidaee, B. (2023). The last-mile delivery of heavy, bulky, oversized products. *Logistics*, 7(4), 98. <https://doi.org/10.3390/logistics7040098>

Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94–101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>

Baxter, A., Lellouche Tordjman, K., Paizanis, G., & Robnett, S. (2021). Don't let channel conflicts limit e-commerce sales. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/mitigating-e-commerce-channel-conflicts>

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multichannel retailing in research: Theoretical and substantial perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>

Bocken, N., & Ritala, P. (2022). Six ways to build circular business models. *Journal of Business Strategy*, 43(3), 184–192. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2020-0258>

Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., Conduit, J., & Alexander, M. (2019). Actor engagement in networks: Defining the conceptual domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173–188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>

Brynjolfsson, E & McAfee, A., (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4).

Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>

Chatterjee, P. (2010). Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: Role of consumer shopping orientations. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(1), 9-24. <https://doi.org/10.1108/02634501011014589>

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation (6. painos)*. Harlow: Pearson. [https://www.researchgate.net/profile/Abdelkader-Bouaziz/post/Can\\_I\\_request\\_if\\_someone\\_can\\_help\\_me\\_with\\_pearson\\_instructor\\_manual\\_for\\_Supply\\_chain\\_management\\_strategy\\_planning\\_and\\_operation\\_2016/attachment/5f09e009ceab7c0001366546/AS%3A912140693143553%401594482696611/download/Supply+Chain+Management+Strategy%2C+Planning%2C+and+Operation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abdelkader-Bouaziz/post/Can_I_request_if_someone_can_help_me_with_pearson_instructor_manual_for_Supply_chain_management_strategy_planning_and_operation_2016/attachment/5f09e009ceab7c0001366546/AS%3A912140693143553%401594482696611/download/Supply+Chain+Management+Strategy%2C+Planning%2C+and+Operation.pdf)

Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management. Pearson.

Coughlan, A. T. (2006). Marketing channels (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Coyle, J. J., Langley, C. J., Jr., Novack, R. A. & Gibson, B. J. (2017). Supply chain management: A logistics perspective (10. painos). Cengage Learning. <https://rudyct.com/sup-chn/Supply%20Chain%20Management%20A%20Logistics%20Perspective-10e-2017.pdf>

Dalheim, B. (2023). The challenge of final mile furniture delivery, and tips to ease it. Furniture Today. Noudettu 14.9.2025 osoitteesta <https://www.furnituretoday.com/logistics/the-challenge-of-final-mile-furniture-delivery-and-tips-to-ease-it/>

Erturk, E., & He, S. (2018). Study on a high-integrated cloud-based customer relationship management system. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1812.09005>

Eskola, J., Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. Management Science, 60(6), 1434–1451. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951>

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. Journal of Retailing., 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Grönroos, C. (2016). Service management and marketing: Managing the service profit logic. John Wiley & Sons.

Hayes, Ó., & Kelliher, F. (2022). The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(11), 2156–2168. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0127>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (23. p.). Helsinki: Tammi.

Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228-247. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Isku. (2024). Iskun Lahden tehdasta operoiva Isku Interior Oy sekä kuluttajaketju Isku Koti Oy yrityssaneeraukseen liiketoiminnan uudistamiseksi haastavassa markkinatilanteessa (Tiedote 19.12.2024). Noudettu 12.11.2025. <https://isku.com/fi/tiedotearkisto/iskun-lahden-tehdas-isku-interior-oy-seka-kuluttajaketju-isku-koti-oy-yrityssaneeraukseen/>

Jin, M., Li, G., & Cheng, T. (2018). Buy online and pick up in-store: Design of the service area. *European Journal of Operational Research*, 268(2) 613-623. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.02.002>

Kembro, J., & Norrman, A. (2019). Exploring trends, implications and challenges for logistics information systems in omni-channels: Swedish retailers' perception. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(4), 384–411. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2017-0141>

Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 96–111. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0165>

Kinnunen, J. (2016). Martela: Yhtiöraportti. Inderes. <https://www.inderes.fi/files/a4a51657-4d20-470f-bf96-af07c4822311>

KONE. (2023). Annual review 2022. KONE Corporation. Noudettu 14.4.2025 osoitteesta [https://www.kone.com/en/Images/KONE\\_Annual%20Review%202023\\_tcm17-127373.pdf](https://www.kone.com/en/Images/KONE_Annual%20Review%202023_tcm17-127373.pdf)

Lee, H. L., Padmanabhan, V. & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, 43(4), 546–558. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546>

Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>

Li, T., Xie, J., & Zhong, F. (2022). Channel strategies for competing retailers under supplier selection. *Journal of the Operational Research Society*. 74(3), 912–927. <https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2155588>

Ma, L., & Sun, B. (2020). Machine learning and AI in marketing – Connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 481–504. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.005>

Masters' Union. (2024). The rise of furniture-as-a-service: How Cityfurnish is changing the game. Noudettu 14.8.2025 osoitteesta <https://mastersunion.org/blog/the-rise-of-furniture-as-a-service-how-cityfurnish-is-changing-the-game>

McKinsey & Company. (2022). The future of B2B sales: The big reframe. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/future-of-b2b-sales-the-big-reframe.pdf>

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

Minerbo, C., Kleinaltenkamp, M., & Brito, L. A. L. (2021). Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 163–177. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.011>

Mordor Intelligence. (2026). Home office furniture market size & share analysis - growth trends and forecast (2026–2031). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/home-office-furniture-market>

Neilimo, K. (2022). Koronavuosi 2020 ravisteli vähittäiskauppaa – millaisia ovat menestyjät? Kaupan liitto. Noudettu 05.06.2025 osoitteesta <https://kauppa.fi/uutishuone/2022/02/04/koronavuosi-2020-ravisteli-vahittaiskauppaa-%e2%88%92-millaisia-ovat-menestyjat/>

Nikander, P., Hyvärinen, M., & Ruusuvaori, J. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

OffiStore. (2023). Toimistokalusteiden kiertotalouden markkinajohtaja Offistore nimittää uuden varatoimitusjohtajan – Mikko Kuuppo vahvistamaan yhtiön kasvua. Noudettu 6.9.2025. <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/toimistokalusteiden-kiertotalouden-markkinajohtaja-offistore-nimittaa-uuden-varatoimitusjohtajan-mikko-kuuppo-vahvistamaan-yhtion-kasvua.html>

Olariu, I. (2016). Personal selling in marketing. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition, Special issue (June)*, 95–100. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i0.348>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>

Pazgal, A., Soberman, D., & Thomadsen, R. (2013). Profit-increasing consumer exit. *Marketing Science*, 32(6), 998–1008. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0804>

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Reim, W., Sjödin, D. R. & Parida, V. (2019). Servitization of global service network actors: A contingency framework for matching challenges and strategies in service transition. *Journal of Business Research*, 104, 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.032>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Tapaustutkimus. *KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 13.7.2025 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Sarajärvi, A., & Tuomi. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.

Singh, G. (2025). Furniture-As-A-Service: Everything You Need to Know. Circuly. Noudettu 14.9.2025 osoitteesta <https://www.circuly.io/blog/furniture-as-a-service>

Sipiläinen, I. (2019). Toimialaraportit, Huonekaluala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019:2. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161291/TEM\\_2\\_2019\\_Toimialaraportti\\_Huonekaluala.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161291/TEM_2_2019_Toimialaraportti_Huonekaluala.pdf)

Tilastokeskus. (2024a). Etätyötä tekevien osuus vuonna 2023 laskenut korona-ajasta, mutta korkeampi kuin pandemiaa edeltävinä vuosina. Noudettu 20.4.2025. <https://stat.fi/julkaisu/cln0hlj6d8jlh0avttwdum2g2>

Tilastokeskus. (2024b). Yritykset toimialoittain 2018–2023, TOL 3101 Konttori- ja myymäläkalusteiden valmistus. Noudettu 20.4.2025. [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_alyr/statfin\\_alyr\\_pxt\\_13ww.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__alyr/statfin_alyr_pxt_13ww.px/)

Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>

Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multichannel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multichannel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Villanueva, J., Yoo, S., & Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced vs. word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 48–59.

Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>

Westerholm, T. (2021). Martela: Laaja raportti. Inderes. <https://www.inderes.fi/files/e903fe45-dd9d-4632-8024-71faa49febcf>

Westerholm, T. (2025). Martela: Laaja raportti. Inderes. <https://www.inderes.fi/files/532533ba-055c-4335-a509-1e0b00bd8c08>

Xie, X., Hu, P., Yu, J., & Dai, B. (2021). Impact of capacity on the supplier's distribution channel selection in facing a retail platform. *Naval Research Logistics*, 68(6), 837–854. <https://doi.org/10.1002/nav.21993>

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>



## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

Puhekeskustelun runko. Moikka, suoritan gradua, johon teen laadullisen teemahaastattelun. Tarkoitukseni on selvittää teiltä ja muilta jälleenmyyjiltämme kokemuksianne liittyen Yritys X: sään (haastateltaville yritys kerrottiin) ja meidän myyntikanavavalintoihimme. Haastattelun on määrä olla varsin vapaamuotoinen ja vastaajien nimet tullaan anonymisoimaan. Myös tieto mikä on yhdistettävissä teihin, jätetään graduni ulkopuolelle, joten voitte puhua avoimesti. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia ja nauhoitan sen Teamsin transkriptio ominaisuutta käyttäen, jos se vain teille sopii? Nauhoitus on luottamuksellinen ja sitä ei välitetä kolmansille osapuolille.

Ennakkoon haastateltaville sähköpostilla toimitetut kysymykset.

"Mitä erityisesti arvostat Yritys X:n nykyisessä myyntimallissa ja mitkä osa-alueet kaipaavat parannuksia?"

"Miten arvioit Yritys X:n myyntimallin selkeyttä ja tehokkuutta?" - Tämä voi auttaa selvittämään, onko myyntimalli tehokas ja kuinka se vaikuttaa jälleenmyyjän toimintaan.

"Miten nykyinen hinnoittelu ja alennusmalli tukevat teidän myyntiänne ja asiakastytyväisyyttä?" - Tällä kysymyksellä voidaan tuoda esiin konkreettisia kriteerejä, joiden avulla jälleenmyyjät määrittelevät myyntimallin toimivuuden.

" Mitä ajattelette tämänhetkisestä vetäytymistilamarkkinasta ja sen kehityksestä?" Tu-  
eksi kerron markkinan suunnista Inderesin lähteiden perusteella ja katson mitä ajatuksia  
tämä herättää.

Apukysymyksiä (ei toimitettu etukäteen ja kysytyt keskustelun johtaessa aiheisiin)

- Mitä ajattelette tämänhetkisestä vetäytymistilamarkkinasta ja sen kehityksestä?
- Onko Yritys X:n myyntimalli, jossa hinnasto on laadittu ja tiedätte jälleenmyyjälennuksenne mielestäsi selkeä? Onko tämän pohjalta hyvä antaa tarjous loppuasiakkaalle?

#### Arvonluonti

- Kuinka näette meidän tuottavan teille lisäarvoa? Kuinka voisimme tuottaa teille lisäarvoa nykyistä enemmän?
- Mikä on mielestänne teidän tuoma lisäarvo meille? Kuinka tätä voisi parantaa?
- Mikä on mielestänne teidän tuoma lisäarvo loppuasiakkaalle?
- Voisimmeko yhdessä edistää loppuasiakkaan arvonluontia?
- Kerro jälleenmyyjälle myönnettävästä provisiosta Yritys X:n vuokramallissa. Mitä ajattelette siitä?
- Vuokramallilla saatavat asiakkuudet merkitään kyseisen jälleenmyyjän asiakkuuksiksi ja heiltä saatavista tilauksista tulevat provisiot menevät aina jälleenmyyjälle, joka on asiakkuuden avannut, vaikka uusi tilaus tulisi suoraan meille ilman välikäsiä. Miltä tämä kuulostaa?
- Vuokraamista teemme hybridi muotoisena. Mitä ajattelette siitä, jos tekisimme myös myyntiä hybridinä eli sekä jälleenmyyjien kautta, että suoraan?