

JÄLLEENMYYJÄVERKOSTON  
JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ  
CASE: YRITYS A - TUOTEMYYNTEI

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ko.  
Johtaminen ja Viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Jesse Myllylä  
Riku Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Myllylä, Jesse & Niemi, Riku:  
Jälleenmyyjäverkoston johtaminen käytännössä, Case: Yritys A - Tuotemyynti

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 80 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee jälleenmyyjäverkoston johtamista sekä tietojoh-  
tamista jälleenmyyjäverkostossa. Työn empiirinen osuus käsittelee Yritys A:n tuo-  
temyynnin jälleenmyyjäverkoston kehittämistä.

Työn tarkoituksena on selvittää johtamisen vaikutusta jälleenmyyjäverkoston tu-  
loksellisuuteen. Tuloksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa jälleen-  
myyjäverkoston parantunutta taloudellista tulosta sekä kehittynyttä yhteistoimin-  
taa.

Työn teoriaosuuteen on koostettu perinteisiä johtamisen sekä tuoreimpia tieto- ja  
verkostojohtamisen teorioita, jotka tukevat käytännönläheistä jälleenmyyjäverkos-  
ton johtamista. Työn empiirisessä osuudessa perehdytään syvähaastatteluiden  
avulla Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkostossa piileviin ongelmiin. On-  
gelmien tunnistamisen lisäksi työ tarjoaa ratkaisuehdotuksia jälleenmyyjäverkos-  
ton toiminnan kehittämiseksi hyödyntäen tämän opinnäytetyön teoriaa sekä kir-  
joittajien käytännön kokemusta kyseisen jälleenmyyjäverkoston kanssa toimimi-  
sestä.

Syvähaastatteluiden avulla ilmeni, että jälleenmyyjä johdetaan tällä hetkellä yk-  
sittäisinä toimijoina verkoston johtamisen sijaan. Osa-puolten välillä vallitsee  
asiakas-toimittajasuhde, jossa tiedonvaihto on suppeaa ja verkoston osa-puolet  
pyrkivät hyötymään toisistaan yhteisen edun tavoittelemisen sijasta. Nämä on-  
gelmat ovat vaikuttaneet siihen, ettei jälleenmyyjäverkosto ole saavuttanut sille  
asetettuja tavoitteita. Jälleenmyyjäverkoston johtamisen tärkeimpänä tavoitteena  
voidaan pitää kumppanuuden rakentamista. Kaikkien johdon ratkaisujen sekä teh-  
tävien toimenpiteiden tulee vaihe vaiheelta edistää kumppanuuden rakentumista.  
Vasta todellisen kumppanuussuhteen syntyessä jälleenmyyjäverkosto voi saavut-  
taa maksimaalisen tehokkuuden.

Avainsanat: jälleenmyynti, jälleenmyyjäverkosto, verkosto, johtaminen, tietojoh-  
taminen, myynnin kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business

Myllylä, Jesse & Niemi, Riku: Practical Dealer Network Management  
Case: Company A – Product Department

Bachelor's Thesis in Management and Communication 80 pages, 4 appendixes

Autumn 2009

## ABSTRACT

This thesis deals with management and knowledge management in the dealer network. In the empirical part, the focus is on the management development of the dealer network of Company A and its Product Department.

The purpose of this thesis is to find ways for the dealer network to achieve better results. In this study, by results we mean increased economic result and better cooperation in the network.

The theoretical part of this thesis consists of traditional management theories as well as knowledge and network management theories. These theories effectively support the ways to manage the dealer network. In the empirical part of this thesis, the focus is on the problems of the dealer network. The problems were revealed during in-depth interviews with the dealer network participants. These problems are processed systematically and we make suggestions about how best to tackle the problems and to develop the network. The solutions are based on the theory of this thesis and on authors' own observations within this dealer network.

The in-depth interviews revealed that the management focuses only on individual dealers, so the dealers are not managed as a network. The nature of the relations between the participants is still predominantly customer-supplier, which affects communication in the dealer network. The main goal of the participants is to take advantage of each other instead of seeking cooperation and striving to achieve common benefits and get common profits.

These problems are the reason why the dealer network has not reached its sales targets. The main goal for the dealer network management is to develop working partnership in the dealer network. All decisions at management level of the dealer network must encourage and improve partnership step by step. Only with the achievement of working partnership inside the dealer network, it will be possible to reach maximum efficiency of their work.

Key words: resale, dealer network, network, management, leadership, knowledge management, sales performance

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	JÄLLEENMYYJÄVERKOSTON JOHTAMINEN	9
2.1	Jälleenmyyjäverkosto	9
2.1.1	Verkstorakenteet	10
2.1.2	Verkostoitumisen vaikutukset	11
2.2	Jälleenmyyjäverkoston strateginen suunnittelu	12
2.2.1	Strategiaratkaisujen päätöserustat ja analyysit	14
2.2.2	Strategiavalinta	17
2.2.3	Tavoitteet	19
2.2.4	Seuranta	20
2.3	Myynnin esteiden tunnistaminen ja poistaminen	21
2.3.1	Muutosvastarinta	21
2.3.2	Nykyiset asiakkaat	22
2.3.3	Potentiaaliset asiakkaat	23
2.3.4	Jälleenmyyjän henkilökohtaiset myyntitaidot	24
2.4	Myynnin kehittäminen	25
2.4.1	Myynnintuki ja koulutukset	26
2.4.2	Jälleenmyyjätapahtumat	27
2.4.3	Jälleenmyyjän motivointi	28
2.4.4	Palkitseminen	30
3	TIETOJOHTAMINEN JÄLLEENMYYJÄVERKOSTOSSA	32
3.1	Organisaatio ja organisaatiokulttuuri	34
3.1.1	Sitoutuminen organisaatioon	35
3.1.2	Organisaatioiden tietoympäristöt	37
3.1.3	Oppiva organisaatio	38
3.1.4	Organisaatioiden välinen tiedonvaihto verkostossa	40
3.2	Viestintä jälleenmyyjäverkostossa	41
3.2.1	Verkoston eksplisiittinen sekä hiljainen tieto	42
3.2.2	Tehokas viestintä jälleenmyyjäverkostossa	43
3.3	Sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen pääoma	44

4	CASE: YRITYS A – TUOTEMYYNTEI	47
4.1	Case-kohteen esittely	47
4.2	Case-tutkimuksen toteuttaminen	49
4.3	Case-tutkimuksen tulokset	51
4.3.1	Strategia	52
4.3.2	Myynnin kehittäminen	55
4.3.3	Motivointi ja palkitseminen	63
4.3.4	Viestintä ja tieto jälleenmyyjäverkostossa	65
4.3.5	Yhteistyö ja sosiaaliset verkostot	71
4.4	Case-tutkimuksen yhteenveto	75
5	YHTEENVETO	78
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	85

## 1 JOHDANTO

Suomalaisten yritysten toimintaympäristö on muuttunut erittäin voimakkaasti viimeisen viidentoista vuoden aikana. Globalisaatio ja kansainvälinen kilpailu aiheuttavat muutospainetta liikkeenjohdon nykyisille toimintatavoille.

Liikkeenjohdossa ylimmän johdon tehtävä on ohjata organisaatioita toimimaan sen omistajien sille asettamien tavoitteiden mukaisesti, mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti.

(Kauhanen 2006, 11-14)

Liikkeenjohtoa tutkittaessa on syntynyt oppeja, joissa liiketoiminta tarkastellaan yrityksen koko liiketoiminnasta vastuussa olevan johdon näkökulmasta. Nämä opit pyrkivät kukin omalla tavallaan yhdistämään eri näkökulmia liiketoimintaan. Tätä oppien joukkoa on 1970-luvulta alkaen kutsuttu strategiseksi johtamiseksi (Räsänen 1994, 16)

Yrityksessä tapahtuu strategista johtamista useilla eri tasoilla. Kotlerin mallin mukaan voidaan erottaa kolme strategitasoa: konsernitason strateginen suunnittelu, liiketoimintatason strateginen suunnittelu sekä toimintotason strateginen suunnittelu. Liiketoimintatason strategiassa määritellään yrityksen toiminta-ajatus, joka vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa.

(Rope 2003, 20–28)

Liiketoimintatason strategiassa määritellään myös yrityksen liikeidea. Liikeideassa määritellään, mitä yritys myy, ketkä ovat sen asiakkaita, miten tämä toteutetaan ja millainen imago yritykselle halutaan luoda. Osana liikeideaa valitaan jakelukanava yrityksen tuotteelle, jolloin vastataan kysymykseen, miten tuote saadaan valmistajalta asiakkaalle.

Valmistajan eli päämiehen on tehtävä strateginen päätös, mitä jakeluteitä pitkin se myy tuotteensa. Päämiehen tulee määrittää toimitusketju, jossa tuotteen saatavuus varmistetaan asiakkaalle (Kotler & Keller 2006, 468). Jos jakelukanavavalinnos-

sa päädytään ratkaisuun, jossa useampi kuin yksi jälleenmyyjä myy yhtä tai useampaa yrityksen tuotetta, voidaan puhua jälleenmyyjäverkostosta. Jälleenmyyjäverkostolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä päämiestä, jälleenmyyjiä sekä mahdollisia muita sidosryhmiä yhdessä.

Opinnäytetyömme lähtee ajatuksesta, että jälleenmyyjäverkostoa täytyy johtaa, jotta se saavuttaisi sille asetetut tavoitteet. Aikakaudella, jossa tiedon määrä jatkuvasti lisääntyy ja teknologiat kehittyvät, on entistä haastavampaa erottua muista. Tästä johtuen on löydettävä aivan uusia keinoja erottuakseen kilpailijoista. Näkemysmme mukaan systemaattisella jälleenmyyjäverkoston johtamisella voidaan toiminnasta saada mielekkäämpää, tuloksellisempaa sekä saavuttaa huomattava kilpailuetu markkinoilla.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön kirjoittajat työskentelevät Yritys B:ssä, jossa osana työtehtäviä kehitetään yrityksen asiakkaiden jälleenmyyjäverkostojen toimintaa erilaisten myynti- ja markkinointiratkaisujen avulla. Kirjoittajien ammatillisena tavoitteena on syventää osaamistaan jälleenmyyjäverkostojen johtamisessa. Opinnäytetyö on hankkeistettu Yritys B:n toimesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää johtamisen vaikutukset jälleenmyyjäverkoston tuloksellisuuteen. Tuloksilla tarkoitamme jälleenmyyjäverkoston parantunutta taloudellista tulosta sekä kehittyntä yhteistoimintaa. Tavoitteenamme on myös selvittää, miten tietojohdaminen vaikuttaa jälleenmyyjäverkoston tuloksellisuuteen.

Tutkimusongelma on:

Miten johtaa jälleenmyyjäverkosto parempiin tuloksiin?

Alatutkimusongelmia ovat:

Mitkä ovat jälleenmyyjäverkoston johtamisen osa-alueet?

Mitä on tietojohdaminen jälleenmyyjäverkostossa?

Vastamme tutkimusongelmiin tämän opinnäytetyön yhteenvedossa.

Jälleenmyynnin perusajatuksena on, että tuotteen jakelijat, kuten tukkukauppiat ja jälleenmyyjät, ostavat yritykseltä tuotteen ja myyvät sen eteenpäin saaden hyötyä osto- ja myyntihinnan erotuksesta.

(Kotler & Keller 2006, 468)

Jälleenmyyntiä harjoittavat valmistaja, tytäryhtiöt, tukkukauppiat, jälleenmyyjät tai muut sellaiset jakelijat, joiden tarkoituksena on saattaa tuote loppuasiakkaalle. Loppuasiakkaan erottaa jälleenmyyjästä se, ettei asiakas enää hyödy tuotteesta taloudellisesti myymällä sitä edelleen.

(Kotler & Keller 2006, 504)

Tuotteella tarkoitetaan tässä kontekstissa mitä tahansa markkinoitavaa hyödykettä tuotetta tai palvelua yms. Lehtisen (2004, 17) mukaan tuotteen perimmäinen lähtökohta on se, että sen avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Koska tuote voi olla lähes mitä tahansa, täytyy päämiehen ratkaista, millainen tuote sopii jälleenmyytäväksi.

Jälleenmyyjällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksiä, jotka työllistävät yhden tai useampia henkilöitä. Nämä jälleenmyyjät eivät ole riippuvaisia yhden valmistajan tuotteista, vaan myyvät valikoimissaan eri valmistajien tuotteita. Jälleenmyyjät ovat päämiehen asiakkaita, jolloin sopimusrajoitukset eivät kiellä myymästä myös kilpailijoiden tuotteita.

Koska jälleenmyyjällä voi olla tuotevalikoimassaan useiden eri valmistajien tuotteita, jotka ovat mahdollisesti myös toistensa substituuotteja, aiheuttaa tämä päämiehen kannalta epäsuotuisan tilanteen. Päämiehen tuotteet joutuvat kilpailemaan suosioista jälleenmyyjän tuotesalkussa. Jokainen päämiehen tavoitteena on saada



priorisoitua oma tuote mahdollisimman korkealle tässä tuotesalkussa. Mielestämme johtamisella on merkittävä rooli jälleenmyyjän valintojen ohjaamisessa.

Suomen kielen termi johtaminen viittaa sekä johtajuuteen (Leadership) että johtamiseen (Management). Johtajuus tarkoittaa strategista organisaation kehityssuuntien ja ihmisten johtamista, johtaminen tarkoittaa operatiivista asioiden johtamista. (Tikkanen 2005, 13) Lämsä ja Hautala kuvailevat johtajuuden monimuotoisena vuorovaikutusprosessina johtajan ja johdettavan välillä. Johtamisen he määrittelevät asioiden johtamiseksi, mikä tarkoittaa toimintaa ja toimintaprosessin hallintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa.

(Lämsä & Hautala 2004, 207)

Salmisen mukaan termi johtaminen sisältää myös organisaatiokulttuurin (Organisation Culture), johon kuuluvat organisaation normit ja pelisäännöt, jotka monin tavoin vaikuttavat jäsenten toimintaan ja tätä kautta organisaation tehokkuuteen.

(Salminen 2006, 71)

Vallitsevalla tiedon aikakaudella tietojohdaminen on noussut aikaisempaa suurempaan rooliin johtamiskulttuureissa ja sitä on määritelty muun muassa seuraavilla tavoilla:

Tietojohdaminen on tutkimusala, joka pyrkii kehittämään teorioita, mittareita ja käytäntöjä, jotka käsittelevät ja edistävät tiedon välittämistä, hyödyntämistä ja luomista organisaatioissa. Tietojohdamisen näkökulmasta verkostojen toiminnassa on kyse siitä, miten verkostot käyttävät toiminnassaan tietoa ja osaamista taloudellisen ja muun arvon luomiseksi.

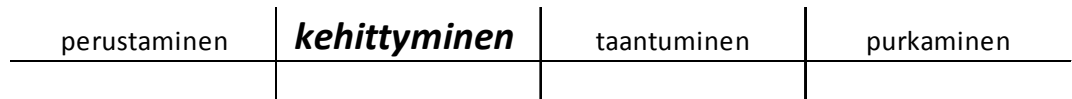
(Smedlund, Pöyhönen & Stålhle 2003, 5-6)

Tietojohdaminen on tiedon arvoketjun ja tietovarastojen hyödyntämistä innovointiympäristön tukena sekä tietoa tehokkaasti hyödyntävä liiketoiminnanohjauksen väline.

(Hovi, Ylinen & Koistinen 2001, 194)

Tässä opinnäytetyössä tietojohtaminen on tehokas, tietoa hyödyntävä johtamisen väline, jonka avulla koko johtamisprosessista saadaan aikaisempaa tehokkaampi. Jälleenmyyjäverkoston johtaminen sisältää vaikutteita laaja-alaisesti eri johtamiskulttuureista, ja tästä johtuen mitään osa-aluetta ei erityisesti ole haluttu rajata pois.

Tämä opinnäytetyö keskittyy jo perustetun, kehitysvaiheessa olevan jälleenmyyjäverkoston tutkimiseen. Mielestämme jälleenmyyjäverkoston johtamisella on suurin vaikutus juuri kehitysvaiheessa olevaan verkostoon. Olemme kuvanneet (Kuvio 1, s. 5) jälleenmyyjäverkoston elinkaaren vaiheet aikajanalla.



Kuvio 1. Jälleenmyyjäverkoston elinkaaren vaiheet

Opinnäytetyömme soveltuu parhaiten case-yrityksemme Yritys A:n sekä muiden vastaavien business to business -jälleenmyyjäverkostojen kehittämisen tukimateriaaliksi. Rajaamme pois jälleenmyyjäverkoston perustamiseen ja purkamiseen liittyvän juridiikan käsittelyn, koska tutkimuksemme keskittyy jälleenmyyjäverkoston kehitysvaiheeseen.

Rajaamme pois jälleenmyyjäverkoston johtamiseen olennaisesti liittyvät tietotekniset järjestelmät kahdesta syystä: Ensiksi tutkimallamme jälleenmyyjäverkostolla ei tutkimushetkellä ollut yhteistä järjestelmää. Toiseksi, katsomme järjestelmien olevan aihealueena niin laaja, ettemme tämän tutkimuksen puitteissa voi käsitellä aihetta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on kerätä oleellinen ja rajattu tieto jälleenmyyjäverkoston johtamisesta yhteen paikkaan. Lähteenä käytetään kirjallisuutta, artikkeleita, opinnäytteitä, muita tieteellisiä tutkimuksia, koulutusmateriaaleja sekä erilaisia internet-sivuja. Teoriaosuus toimii myös tässä työssä toteutettavan case-tutkimuksen tukena.

Toteutettava case-tutkimus on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvemmin selittämällä sen käyttäytymisen ja päätöksen teon syitä.

(Heikkilä 2008, 16)

Empiirinen osuus toteutetaan tapaus-, eli case -tutkimuksella, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista. Yinnin (1983) mukaan tapaustutkimus tutkii monipuolisilla ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2008, 16).

Empiirinen osuus toteutetaan case-tutkimuksena, koska sen tarkoituksena on tutkia olemassa olevaa jälleenmyyjäverkostoa.

Case-tutkimuksen kohteena on ensisijaisesti Yritys A ja sen tuotemyynnin jälleenmyyjäverkosto, toissijaisena tutkimuskohteena ulkopuolinen jälleenmyyjäverkostojen johtamisen asiantuntija. Case-tutkimuksessa päämiehelle tarkoitetaan Yritys A:ta ja jälleenmyyjällä Yritys A:n jälleenmyyjää.

Case-tutkimuksen tutkimusmetodeina käytetään haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Valitut tutkimusmenetelmät helpottavat tutkittavien toiminnan seuraamista käytännön työelämässä sekä mahdollistavat tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon saamisen päämiehen sekä jälleenmyyjän näkökulmasta

Haastattelut toteutetaan syvähaastatteluina ja niitä varten laaditaan haastattelurunko päämiestä (Liite 1) sekä jälleenmyyjää (Liite 2) varten. Haastatteluihin valitaan jälleenmyyjäverkoston kanssa tiiviimmin tekemisissä olevia päämiehen edustajia sekä satunnaisia jälleenmyyjä. Tämän lisäksi haastatellaan ulkopuolista jälleenmyyjäverkostojen johtamisen asiantuntijaa.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan valittujen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää, ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraista tietoa.

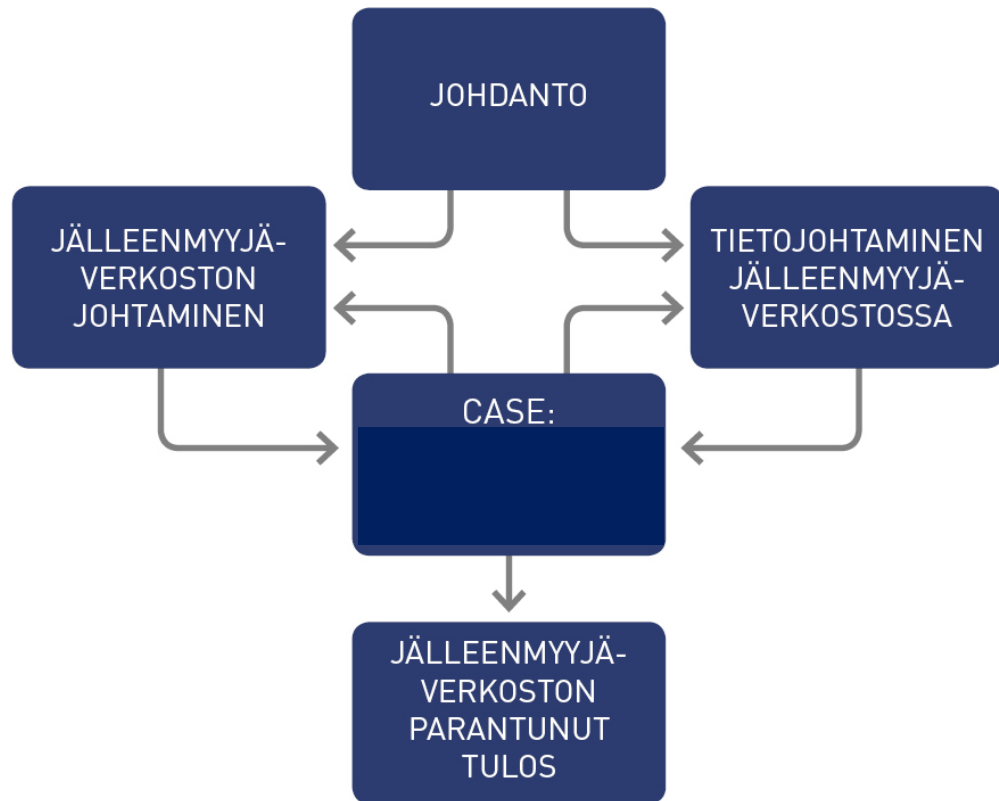
(Heikkilä 2008, 29–30)

Tämän opinnäytetyön validiteetin vaikuttaa työssä käytetyn aineiston sekä case-tutkimuksen oikeanlainen tulkinta. Perehtymällä tutkimustuloksiin sekä muuhun materiaaliin analysoiden niitä huolellisesti ja perusteellisesti saavutetaan validius. Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti on hyvä, koska kaikki käytetty materiaali perustuu luotettaviin ja tarkoin harkittuihin lähteisiin. Luotettavien lähteiden valintaa on helpottanut kirjoittajien työelämän kautta kertynyt kokemus liittyen jälleenmyyjäverkostojen johtamiseen. Tämän opinnäytetyön reliabiliteettia lisää myös se, että case-tutkimuksessa jälleenmyyjien vastaukset tullaan käsittelemään anonyyminä. Anonymiteetti lisää vastausten luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on objektiivisuus. Objektiivisuuden saavuttamiseksi työn kirjoittajat pyrkivät esittämään kysymykset yhteneväisesti laadittujen lomakkeiden mukaisesti (LIITE 1 & 2). Lisäksi objektiivisuuteen pyritään esittämällä kysymykset vastaajia johdattelematta sekä analysoimalla vastaukset puolueettomasti. Opinnäytetyö on hankkeistettu Yritys B:n toimesta, jonka edustajina kirjoittajat ovat päässeet seuraamaan Yritys A:n ja sen jälleenmyyjien toimintaa kolmannen osapuolen, puolueettomasta näkökulmasta. Edellä mainitut seikat lisäävät tämän tutkimuksen objektiivisuutta.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakaantuu viiteen pääluukuun sekä niiden alalukuihin. Työn rakenne on kuvattu alla.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Toisessa luvussa käsitellään jälleenmyyjäverkoston johtamisen teoriaa. Kolmas luku käsittelee jälleenmyyjäverkoston johtamiseen olennaisesti liittyvää tietojohdamisen teoriaa.

Neljäs luku on opinnäytetyön case-tutkimus, jossa perehdytään Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkostoon. Case-tutkimuksen yhteenvedossa pohditaan, millä keinoilla Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkosto voitaisiin johtaa parempiin tuloksiin.

Luvussa viisi esitetään opinnäytetyön yhteenvedo. Yhteenvedossa pohditaan työmme onnistumista kokonaisuudessaan sekä esitetään jatkotutkimuskohteita.

## 2 JÄLLEENMYYJÄVERKOSTON JOHTAMINEN

Jälleenmyyjäverkoston johtamisessa johtamisen viitekehys laajenee oman organisaation ulkopuolelle jälleenmyyjiin, jolloin vastassa on erilaisia yrityksiä omine kulttuureineen, toimintamalleineen ja ihmisineen.

Salminen käsittelee kirjassaan lähiesimiestyötä ja siihen liittyviä haasteita, ”*jotta esimies voi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, hänen on kyettävä johtamaan rinnakkain sekä asioita, että ihmisiä*”. Salminen lisää, että organisaation pysyvä menestys on mahdollista saavuttaa pitämällä molemmat johtamisen osa-alueet tasapainossa. (Salminen 2006, 27–28). Mielestämme samat lainalaisuudet pätevät jälleenmyyjäverkoston johtamiseen.

Jälleenmyyjäverkoston johtamiseen nivoutuu prosessien ja asioiden johtamista, tiedon johtamista, viestintää sekä vuorovaikutteista kanssakäymistä eri sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä jälleenmyyjien lisäksi ovat esimerkiksi strategiset kumppanit, joiden avulla kehitetään jälleenmyyjäverkoston toimintaa, muut yhteistyökumppanit sekä päämiesyrityksen johtoporras.

Jälleenmyyjä voi liiketoiminnasta ja toimialasta riippuen olla vaihteleva määrä. Suuri määrä jälleenmyyjä tuo mukanaan valtavan sidosryhmien verkoston, jolloin menestyvän jälleenmyynnin johtajan tiedot ja taidot korostuvat.

Vesalaisen (2004, 11) mukaan verkostonjohtamisessa on kyse yritysten välisen suhteen johtamisesta, jota ei voi yksipuolisesti johtaa vaan toiminnan kehittämisen tulee tapahtua yhdessä. Kokemuksemme mukaan jälleenmyyjäverkoston johtamisessa korostuvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot

### 2.1 Jälleenmyyjäverkosto

Vesalaisen (2004, 7) mukaan verkostosta ei ole tutkijoiden keskuudessa saatu luotua yleispätevää määritelmää, ja usein ”verkosto” on juuri sellainen, joksi me sen käytännön toimijoina määrittelemme.

Möllerin, Rajalan & Svanin (2004, 10) mukaan verkosto on

*yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton.*

Möllerin ja kumppaneiden verkoston määritelmä kuvailee osuvasti jälleenmyyjäverkostoa, koska usein se koostuvat useista, toimialat ylittävistä sidosryhmistä. Toisaalta jälleenmyyjäverkoston rajattomuutta kuvastaa verkoston eläminen toiminnan kehittyessä.

### 2.1.1 Verkstorakenteet

Jälleenmyyjät muodostavat yrityksen ympärille verkoston tai verkostoja. Jokainen verkosto on yksilöllinen: rakenteet vaihtelevat tapauskohtaisesti ja niissä voi olla monia ulottuvuuksia.

Verkostot voidaan jakaa virallisiin, puolivirallisiin sekä epävirallisiin verkostoihin. Jälleenmyynti voi perustua sopimukseen, jolloin toiminta on hyvin tarkkaan säädeltyä ja virallista. Virallinen verkosto on tarkoitettu selkeästi jollekin tietylle joukolle ja sen ominaispiirteisiin kuuluu suhteellinen pysyvyys ja verkoston toiminnan säännönmukaisuus. Virallinen verkosto soveltuu parhaiten tilanteisiin, jossa hoidetaan samanlaisina toistuvia tehtäviä tai ratkotaan ennalta arvattavia ongelmatilanteita.

(Silvennoinen 1999, 12)

Puoliviralliset verkostot voivat olla organisoituneita virallisten verkostojen tavoin, mutta tavallisesti ne syntyvät virallisia verkostoja luonnollisemmin. Puoliviralliset verkostot voivat olla kaikille halukkaille avoimia tai joltain osin suljettuja yhteisöjä. Jälleenmyyjäverkostossa saattaa muodostua myös epävirallisia verkostoja, jotka syntyvät usein sosiaalisten suhteiden kautta.

(Silvennoinen 1999, 12-14)

Epäviralliset verkostot ovat nimensä mukaisesti hyvin epämuodollisia ja niiden avulla voidaan saada sellaisia ajatuksia, ideoita, vihjeitä, huhuja ja muuta tietoa, jonka saaminen virallisia kanavia pitkin on lähes mahdotonta tai ainakin erittäin hankalaa. Epävirallinen verkosto voi toimia johdon vaikutusvälineenä esimerkiksi sellaisiin jälleenmyyjäverkoston jäseniin, johon sillä ei ole välitöntä vaikutusmahdollisuutta. Epäviralliset verkostot tuovat ihmisiä lähemmäksi ja lisäävät verkoston jäsenten vaikutusvaltaa, koska epävirallisten kanavien kautta ideat ja ajatukset leviävät muodollista organisaatiota laajemmalle joukolle.

(Silvennoinen 1999, 12-14)

Asiakkuuteen perustava jälleenmyynti luo verkoston jäsenille enemmän vapauksia ja liikkumavaraa, jolloin verkosto on puolivirallinen. Tällaiset jälleenmyyjäverkostot muodostuvat luonnollisesti pitkän asiakas-toimittajasuhteen kautta ja ne sisältävät todennäköisesti myös epävirallisia ja osin tunnistamattomia verkostoja.

### 2.1.2 Verkostoitumisen vaikutukset

Verkostoituminen mahdollistaa riskien jakamisen yritysten välillä, nopeuttaa tuotteiden markkinoille saantia sekä auttaa löytämään uusia markkinoita. Verkostoitumisen avulla voidaan muokata ja laajentaa yrityksen ydinosaamista, jolloin tavoitteena voidaan nopean taloudellisen hyödyn sijasta nähdä pitkän aikavälin oppiminen. Sellainen yhteistyö, joka kasvattaa omaa osaamista sekä tietomäärää voi synnyttää yritykselle kestävän kilpailuedun.

(Smedlund ym. 2003, 3)

Ebersin (1997) mukaan verkostoitumisen hyödyt voidaan jakaa kahdelle tasolle. Ensinäkin hyötyä voi syntyä tehokkuuden parantumisena ja toisaalta liiketoiminnan volyymin lisääntymisenä. Näiden lisäksi voidaan tarkastella resurssien hankintaan ja osaamiseen kehittymiseen liittyviä hyötyjä. Jälleenmyyjäverkoston osapuolien kannalta merkittävimpinä hyötyinä voidaan nähdä muun muassa kustannusten jakaminen sekä toimitusajan lyheneminen. Lisäksi verkoston avulla voi-



daan tarjota aiempaa laajempaa palvelupakettia sekä yhdessä oppimisen seurauksena uusia innovaatioita ja toimintamalleja.

(Vesalainen 2004, 43-44)

Macri & Zanon (2000) tutkivat erään omaa tuotettaan valmistavan yrityksen näkökulmasta sitä, miten kumppanuussuhde vaikuttaa yrityksen kustannusrakenteisiin muihin liiketoimintasuhteisiin verrattuna. Taulukossa 1 (s. 12) on esitetty tulos erilaisten suhteiden kannattavuudesta.

Taulukko 1. Yritysten aktiviteettien kustannukset suhteessa asiakassuhteen liikevaihtoon erilaisissa asiakastyypeissä (Macri & Zanon, 2000).

Aktiviteettien luonne	Kumppanuussuhde	Muu liiketoimintasuhde
Arvoa tuottava työ	14,1 %	21,00 %
Arvoa tuottamaton, mutta välttämätön työ	14,10 %	21,6 %
Hukkatyö	2,70 %	5,5 %

Taulukosta voidaan todeta, että kaikkien aktiviteettiluokkien työmäärä suhteessa liikevaihtoon on huomattavasti alhaisempi kumppanuuteen perustuvissa liiketoimintasuhteissa. Tulosta voidaan tarkastella näkökulmasta, jossa verkoston avulla saavutettu volyymin lisäys tuottaa tehokkuutta, mikä taas laskee kustannuksia. Tällainen tehostuminen ei ole automaattista vaan vaatii verkoston osapuolilta yhteisiä menettelytapoja ja toimenpiteitä. Edellä esitetty tulos kertoo ko. yrityksen kannalta sen, että kumppanuus olisi kannattavampaa kuin markkinaehtoisten suhteiden kautta toimiminen.

(Vesalainen 2004, 44-45)

## 2.2 Jälleenmyyjäverkoston strateginen suunnittelu

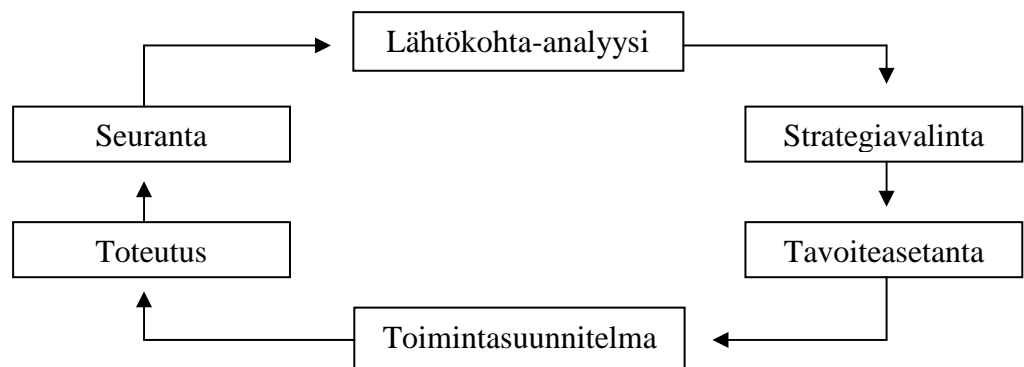
Tässä luvussa käsitellään jälleenmyyjäverkoston johtamisen strategista suunnittelua. Ensin tulee ymmärtää strategian käsite.

Freedmanin & Tregoen (2003, 17) mukaan strategialla tarkoitetaan

*niiden valintojen muodostamaa kehystä, jotka määrittelevät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa.*

Ropen (2003 17-18) mukaan strategia voidaan käytännössä kiteyttää niiksi yritystoiminnan pitkän aikavälin linjaratkaisuiksi, joilla haetaan menestystä kilpailuilla markkinoilla. Kauhasen (2006, 17-18) mukaan strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. Strateginen suunnitteluprosessi on kuvattu (Kuvio 3, s. 13) alla.

Kuvio 3. Strateginen suunnitteluprosessi Ropen (2003) mukaan.



Edellä kuvatussa prosessissa on oleellista sen päättymättömyys, jossa edellisen suunnitteluprosessin seurannasta mennään uuden suunnitteluprosessin lähtökohtaanalyysiin. Edellisen vaiheen tulokset ovat seuraavan vaiheen käynnistin.

(Rope 2003, 34)

## 2.2.1 Strategiaratkaisujen päätösperustat ja analyysit

Ropen mukaan (2003, 41-42) Yrityksen tulee selvittää kuusi taustatekijää, jotka oleellisesti vaikuttavat strategiaratkaisuihin. Nämä tekijät ovat:

- 1) *tuotteen elinkaari*
- 2) *yrityksen tuotteiden markkinaosuudet niiden markkinasegmenteillä*
- 3) *kunkin tuotteen ja/tai asiakaskohderyhmän asema ja volyyymi kannattavuuskriteereillä mitattuna*
- 4) *tuotteiden ja asiakasryhmien sisäiset kytkennät*
- 5) *kilpailun muutokset*
- 6) *markkinoiden mahdollisuudet.*

Hellman (2003, 91) tarkastelee liiketoiminnan nykytilaa asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Yrityksen tulee analysoida sen asiakashallintaan liittyvät osaamisalueet ja resurssit sekä tunnistaa nykyisten tavoitteiden ja strategioiden yhteydet olemassa oleviin asiakkaisiin.

Nykytila-analyysin tuloksena syntyy yhteenveto siitä, miten yritys näkee sen nykyiset asiakkaat. Tämän perusteella voidaan arvioida omat resurssit ja tahtotila kehittää asiakkuuksien johtamista strategian avulla.

(Hellman 2003, 91)

Taustatekijöiden selvittämiseksi on olemassa monenlaisia työkaluja. Tärkeintä on, että päätöksentekoon vaikuttavat tekijät otetaan huomioon ja analysoidaan huolellisesti, jotta voidaan tehdä mahdollisimman oikeita strategisia päätöksiä.

Ropen (2003, 66) mukaan strategisten-analyysien perusvälineistöön kuuluvat

- 1) *ympäristöanalyysi*
- 2) *kilpailija-analyysi*
- 3) *strateginen tuote - / markkina-analyysi*
- 4) *tuote-salkku -analyysi.*

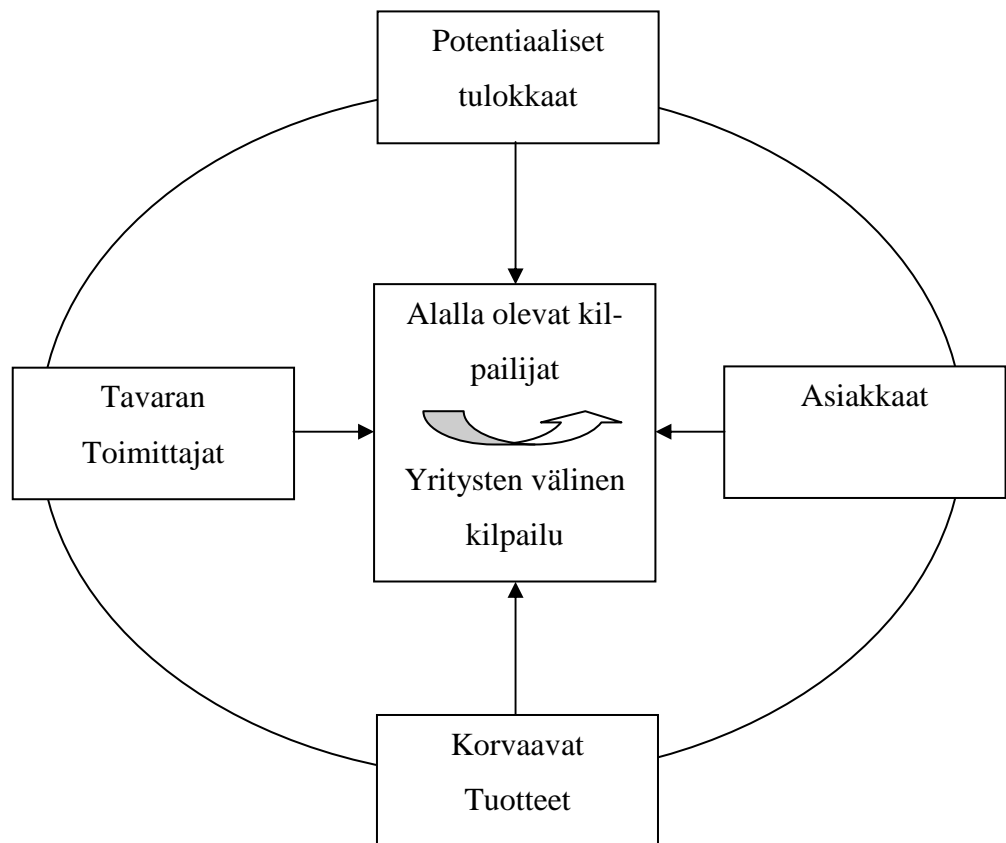
Ympäristöanalyysin tulee ottaa huomioon kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin menestystekijöihin. Oleellista ympäristöanalyysissä on se, miten muutokset vaikuttavat tarkasteltavaan liiketoimintaan. Analyysi voidaan

toteuttaa tarkastelemalla muutostekijöitä mahdollisimman konkreettisesti, arvioimalla ensin yhden muuttuvan tekijän vaikutukset liiketoimintaan, siirtyen sen jälkeen seuraavaan muuttujaan. Konkreettisten vaikutusten arviointi luo päätöksenteolle strategisia rajoitteita ja toisaalta markkina-mahdollisuuksia.

(Rope 2003, 66-67)

Kilpailija-analyysin tekemisessä voidaan soveltaa Michael E. Porterin (1985) kilpailijakehikkoa.

Kuvio 4. Kilpailun muutospaineeet (Porter 1985 & Rope 2003, mukailtu).



Yllä on kuvattu (Kuvio 4, s. 15) kilpailun muutospaineeet. Kilpailun kovuus vaihtelee aaltoliikemäisesti alan toimijoiden kesken.

Porterin (1985, 16-19) mukaan vallitsevaan kilpailutilanteeseen vaikuttavat:

- nykyisten kilpailijoiden aktiivisuus
- potentiaaliset tulokkaat, jotka saattavat tulla uusina markkinoille
- korvaat tuotteet, jotka voivat vähentää nykyisten tuotteiden kysyntää
- tavantoimittajat ja/tai asiakkaat, joista voi tulla kilpailijoita.

Kilpailutekijöiden paino riippuu toimialan rakenteesta ja sen ominaispiirteistä.

Toimialan rakenne voi muuttua ajan saatossa ja strategian kannalta tärkeintä onkin tunnistaa juuri alan rakenteeseen vaikuttavat muutokset. Kilpailutekijät eivät ole riippuvaisia ainoastaan toimialan rakenteesta. Yrityksillä on menestyneiden strategioiden seurauksena mahdollista vaikuttaa myös kilpailun tekijöihin ja -sääntöihin.

(Porter 1985, 16-19)

Kaikkia strategisia tuote -/ markkina-analyysijä yhdistää tuotteiden ja asiakasryhmien välisen suhteen tarkastelu eri tekijöiden osalta. Strateginen tuote -/ markkina-analyysiin kootaan matriisimuotoon strategisen päätöksenteon kannalta oleelliset tuote -/ markkinatiedot, jotka ovat myynti, kate ja markkinaosuus tuotteittain ja asiakasryhmittäin yhteenlaskettuna.

(Rope 2003, 69)

Tuote -/ markkina-analyysin avulla selviää, mitkä tuotteet ja asiakaskohderyhmät, ovat myynnillisesti merkittäviä, kannattavia ja antavat mahdollisuuden lisätä markkina-asemaansa. Oleellista on ymmärtää kannattamattomien tuotteiden ja segmenttien karsiminen, koska muuten kannattavista liiketoiminnan osa-alueista saatu voitto menee kannattamattomien toimintojen tappioiden kattamiseen.

(Rope 2003, 70-73)

Tuotesalkkuanalyysien avulla selvitetään tuotevalikoiman toimivuutta ulkoisiin menestystekijöihin nähden. Ensimmäinen tunnettu portfoliomalli, Bostonin portfolio analysoi tuotteita sen perusteella, miten tuotteet sijoittuvat markkinoilla suhteelliseen asemaansa ja markkinoiden kasvuun nähden. Bostonin portoliomall

täydentää myöhemmin kehitetty General Electricin matriisi, joka tarkastelee tuotteita suhteessa sen saavuttamaan markkinaosuuteen ja tuotteiden elinkaareen.

(Rope 2003, 73-76)

Ropen (2003, 77) tuotesalkkuanalyysien avulla saadaan kuvattua

- *kunkin tuotteen markkinaosuus*
- *tuotteiden myynnillinen merkitys toisiinsa verrattuna*
- *kunkin tuotteen katteellinen merkitys*
- *kunkin tuotteen asemoituminen elinkaarelle*
- *tuotteen markkinoiden kehittyminen.*

Hellmanin (2003, 92) mielestä nykytilan analysoinnissa tulee hyödyntää yrityksessä jo olemassa olevia analyyskejä ja näkemyksiä. Tämän lisäksi voidaan hyödyntää yrityksen suorittamia tutkimuksia sekä julkisia lähteitä. Yrityksen tulee harkita myös asiakashaastatteluita, jotka syventävät ja täydentävät kokonaiskuvaa.

Jälleenmyyjäverkoston johtamisen kannalta perinteiset strategisen analysoinnin työkalut ovat sovellettavissa strategisen suunnittelun kivijalaksi sellaisinaan tai pienin muutoksiin. Vaikka päämies ei olisi strategiassaan huomioinut jälleenmyyntiä koko yrityksen kannalta merkittävänä liiketoimintana, voivat jälleenmyynnistä vastuussa olevat henkilöt käyttää mainittuja sekä muita analysoinnin työkaluja, jotta opittaisiin tunnistamaan oma toimintaympäristö, hahmottamaan oman toiminnan laatu, sekä osattaisiin tehdä mahdollisimman oikeita strategialinjauksia, jolla luodaan pohjaa kestäväälle menestykselle.

## 2.2.2 Strategiavalinta

Ropen (Rope 2003, 20) mukaan strategiakirjallisuudessa puhutaan kolmella tasolla tehtävästä liiketoiminnan strategia linjauksista. Nämä ovat:

- *konsernitason strategiat*
- *liiketoimintatason strategiat*
- *toimintostrategiat.*

Jotta voidaan ymmärtää jälleenmyyjäverkoston johtamisen strategisten valintojen viitekehys, käydään läpi eri strategiatasojen peruseriaatteet.

**Konsernitason strategia** nimensä mukaisesti määrittää missä kaikissa liiketoiminnoissa yritys on mukana, tuleeko liiketoimintayksiköt pitää yhtenä vai erillisinä sekä toisella tasolla onko konserniin liittyvillä liiketoiminnoilla toiminnallisia yhteyksiä keskenään. **Liiketoimintatason strategian** lähtökohtana on strategisten ratkaisujen tekeminen yhtä liiketoimintaa varten. Siinä määritellään yrityksen toimintakenttä (suuntausstrategia), jossa se toimii sekä menestysperusta (kilpailustrategia) toimintakenttensä kilpailutilanteessa. **Toimintostrategia** termiä on kritisoitu sen vuoksi, että nykyisen liiketoiminta ajattelun mukaan sana strategia ei sovi toimintorakenteisiin. Nämä strategiat ovat pääosin operatiivisia ja toteuttavat niitä asioita, joita liiketoimintatason strategioissa on määritelty, tällöin kyse on ennemminkin toimintapolitiikasta.

(Rope 2003, 20-28)

Ropen (2003, 27-28) teoriaa soveltaen jälleenmyyjäverkoston johtamisen strategiat ovat liiketoimintatason strategisia linjauksia. Liiketoiminnasta riippuen jälleenmyyjäverkoston hallintaa saatetaan toteuttaa vain tietyillä osastoilla, jolloin näillä osastoilla tehdään operatiivisen tason strategisia päätöksiä. Operatiivisen tason linjapäätöksiä voitaisiin näin kutsua jälleenmyyntipolitiikaksi.

Liiketoimintatason strategia pilkkoutuvat suuntaus - ja kilpailustrategiaan. Suuntausstrategiassa määritellään tavoitellaanko kasvua vai kannattavuutta. Kilpailustrategiassa määritellään, kilpaillaanko aggressiivisesti hinnalla vai toteutetaanko jalostusstrategiaa, joka pyrkii pois kovasta hintakilpailusta. Jalostusstrategiaa on mahdollista soveltaa toimintatapajalostamisessa, jossa on kyse muun muassa oman palvelun laadun, asiakassuhteiden ja tarjontapaketoinnin jalostamisesta.

(Rope 2003, 147-149 ja 153)

Palvelun laatua jalostamalla voidaan erottua kilpailijan samankaltaisista tuotteista luomalla mielikuvaa oman palvelun- ja toimintatapojen paremmuudesta. Asiakassuhteiden hoitoon liittyvä jalostaminen keskittyy niihin asioihin, jolla saadaan solmittua asiakassuhde ja kasvatettua se sitoutuneeksi asiakasliitoksi. Tarjontapa

ketoinnissa on kyse siitä, että voidaan tarjota yhden tuotteen sijasta kokonaisratkaisu, jolloin asiakas saa tarvitsemansa saman katon alta. Tarjontapaketointi vaatii laveaa tuote- ja palvelukirjoa, joita suuryritykset pystyvät tarjoamaan. Pienempien yritysten kohdalla tarjontapaketointi vaatii tiukkaa erikoistumista.

(Rope 2003, 153-155)

Jälleenmyyjäverkoston strategiaa pohdittaessa, jalostusstrategia sopisi verkostolle todennäköisesti hintastrategiaa paremmin. Vaikka jälleenmyyjäverkosto mahdollistaisi hinnalla kilpailun, on hintakilpailussa riskinä liiallinen kulujen karsinta, jolloin jälleenmyyjäverkoston kehitys todennäköisesti kärsii.

### 2.2.3 Tavoitteet

Jälleenmyyjäverkostolle asetettavat kehitystavoitteet johdetaan niistä uhista ja mahdollisuuksista, joita on tunnistettu nykytilaa analysoimalla (Ks. kohta 2.2.1 Strategiaratkaisujen päätöserustat ja analyysit, s. 17). Tavoitteisiin vaikuttaa nykyisessä verkostossa mukana olevien osapuolien resurssit ja tahtotila, sekä se millaisia kumppaneita verkostoon halutaan tulevaisuudessa. Tavoitteiden sisältämät hyödyt ja arvioidut tulosvaikutukset tulisi punnita suhteessa verkoston kehittämiseen vaadittaviin investointeihin sekä onnistumismahdollisuuksiin.

(Möller ym. 2004, 59-60)

Hellmanin (2003, 113) mukaan tavoitteiden osalta tulee arvioida seuraavia asioita:

- *Ovatko ne ajallisesti riittävän kantavia?*
- *Huomioivatko ne ympäristön kehityksen?*
- *Ovatko liiketoiminnan kehittämistavoitteet riittävät?*
- *Ovatko ne kokonaisvaltaisia?*
- *Voiko niiden toteuttaminen johtaa osittaisiin suboptimointiin?*
- *Hyödyntävätkö ne yrityksen olemassa olevat mahdollisuudet ja resurssit tehokkaasti?*
- *Kuinka kattavasti tavoitteissa huomioidaan asiakkaat?*
- *Luovatko ne mahdollisuuksia asiakassuhteiden kehittämiseksi?*



Tavoitteet ovat yksilöllisiä ja vaihtelevat riippuen liiketoiminnan luonteesta. Tyyppisempiä tavoitteita ovat taloudelliset tavoitteet, markkina-asema tavoitteet, asiakassuhdetavoitteet sekä verkoston liiketoimintaprosessien tehokkuuteen liittyvät tavoitteet.

(Möller ym. 2004, 71-72)

#### 2.2.4 Seuranta

Jälleenmyyjäverkoston toiminnan kehittymistä tulee seurata, jotta johto saa relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi. Taloudellisen tiedon lisäksi on pystyttävä mittaamaan yrityksen menestyksen kannalta kriittistä, ei-taloudellista tietoa ja sen mittaamiseen on löydettävä sopivat mittayksiköt ja välineet.

(Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300)

Lynch & Cross (1991) kehittivät suorituskykypyramidin, jonka ideana on yhdistää yrityksen strategia ja toiminnot muuntamalla tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alas ja suorituskykymittarit alhaalta ylös. Pyramidin ylimmällä tasolla on yrityksen visio ja alimmalla tasolla tarkat operatiiviset tavoitteet. Alimman tason operatiivisten tavoitteiden tarkoitus on vaikuttaa ylemmän tason taloudellisiin mittareihin.

(Neilimo ym. 2005, 308-309)

Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) sisältää visiosta ja strategisista painotuksista johdettuja mittareita. Taloudellisten mittareiden lisäksi järjestelmä sisältää toiminnallisia ei-taloudellisia mittareita, jolla mitataan asiakastytyväisyyttä, sisäisiä prosesseja sekä organisaation kehittämiskykyä. Näiden neljän osa-alueen kombinaation nähdään vaikuttavan tulevaisuuden taloudelliseen suorituskykyyn ja osa-alueita voidaan tapauskohtaisesti lisätä mittaristoon. Mittaristo koostuu toisiinsa kytkeytyistä tavoitteista ja mittareista, eli mittareiden välillä on syy-seuraussuhde.

(Neilimo ym. 2005, 305-307).

Möllerin ym. (2004, 70) mukaan tasapainotettua mittaristoa voidaan soveltaa erilaisten liiketoimintaverkkojen tulosten mittaamisessa tietyin varauksin. Möller ym. (2004, 70-71) kehittivät mittaristosta version, joka huomioi oleellisia tekijöitä verkostoliiketoiminnan kannalta. Mittaristossa toimintaa tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden näkökulmista. Mittarit ja seurantatehtävät ovat:

- 1) *verkon strategia, liiketoimintamalli ja tavoitteet*
- 2) *verkon rakenne ja yhteisö*
- 3) *verkon liiketoimintaprosessit ja operatiivinen toiminta.*

Pidemmän aikavälin seurannassa ja verkoston toiminnan kehittämisessä voidaan hyödyntää myös perinteistä SWOT-analyysia. SWOT-analyysissä käydään benchmarking vertailujen avulla läpi jälleenmyyjäverkoston nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhkatekijät.

(Möller ym. 2004, 59-60)

## 2.3 Myynnin esteiden tunnistaminen ja poistaminen

Jälleenmyyjäverkostossa on toimialasta riippumatta mukana erilaisia yrityksiä, jotka kaikki ovat kulttuureiltaan ja toimintavoiltaan yksilöllisiä. Verkoston yritysten myyntiä vaivaavat erilaiset myynnin esteet, jotka hidastavat ja rajoittavat yksittäisten toimijoiden ja tätä kautta koko jälleenmyyjäverkoston menestymistä. Jälleenmyyjäverkoston myynnin esteet tulee tunnistaa, jotta niiden minimoimiseksi voidaan löytää sopivat ratkaisut.

### 2.3.1 Muutosvastarinta

Myynnin esteet johtuvat usein erilaisista kommunikaatiovaikeuksista, joista yksi on ihmisen luontainen muutosvastarinta. Kaikilla ihmisillä on tapansa toimia ja nämä tavat luovat elämään turvallisuuden tunnetta. Asiasta tulee tapa, kun yksilö kokee hyötyä tämän asian toistamisesta. Tietyistä tavoista on vaikea luopua juuri niistä koetun hyödyn takia. Nämä hyödyt voivat olla todellisia tai itse kuviteltuja.

Tavassa toimia ollaan sitä syvemmin kiinni, mitä suuremmaksi saatu hyöty koetaan.

(Leppänen 2007, 64-65)

Muutosvastarintaa esiintyy mitä todennäköisimmin silloin, kun jälleenmyyjäverkoston toimintatapoja uudistetaan tehokkuuden aikaansaamiseksi. Muutosvastarinnan tuomiin haasteisiin voidaan vastata onnistuneella viestintäprosessilla. Muutosta johtavan henkilön tulee esitettävien muutوسفaktojen lisäksi pystyä myös keskusteluun ja aitoon vuorovaikutukseen muutoksessa mukana olevien kanssa. Halutun sanoman, kuten muutoksen tarpeellisuuden perillemenon varmistamiseksi, pitää pystyä vaikuttamaan ihmisiin tunnetasolla. Vasta emotionaalisen hyväksymisen jälkeen ihmisen näkemys, asenteet ja viimeisenä käyttäytyminen muuttuvat. (Salminen 2006, 153-155)

### 2.3.2 Nykyiset asiakkaat

Eräs tavallisemmista myynnin esteistä on se, ettei olemassa olevista asiakkaista saada sellaista myynti-volyymia, mikä on asetettu tavoitteeksi. Vanha 80/20 -sääntö pitää usein edelleen paikkansa, jonka mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia myynnistä.

(Bergström & Leppänen 1999, 328)

Yrityksen pitää pystyä tunnistamaan asiakkaat, jotka ostavat paljon ja säännöllisesti, mutta ovat samaan aikaan myös kannattavia. Asiakkuuden kannattavuutta (Lifetime value) voidaan tarkastella vähentämällä asiakkuudesta aiheutuneet kustannukset asiakkuuden tuomista tuloista vuositason sekä koko asiakassuhteen kestoaikana.

(Bergström ym. 1999, 329)

Yritys B:n Sales Performance, Partner Henkilö B2 (2009) kertoi Onnistu jälleenmyyjäverkoston kehittämisessä – koulutuksessa esimerkin liike-elämästä, jossa 10 prosenttia asiakkaista toi 90 prosenttia yrityksen myynnistä. Päämies yritys teki

ratkaisun, jossa se päätti keskittyä 10 prosenttiin asiakkaista ja antoi loput 90 prosenttia jälleenmyyjäverkostonsa hoidettavaksi. Kun päämiehellä oli aikaa keskittyä avainasiakkaisiin, nousi sen oma myynti aivan uudelle tasolle. Jälleenmyyjät olivat lisäksi erittäin otettuja saamistaan asiakaskontakteista, jonka seurauksena he panostivat niihin voimakkaasti. Päämiehen ratkaisu tuotti arvoa kaikille osapuolille (Win-Win). Resurssien, tässä tapauksessa asiakkaiden jakaminen kasvatti koko jälleenmyyjäverkoston myyntiä. Samalla asiakastyytyväisyys lisääntyi, koska jälleenmyyjäverkostoa hyödyntämällä yhä useampi asiakas sai nopeampaa ja parempaa palvelua.

(Henkilö B2 2009)

### 2.3.3 Potentiaaliset asiakkaat

Yritys menettää ajan saatossa asiakkaita monenlaisten syiden seurauksena, näitä menetyksiä korvaamaan tarvitaan jatkuvaa uusasiakashankintaa (Prospecting). Uusasiakashankinta saattaa helposti unohtua kokonaan, jos tehdään pitkään yhteistyötä vain muutaman toimijan kanssa. Yrityksen myynnin tukeutuessa vain muutaman asiakkaaseen, uusasiakashankinnassa epäonnistuminen saattaa muodostua myynnin esteeksi ja lopulta olla tuhoisaa yrityksen liiketoiminnan kannalta.

(Manning & Reece 2008, 208-209)

Vaikka myynnin kasvattaminen nykyisten asiakkaiden ostoja kasvattamalla olisi-kin kannattavampaa, tarvitaan uusasiakashankintaa korvaamaan asiakasmenetyksiä ja muuttuneita ostotottumuksia. Yksi markkinoinnin tehtävistä on kartoittaa potentiaalisia asiakkaita, joista tietoa keräämällä löydetään markkinointimahdollisuuksia sekä kiinnostavia segmenttejä.

(Bergström & Leppänen 2003, 417-418)

Jälleenmyyjät ovat usein pienempiä yrityksiä kuin päämies ja pahimmassa tapauksessa markkinointi saattaa puuttua jopa kokonaan. Myös uusasiakashankintaa voidaan tehdä keskitetysti päämiesyrityksen toimesta, jolloin päämiesyritys tai vaih-

toehtoisesti ulkoistettu markkinointikumppani vastaa potentiaalien seulomisesta ja hankkii valmiiksi kiinnostuneita asiakkaita jälleenmyyjille.

Ulkoistamalla uusasiakashankinta jälleenmyyjä voi keskittyä omaan ydinsaami-  
seensa ja siihen, että saadut asiakaskontaktit hoidetaan hyvin. Tällaista mallia käytännössä soveltavat esimerkiksi Yritys A, joka harjoittaa teollista tukkukauppaa ja Yritys B, joka muun muassa tuottaa erilaisia myynti- ja markkinointiratkaisuja. Osana konseptia Yritys B seuloo potentiaalisia asiakkaita löytääkseen kiinnostuneita asiakkaita Yritys A:n jälleenmyyjille.

(Henkilö B1 2009, 14-15)

#### 2.3.4 Jälleenmyyjän henkilökohtaiset myyntitaidot

Myynnin menestyminen riippuu sen kyvystä tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvoa tuottava myynti voidaan kuvailla luovien ratkaisujen sarjaksi myyntiprosessissa, jolla parannetaan asiakkaan saamaa kokemusta. Myynnissä työskentelevä henkilö voi tuottaa arvoa tunnistamalla asiakkaan tarpeet reagoimalla näihin tarpeisiin parhaalla mahdollisella tuote/palvelu – ratkaisulla. Arvoa tuottava myynti huomioi myös asiakkaan jälkihoidon.

(Manning ym. 2008, 7)

Kokemuksemme mukaan jälleenmyyjä ei ole välttämättä myynnin ammattilainen. Tämä korostuu varsinkin sellaisilla toimialoilla, jossa myynnin rooli ei aiemmin ole ollut aktiivinen. Jälleenmyyjän henkilökohtaiset myyntitaidot voivatkin näin muodostua myynnin esteeksi.

Jälleenmyyjäverkoston, kuten minkä tahansa organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista. Jälleenmyyjän vastuulla on itsensä kehittäminen ja oppiminen. Päämies voi tukea jälleenmyyjän oppimista tarjoamalla puitteet ja mahdollisuudet itsensä kehittämiselle (Ks. 2.4.1 Myynnin tuki ja koulutukset, s. 26), mutta jälleenmyyjällä itsellään pitää olla halu oppia ja kehittyä. Onnistunut yksilöiden kehittäminen lähtee jälleenmyyjien tarpeiden kartoi-

tuksesta ja mahdollisuuksien mukaan, jopa henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimisesta.

(Kauhanen 2006, 147-148)

## 2.4 Myynnin kehittäminen

Myynnin kehittäminen lähtee tehokkaasta myyntiprosessista. Myyntiprosessi koostuu myyntistrategiasta (myynnin suunnitteluosa) ja myyntitaktiikasta (strategian toimeenpano). Näiden kahden ydin on oikeiden asioiden tekeminen oikealla tavalla. Väärät strategiaratkaisut yhdistettynä hyvään myyntitaktiikkaan voivat johtaa kannattamattomien tuotteiden suureen myyntivolyymiin, mikä tekee vahinkoa yrityksen taloudelle. Myyntiprosessin tarkoituksena on aikaan saada myönteinen ostopäätös. Onnistuneella myyntiprosessilla voidaan siis vaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostohaluun.

(Leppänen 2007, 49-51)

Useiden perinteisten tuotteiden katteet ovat pudonneet kovassa ja edelleen kiristyvässä kilpailussa. Jälleenmyytävään tuotteeseen kytkeytyy joukko palveluita. Näiden palveluiden osuutta nostamalla, voidaan vaikuttaa tähän negatiiviseen ilmiöön. Tällaista palvelupaketointia kutsutaan tuotteistamiseksi.

(Parantainen 2007, 10)

Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistaminen tarkoittaa sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus ja osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamisen ideana on se, että palvelu tai palvelutuote on paketoitu niin selkeäksi kokonaisuudeksi, että jopa sellainen ihminen, jolla ei ole kokemusta ko. palvelun tuottamisesta, pystyisi sitä tuottamaan. Tällainen on mahdollista onnistuneen dokumentaation ansiosta. Kaikki palvelun kehityksen vaiheet on tallennettu joko kirjalliseen tai sähköiseen muotoon. Dokumentaation täytyy olla niin laadukas ja yksityiskohtaista, että ulkopuolinen henkilö voisi teoriassa ryhtyä ko. palvelun tuottajaksi.

(Parantainen 2007, 12)

Jälleenmyyjäverkoston menestymisen kannalta ajateltuna tehokas myyntiprosessi sekä monistettava konsepti ovat kriittisiä menestystekijöitä. Ilman tehokasta myyntiprosessia myynti ei voi toimia maksimaalisen tehokkaasti. Toisaalta, jos jälleenmyyjäverkoston tuottamaa palvelu ei ole helposti monistettavissa, sen laatu todennäköisesti heikkenee kokeneiden jälleenmyyjien tai muiden avainhenkilöiden poistuessa verkostosta.

#### 2.4.1 Myynnintuki ja koulutukset

Usein keskustellaan siitä, voiko myymään oppia vai ovatko toiset vain syntyneitä myyjiksi. Myynnin periaatteet voi oppia ja omaksua persoonaltaan hyvin monenlaiset ihmiset.

(Manning ym. 2008, 43)

Kauhanen jakaa työyhteisöissä tapahtuvan oppimisen yhteisön sisällä sekä sen ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Kauhasta mukaillen, jälleenmyyjäverkoston kesken voidaan luoda tilanteita, jossa osallistujille tarjoutuu mahdollisuus oppia uutta. Käytännön työn kautta voidaan oppia järjestämällä koulutusta päivittäisen työn yhteyteen, lisäksi on mahdollista toteuttaa erilaisia yhteistyöprojekteja sekä mentorointeja. Tiedoiltaan ja taidoiltaan kehittyneimpiä jälleenmyyjä voidaan nostaa kouluttamaan toisia jälleenmyyjä. Jälleenmyyjäverkoston ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen on runsaasti mahdollisuuksia, kuten alan ammattikirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa sekä erilaiset räätälöidyt koulutusohjelmat ja kurssit.

(Kauhanen 2006, 149)

Manning ym. (2008, 44) jakavat myynninkoulutuslähteet neljään pääryhmään, jotka ovat:

- *yrityksen sisäiset koulutukset*
- *ulkoistetut koulutukset*
- *myyjien sertifiointiohjelmat*
- *eri oppilaitosten tarjoamat koulutukset.*

Viime aikojen trendinä on ollut myynnin ammattilaisten sertifiointi eli pätevöittäminen eri toimialojen tarpeisiin. Tällaisia myyjien sertifiointeja on toteutettu muun muassa Yhdysvalloissa, lääke- ja autoteollisuudessa. Suuryritykset ovat myös alkaneet toteuttaa omia myyjien sertifiointi ohjelmiaan. Lisäksi eri oppilaitokset ovat alkaneet panostaa henkilökohtaisten myyntitaitojen kehittämiseen ja luoneet sitä varten räätälöityjä koulutusohjelmia, mainittakoon esimerkiksi teknisen myynnin korkeakoulututkinto.

(Manning ym. 2008, 44-45)

#### 2.4.2 Jälleenmyyjätapahtumat

Jälleenmyyjätapahtumat ovat tavallisesti suunniteltuja, yhteisiä tilaisuuksia päämiehen, jälleenmyyjien sekä mahdollisten sidosryhmien kesken. Jälleenmyyjätapahtuman järjestämiseen liittyy erilaisia markkinoinnillisia aktiviteetteja, jolloin tulee ymmärtää tapahtumamarkkinoinnin käsite.

Suomen Tapahtumamarkkinointiyhdistys ry määrittelee tapahtumamarkkinoinnin olevan niitä kokemuksellisia toimenpiteitä, joissa yritys tai brändi kohtaa asiakkaansa ja muut sidosryhmät ennakkoon suunnitellussa tilanteessa ja ympäristössä. (Muhonen & Heikkinen 2003, 41)

Tapahtumamarkkinoinnin avulla voidaan edistää markkinointiviestinnän tavoitteiden saavuttamista. Tapahtumamarkkinointi voi käyttää hyväksi eri viestinnän osalualueita, mikä tekee siitä erittäin tehokkaan markkinointiviestinnän keinon. Oleel-



lista on, että tapahtumamarkkinointi on yhdistetty muihin markkinointitoimenpiteisiin, jolloin eri aktiviteetit täydentävät ja tukevat toisiaan.

(Muhonen ym. 2003, 75)

Muhosta ym. (2003, 84) mukaillen, jälleenmyyjätapahtumien luonne vaihtelee riippuen siitä, millainen verkosto on kyseessä ja mitkä kulloinkin ovat se tarpeet. Tapahtumat voivat olla muun muassa koulutuksia ja seminaareja, jalkauttamistilaisuuksia, hengen nostatustapahtumia tai tapahtumia, jotka tukevat uusien jälleenmyyjien rekrytointia.

(Muhonen ym. 2003. 85-88).

Lemmingin (2006, 46) mukaan jälleenmyyjäpäiviä voidaan hyödyntää muun muassa web-sivujen kehitysprojektissa. Jälleenmyyjäpäivien avulla selvitettiin jälleenmyyjien tarpeet ja toiveet koskien heille suunnattua jälleenmyyjäsivustoa. Kansainväliseen toimintaympäristöön toteutettiin jälleenmyyjäsivusto, jota testattiin pari kolme kertaa vuodessa järjestettävillä jälleenmyyjäpäivillä, ahkerasti noin kolmen vuoden ajan. Jälleenmyyjätapahtumissa jälleenmyyjät koulutettiin käyttämään sivustoa. Sivuston toteuttanut organisaatio aktivoi samalla tehokkaasti vähemmän orientoituneita tietokoneen käyttäjiä erilaisten ryhmässä toteutettavien harjoitusten avulla.

(Lemminki 2006, 46-53)

### 2.4.3 Jälleenmyyjän motivointi

Peltosen ja Ruohotien mukaan (1987, 22) motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena tämä tietyissä tilanteissa toimii. Salmisen (2006, 98) mukaan motivaation tunteessa on kyse siitä, että haluaa jotain asiaa niin paljon, että on valmis luopumaan jostain muusta saavuttaakseen haluamansa.

Kauhanen (2006, 144) kuvailee yksilön motivaation rakentuvan tämän arvomaailman ja elämänkaaren vaiheen pohjalle. Kauhanen korostaa, että henkilön teke-

mällä työllä ja hänen organisaationsa käyttämällä motivointikeinoilla on vaikutusta siihen, miten henkilö kulloinkin motivoituu.

Frederik Herzberg tutki 1960-luvun Amerikassa työtyytyväisyyttä päätyen johtopäätökseen, jonka mukaan henkilöstön motivoimiseksi tulisi työtyytyväisyyteen vaikuttavia toimenpiteitä lisätä ja pyrkiä poistamaan tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä. Tutkimusta on kritisoitu, koska ajan myötä arvostukset ovat painottuneet eri tavalla ja ihmisten yleinen elintaso on noussut. Nämä tekijät vaikuttavat omalta osaltaan motivaatioperusteisiin. Tutkimuksen perussanomaa pidetään silti edelleen melko validina.

(Kauhanen 2006, 107-109)

Kauhasen (2006, 109) mukaan keskimääräisen motivaation tunteminen ei yksin riitä, vaan pitäisi tuntea myös eri-ikäisten, eri sukupolviin kuuluvien, koulustaustaltaan erilaisten ihmisten motivaatio, huomioiden lisäksi eri kulttuureissa vaikuttavat motivaatiotekijät.

Salminen (2006, 98-100) jakaa motivaation ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkopuolisista kannusteista, kuten palkasta ja tunnuksesta. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen sisäisiin voimiin, kuten työmoraali, ammatti-identiteetti, kiinnostuksen taso ja halu oppia uusia asioita. Motivointi ei Salmisen mukaan tarkoita ainoastaan vaikuttamista alaisiin, vaan motivoitumista voidaan parantaa tehokkaasti vaikuttamalla työyhteisöön, työskentelyolosuhteisiin ja resursseihin.

Jälleenmyyjän motivaatio syntyy samoista perusasioista, kuten kenen tahansa yksilön. Kauhasta (2006, 111) mukaillen, jälleenmyyjän ollessa

*motivoitunut, on jälleenmyyjäverkoston helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa.*

Viitaten edellä esitettyihin motivaatioteorioihin, jälleenmyyjän motivaatioon vaikuttaa erityisesti se, millaisia motivointikeinoja päämies on käyttänyt ja kuinka päämies on onnistunut kokonaisvaltaisessa motivoinnissa. Jälleenmyyjän moti-

vaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat hänen tuntemansa arvostus päämiestä kohtaan. Tähän vaikuttaa se, kuinka mieluisaksi (tunne) ja toimivaksi (prosessit ja resurssit) jälleenmyyjä kokee yhteistyön päämiehensä kanssa. Jälleenmyyjän motivaatioon vaikuttaa myös hänen oma halunsa kehittyä ja oppi uusia asioita sekä toimintamalleja.

#### 2.4.4 Palkitseminen

Palkitsemisen määritelmänä on laaja, se sisältää ainakin taloudelliset edut (palkat ja palkkiot) sekä ei-taloudelliset seikat kuten uralla eteneminen sekä muut sosiaaliset tekijät. Lähtökohtaisesti se, millaista työtä henkilö tekee ja miten hän siitä suoriutuu, pitäisi vaikuttaa henkilön palkitsemiseen.

(Kauhanen 2006,105)

Salmisen (2006, 84) käsittelee sisäisen ja ulkoisen motivaation tukemisesta palkitsemisen avulla. Ulkoisen motivaation tukemisella tarkoitetaan taloudellisia etuja ja sisäisen motivaation tukemisella tekoja, jossa henkilö saa uusia haasteita, mahdollisuuden kehittää itseään sekä julkista tunnustusta tai kiitosta hyvin tehdystä työstä. Palkitseminen on Kauhasen (2006,105) mukaan johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan sen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Salmisen (2006, 84) mukaan tehokas palkitseminen edellyttää

*toimivaa seurantajärjestelmää, sillä palkitsemisen on perustuttava todellisiin saavutuksiin. Palkitseminen on myös oltava palkinnon saajalle merkityksellistä, jotta se innostaisi ponnistelemaan palkinnon saamiseksi.*

Salminen (2006, 85) mukaan palkitsijan tulisi miettiä, mistä suorituksista itse asiassa halutaan palkita ja miten yhden palkitseminen vaikuttaa muihin ja milloin

olisi syytä palkita koko joukkue. Palkinnon tulisi olla oikeassa suhteessa suoritukseen ja palkinto pitäisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Näihin seikkoihin perehtymällä, voidaan palkita mahdollisimman tehokkaasti.

Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan lakisääteisiä sosiaaliturvaetuja sekä työnantajan vapaaehtoisesti tarjoamia etuja, joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Tällaisia epäsuoria etuja voivat olla muun muassa ateriaetu, autoetu, asuntoetu ja puhelinetu.

(Kauhanen 2006, 110–115)

Jälleenmyyjäverkostossa päämiehen ja jälleenmyyjän välillä ei ole esimies-alainen suhdetta, jolloin palkitsemisessa pääsääntöisesti sovelletaan muita kuin epäsuoria palkitsemiskeinoja.

Erilaiset tulokseen perustuvat suorat palkitsemiskeinot ovat yleisesti käytettyjä ja oikein kohdennettuina varsin toimivia. Rahapalkintojen ongelmana on se, ettei niiden motivoiva vaikutus kestä kovin pitkään. Lisäksi palkinnot, joissa palkitaan vain hyvistä yksilösuorituksista, voivat heikentää organisaation, kuten jälleenmyyjäverkoston sisäistä yhteistyötä. Haasteena on tällöin motivoida keskitason suorittajia. Ryhmän kuten jälleenmyyjäverkoston tuloksen kannalta olisi tärkeämpää, että kaikki parantaisivat tulostaan hieman, sen sijaan, että yksi tekee huipputulosta. Tällaisissa tapauksissa voidaan yksilötavoitteiden sijasta asettaa ryhmätavoite, jonka saavuttamiseksi jäsenten on tuettava toinen toisiaan.

(Salminen 2006, 84-85)

Ei-taloudellinen palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Ei-taloudellisen palkitsemisen merkitys kasvaa sitä mukaan, mitä suurempi henkilön palkka on. Kun henkilön kokee saavansa mielestään riittävän hyvää palkkaa, muut tekijät alkavat merkitä taloudellista palkitsemista enemmän. Ei-taloudellista palkitsemista ovat työuran lisäksi ainakin statussymbolit, kiitos ja muu tunnustus, tyytyväisyys tehtäviin ja sosiaaliset suhteet.

(Kauhanen 2006, 131-135)

Jälleenmyyjäverkoston kannalta ei-taloudellista palkitsemista voidaan soveltaa muun muassa kiittämällä jälleenmyyjiä yksityisesti tai julkisesti. Kauhasen (2006,135) mukaan suomalaisessa kulttuurissa molemmat kiitoksen muodot ovat perinteisesti kiitoksen saajan arvostamia ja liian vähän käytettyjä. Amerikkalaisesta kulttuurista peräisin olevat kuukauden sekä vuoden työntekijäpalkinnot ovat toimialasta riippuen sovellettavissa myös jälleenmyyjien palkitsemiseen. Tällöin voitaisiin valita esimerkiksi vuoden jälleenmyyjä.

Kauhasta (2006, 135-136) mukailleen, päämiehen on mahdollista tarjota jälleenmyyjille sosiaalisia suhteita, mielenkiintoisten kontaktien muodossa. Jälleenmyyjälle voi olla iso asia päästä edustamaan päämiestä esimerkiksi ulkomaille tai erilaisiin seminaareihin. Päämiehen kannattaisi tarkastella edustamista paitsi toiminnallisesta myös palkitsemisen näkökulmasta.

### 3 TIETOJOHTAMINEN JÄLLEENMYYJÄVERKOSTOSSA

Tässä kappaleessa käsitellään tietojohdamista jälleenmyyjäverkossa. Koska jälleenmyyjäverkosto poikkeaa hieman perinteisestä organisaatiosta, tulee tietojohdamista lähestyä ymmärtäen organisaatio sekä organisaatiokulttuuri. Tämän jälkeen käsittelemme tietoa, viestintää sekä niiden johtamista jälleenmyyjäverkossossa. Lopuksi käsittelemme sosiaalisia verkostoja ja avaamme sosiaalisen pääoman käsitteeseen.

Johtaminen ja viestintä jälleenmyyjäverkossossa ovat niin lähellä toisiaan, että niitä on vaikea erottaa. Päämiehen tärkeimpiä viestinnällisiä tehtäviä ovat vision ja strategian esiintuominen. Jälleenmyyjäverkoston viestinnän tavoitteena on luoda toiminnan ja tavoitteiden ymmärrystä, kun taas johtamisen tavoitteena on saada jälleenmyyjät työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

(Juholin, 1999, 85-86)

Johtamisen ja viestinnän tukena on tietojohdaminen, jonka avulla pyritään hallitsemaan organisaation tietoa. Tietojohdamisen avulla myös tutkitaan, miten tietoa

ja osaamista hyödynnetään, kun jälleenmyyjäverkosto luo taloudellista tai muuta arvoa. Jälleenmyyjäverkoston tietojohdamisen tarkoituksena on edistää tiedon luomista, -välitystä tai hyödyntämistä verkostossa. Jälleenmyyjäverkoston tietojohdamiseen vaikuttavat verkoston koostumus ja sen toimintatavat sekä myös yksittäisten toimijoiden ominaisuudet.

(Smedlund ym. 2003, 5-6)

Tietojohdaminen voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, joissa toinen keskittyy tiedon johtamiseen lähinnä tietojärjestelmien avulla. Toisessa ulottuvuudessa tietoa kehitetään oppimisen kautta sekä tietoa jaetaan organisaation jäsenten kesken.

(Virtainlahti 2009, 70)

Organisaatioiden tietojohdaminen kehittyi vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin lähinnä eksplisiittiseen tietoon, eli informaatioteknologioihin. Tavoitteena on prosessoida yrityksen informaatio. Tietojohdaminen on kuitenkin muuta kuin teknologisia ratkaisuja, joten informaation sijasta tulisi keskittyä tietoon.

(Virtainlahti 2009, 70)

Seuraavassa vaiheessa organisaatio keskittyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutukseen. Tavoitteena on muuttaa hiljainen tieto organisaation tiedoksi, koska vasta tämän jälkeen sen johtaminen mahdollistuu. Näin yksilöihin sitoutunut hiljainen tieto muuttuu organisaation pääomaksi.

(Virtainlahti 2009, 71)

Tietojohdamisen kolmannella tasolla tieto tulisi nähdä objektina, mitä voidaan varastoida ja käsitellä, sekä tietämisen prosessina, mihin liittyy taidot sekä asiantuntijuus. Tieto on ihmisissä, eli varsinainen johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen. Tästä johtuen organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli menestyksekkäässä tietojohdamisessa.

(Virtainlahti 2009, 72)

### 3.1 Organisaatio ja organisaatiokulttuuri

Ymmärtääksemme jälleenmyyjäverkoston tietojohdantamista tulee jälleenmyyjäverkostoa käsitellä yhtenäisenä organisaationa.

Lämsän ym. (2004, 9) mukaan organisaatio kuvaa tavallisesti ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Saralan ym. (1999, 12) mukaan organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla resursseja kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologioita.

Organisaatio pyrkii aktiivisesta vastaamaan toimintaympäristönsä haasteisiin, mutta toisaalta se pyrkii vaikuttamaan omaan toimintaympäristöönsä ja sen tapahtumien muokkaamiseen.

(Sarala ym. 1999, 13)

Organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka ihmisryhmä on itselleen luonut ja jota ohjaavat suhteellisen pysyvät arvot, uskomukset, tavat, perinteet ja käytännöt. Näitä jaetaan ryhmän sisällä sekä opetetaan uusille ryhmän jäsenille (Lämsä ym. 2004, 176). Salmisen (2006, 71-72) mukaan organisaatiokulttuuri ja ryhmän arvot ilmenevät yhteisissä tavoitteissa, symboleissa ja rituaaleissa. Yrityksissä näitä symboleita ovat yrityksen logo, värit, slogan ja mainokset, joihin työntekijät samaistuvat.

Salmisen (2006, 71-72) mukaan organisaatiokulttuuri toimii vahvana johtamisen välineenä. Organisaatiokulttuuriin sisältyvät normit ja pelisäännöt, joiden avulla organisaatioon voidaan luoda toistuvuutta ja ennustettavuutta. Näin uusikin jäsen oppii, mitä häneltä odotetaan. Kirjoittamattomat säännöt, eli ns. epäviralliset säännöt, saattavat vaikuttaa hyvin voimakkaasti organisaatioon, jolloin sosiaaliset suhteet ja valtapeli voivat vaikuttaa ratkaisevasti päätöksentekoon.

Resurssiriippuvuuden teorian mukaisesti organisaatiot toimivat aktiivisesti ympäristössään ja vaikuttavat siihen oman saavutetun asemansa säilyttämiseksi. Ympäristö ei pakota tekemään päätöstä, vaan organisaatio tekee sen tarjoamien mahdol-

lisuuksien joukosta strategisen valinnan, joka parhaiten tukee organisaation tavoitteita.

(Lämsä ym. 2004, 170)

Resurssiriippuvuuden teorian mukaan, jälleenmyyjäverkosto säilyy muuttumattomana vain, jos jälleenmyyjäverkostoon kuuluvat osapuolet näkevät verkostoon kuulumisen hyödyllisenä, ja jälleenmyyjistä on tarpeeksi hyötyä päämiehelle.

### 3.1.1 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutuminen on käsite minkä avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon ja organisaatioon, missä tätä työtä suoritetaan. Sitoutuminen voi parhaassa tapauksessa olla yksilön sisäistä, välitöntä innostusta työntekoon. Kun ihminen tekee mitä pyydetään, mutta ei osoita erityistä intoa tai kiinnostusta, on kyse tehtävän hyväksymisestä, ei sitoutumisesta. Työtehtäviin perustuva ammatillinen sitoutuminen syntyy ammatillisesta arvoperustasta tai ihmisen ammatillisesta asiantuntijuudesta. Ammatillinen sitoutuneisuus on aina ensisijalla verrattuna organisaatioon sitoutumiseen.

(Lämsä ym. 2004, 92)

Ryhmän kuten jälleenmyyjäverkoston sitoutumiseen vaikuttaa se, että osallistuvatko jälleenmyyjät tämän työn suunnitteluun. Kun ryhmä saa itse suunnitella, miten se tavoitteensa saavuttaa, saavuttaa se lähes poikkeuksetta parempia tuloksia verrattuna siihen, että päämies yksin määräisi toimintamuodot.

(Åberg 1993, 49)

Organisaation sitouttaminen voidaan jakaa seuraavasti:

Palkkioperusteinen sitoutuminen perustuu palkkioiden saanti mahdollisuuksiin. Nämä palkkiot voivat olla aineellisia, sosiaalisia tai psykologisia. Aineellisia palkkioita voivat olla kannusteet, palkka tai materiaaliset edut. Sosiaalisia palkkioita voivat olla esimerkiksi mukavat työtoverit tai hyvä ilmapiiri ja psykologisena



palkkiona toimivat esimerkiksi kehittyminen ammatissa tai itsensä toteuttamisen mahdollisuudet.

(Lämsä ym. 2004, 95-96)

Omia työpanoksia ja palkkioita verrataan samaa työtä tekevien ihmisten palkkioihin ja työpanoksiin ja mikäli vertailusuhde koetaan hyvänä, sitoutumista tapahtuu. Sitoutumisella on tällöin väline -arvo (välineellinen sitoutuminen), joka mahdollistaa ihmiselle tärkeän päämäärän saavuttamisen. Vaarana on, että välineellisen sitoutumisen taso muodostuu liian korkeaksi, tällöin henkilö ajaa omia etujaan itsekkäästi, yhteisten tavoitteiden kustannuksella.

(Lämsä ym. 2004 95-96)

Luottamusperusteinen sitoutuminen sisältää moraalisia sekä tunneperäisiä aineksia. Moraaliset ainekset koostuvat ihmisen tuntemasta velvollisuudesta työtään ja organisaatioitansa kohtaan. Tunneperäiset ainekset koostuvat ihmisen kiintymyksestä työtään ja organisaatioonsa kohtaan. Tällöin työ luo tarkoitusta ja mielekkyyttä ihmisen elämään. Luottamusperusteisessa sitoutumisessa ihminen on luovempi ja tarmokkaampi kuin palkkioperusteisessa sitoutumisessa, sillä tunnesuhde sisältää uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaatioon. Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, mutta voi kadota hyvinkin nopeasti

(Lämsä ym. 2004, 96)

Lämsä ym. (2004, 96-97) mukaan, luottamusperäiseen sitoutumiseen on mahdollista päästä huomioimalla

- *arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys*
- *toimintaperiaatteiden ja – tapojen johdonmukaisuus*
- *osallistumisen ja keskustelun avoimuus*
- *välittäminen ja turvallisuuden tunne organisaatiossa*
- *osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet.*

Jälleenmyyjäverkostossa sitoutuminen on usein ammatillisen sitoutumisen lisäksi palkkioperusteista sitoutumista. Jälleenmyyjät sitoutuvat päämieheensä vain välineellisen sitoutumisen kautta, omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Päämiehen olisi hyvä pyrkiä pois palkkioperusteisesta sitoutumisesta kohti luottamusperus-

teista sitoutumista, sillä tällöin on mahdollista saada jälleenmyyjäverkosto sitoutumaan paremmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3.1.2 Organisaatioiden tietoympäristöt

Organisaatio muodostuu vaikuttajien verkostosta, jossa vaikutusmahdollisuuksia säädellään yrityksen johtamisjärjestelmän ja rakenteiden eli organisoitumisen kautta. Organisoituminen luo organisaatioon erilaisia tietoympäristöjä, joilla organisaation toimintaa voidaan seurata, mitata ja tutkia (Smedlund ym. 2003, 38-43).

Erilaisia tietoympäristöjä ovat mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen tietoympäristö. Tunnistamalla ja hyödyntämällä nämä tietoympäristöt, organisaatio voi saamansa tietopääoman avulla löytää uusi innovaatioita ja tätä kautta kehittää toimintaansa.

(Stähle & Grönroos 2000, 81)

Tietoympäristöt käsittelevät tietoa eri tavoilla, jotka luovat sekä etuja että rajoitteita. Erilaiset tietoympäristöt voidaan paikallistaa organisaatiosta neljän ulottuvuuden avulla, jotka ovat osaaminen, suhteet, tiedonkulku ja johtaminen. Eri tietoympäristöt täydentävät toisiaan, sillä uudet ideat syntyvät organisaation dynaamisella tasolla informaation, luovuuden ja osaamisen oikealla yhdistämisellä. Ideoita kehitellään orgaanisella tasolla pienin askelin, mutta vasta mekaanisella tasolla ideat jalostuvat innovaatioiksi, jotka saadaan mukaan käytännön toimintaan.

(Smedlund ym. 2003, 38-39 ja 43)

Jälleenmyyjäverkostossa eri tietoympäristöjen tunnistaminen ja hyödyntäminen on haastavaa, sillä dynaamisen tason ideat saattavat hukkaa ennen kuin niistä jalostuu innovaatioita. Jälleenmyyjä on kontaktissa loppuasiakkaaseen, jolloin usein syntyy uusia ideoita. Jos jälleenmyyjäverkoston tiedonkulku on puutteellista, nämä myös jäävät pelkiksi ideoiksi. Tämän vuoksi jälleenmyyjäverkoston avoimeen tiedonkulkuun on syytä keskittää voimavaroja.

### 3.1.3 Oppiva organisaatio

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) on yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessa. Pelkästään yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan välttämättä johda organisaation kehittymiseen. Organisaation oppimiseen vaaditaan, että yksilöt oppivat toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Selviytyminen eri tilanteissa vaatii usein enemmän kuin asioiden osaamista. (Kauhanen 2004, 141-144 ja 151-153) Salmisen (2006, 71-72) mukaan organisaation oppiminen on ensisijaisesti sen jäsenten oppimisen tulos.

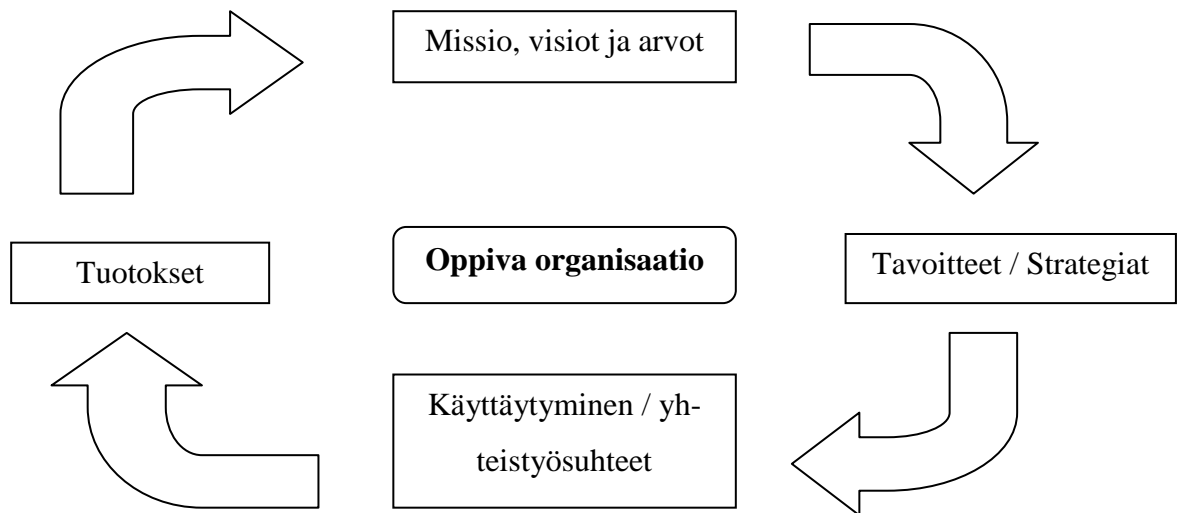
Pedlerin ym. (1988) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuntaa itseään. Oppiva organisaatio voidaan nähdä myös yhteistyönä tapahtuvana yhteisen toiminnan kehittämisenä, joka ei kuitenkaan poissulje muita oppimisen muotoja organisaatiossa.

(Sarala & Sarala 1999, 53-55)

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppivalla organisaatiolla on vahvat arvot ja selkeä visio. Oppiva organisaatio on lähellä asiakasta ja se pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin, oppimaan virheistään sekä jatkuvasti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Organisaation jäsenet ovat sisäistäneet yrityksen arvot sekä vision. Jäsenet pyrkivät omalla toiminnallaan kohti yhteisiä tavoitteita. Oppivassa organisaatiossa lisäksi tunnustetaan, että kokeilu ja riskinotto edistävät oppimista.

(Ruohotie 1998, 40-41)

Kuvio 5. Mission, strategioiden, käyttäytymisen ja tuotosten väliset yhteydet Pearnin, Roderickin & Mulrooneyn mukaan (1995)



Oppivassa organisaatiossa (Kuvio 5, s. 39) tiimioppimista korostetaan enemmän kun yksilöllistä oppimista, sillä suunnittelematon ja koordinoimaton yksilöoppiminen ei yleensä lisää organisaation tehokkuutta.

(Ruohotie 1998, 41-42)

Organisaation oppimista edesauttaa tietoverkko, johon organisaatiossa toimivat tiimit voivat raportoida oppimiskokemuksiaan ja toiset voivat tunnistaa oppimistarpeitaan. Tietoverkko välittää saadut kokemukset toisille tiimeille. Tuloksena organisaatio saa jatkuvasti kattuvan osaamisvaraston, johon kerääntyy yksilöiden ja tiimien kokemuksia, tietoa ja taitoa.

(Sarala & Sarala 1999, 37)

Menestyvä jälleenmyyjäverkosto ei vain reagoi muutoksiin asiakkaiden toiveissa ja käyttäytymisessä, vaan on niissä mukana ennakoivasti ja vaikuttavasti. Kilpailukykyisen jälleenmyyjäverkoston on hyvissä ajoin ja etukäteen ennakoitava muutokset voidakseen vastata niihin tehokkaasti.

(Ruohotie 1998, 41-42)

Lesserin ja Prusakin mukaan (1999, 10) organisaation johtamista voidaan edistää siten, että otetaan tietoisesti huomioon sosiaalisen pääoman komponentit ja luodaan tietoisesti toimijayhteisöjä, joissa työntekijät viihtyvät ja hyödyntävät osaamistaan sekä oppivat uutta. (Smedlund ym. 2003, 27). Johto ei vain tue oppimista, vaan osoittaa omilla toimillaan arvostavansa oppimista.

(Ruohotie, 1998. 41)

### 3.1.4 Organisaatioiden välinen tiedonvaihto verkostossa

Organisaatioiden välisissä verkostoissa tietoa välitetään kokonaisvaltaisemmin kuin muissa liiketoimintasuhteissa. Verkostoissa siirtyy enemmän yksityistä ja kokemusperäistä tietoa faktojen, kuten hinta- ja tuotetietojen sijaan. Tarkemman tiedon pohjalta verkoston yritykset pystyvät paremmin suuntamaan liiketoimintaansa. Verkostojen etuna on yhteinen ongelman ratkaisu, jossa ratkaisu saadaan usein välittömästi ilman muodollisuuksia.

(Toivola 2006, 69)

Organisaatioiden väliselle tiedon siirrolle on edellytyksenä organisaatioiden välinen avoimuus. Sekä tiedon vaihto, että uuden tiedon luonti vaativat organisaatioilta avoimuutta. Avoimuuskaan ei auta, jos organisaatiolla ei ole kykyä tai halua luoda tai vastaanottaa uutta tietoa. Jos organisaatio ei ole avoin, se ei vastaanota tai jaa tietoa, eikä siten osallistu uuden tiedon luomiseen. Suuret erot yhteistyöverkoston organisaatioiden oppimis- sekä taloudellisissa hyödyissä vaikuttavat yritysten väliseen luottamukseen ja tästä aiheutuvan sitoutumisen vähetessä, hajottaa se vähitellen koko yhteistyöverkoston.

(Smedlund ym. 2003, 7-8)

Avoimena ja hyvänä kumppanina oleminen verkostossa altistaa muiden hyväksikäytölle. Vastaavasti oman edun maksimointi kumoaa koko verkoston yhteisen edun. Pelkkä lyhytnäköinen oman edun tavoittelu tekee koko verkoston uuden tiedon luonnin mahdottomaksi, jolloin verkoston pitkänaikavälin hyödyt katoavat.

Organisaatiot voivat yhteistyötä käynnistäessään ottaa tämän huomioon ja sopia kantavansa vastuun avoimen tiedonvaihdon verkostosta. Näin kaikki pääsevät nauttimaan verkoston tuloksista.

(Smedlund ym. 2003,7-8)

Jälleenmyyjäverkosto voi parhaimmillaan muodostaa oppivan organisaation, missä yksittäiset jälleenmyyjät yhdistävät voimansa ja oppivat toisiltaan. Tällöin päämies on luonut verkostolle arvot ja selkeän vision, jota kohti jälleenmyyjät toiminnallaan pyrkivät. Avoin tiedonvaihto tukee yhteisen vision saavuttamista ja tietoverkko tarjoaa jälleenmyyjille paikan, missä vaihtaa oppimiskokemuksia ja tunnistaa omia oppimistarpeita. Jälleenmyyjäverkosto oppii ja pitkällä aikavälillä se saavuttaa kestäväen kilpailuedun.

### 3.2 Viestintä jälleenmyyjäverkostossa

Nykyisin viestintä ja sen vaikutus henkilöstöön nähdään paremmin kuin ennen. Henkilöstö myös kokee viestinnän tärkeäksi. Asiakaskontaktissa olevat hallitsevat tietoa, ja heidän hallitsemansa tiedot halutaan jalkauttaa tiedon tarvitsijoiden käyttöön.

(Hovi ym. 2001, 19)

Puutteellinen viestintä vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja vaikeuttaa strategioiden ja muutosprosessien onnistumista. Jotta organisaation päätöksenteko voi onnistua, tarvitaan oikeaa informaatiota. Jokainen organisaation jäsen kerää ympäristöstään informaatiota omien mieltymystensä ja havaintojensa perusteella. Tästä informaatiosta luodaan tietoa, omien kokemustensa ja skeemojen pohjalta.

(Salminen 2006, 110)

Stählen (2003) mukaan, tieto syntyy aina vuorovaikutuksen tuloksena. Lisäksi tietoa vaihdetaan, luodaan ja rikastetaan aina sosiaalisessa ympäristössä. Tietoa luova organisaatio syntyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena (Smedlund ym. 2003, 38). Salmisen (2006, 110) mukaan tieto syntyy, kun vas-

taanotamme informaatiota ja kykenemme liittämään sen aiemmin luomiimme ajatusmalleihin.

Verkoston organisaatioiden kannalta on tärkeää, että informaatiota vaihdetaan niiden välillä. Läheiset suhteet parantavat hienojakoisen- ja hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatioiden välillä helpottaen ongelmanratkaisua ja syventäen yhteistyötä. Lisäksi uuden informaation saatavuus voidaan taata, jos jokaisella verkostotoimijalla on heikkoja suhteita myös verkoston ulkopuolelle.

(Smedlund ym. 2003, 9)

### 3.2.1 Verkoston eksplisiittinen sekä hiljainen tieto

Jälleenmyyjäverkoston tietopääoman hallinnan ja varastoinnin näkökulmasta on tärkeää erottaa eksplisiittinen tieto (määritelty, täsmällinen tieto) ja tacit-tieto (kokemusperäinen, hiljainen tieto). Valtaosa jälleenmyyjillä olevasta tiedosta on tacit-tietoa, kun taas tietovarastoihin pystytään tallentamaan ja käsittelemään eksplisiittistä tietoa.

(Hovi ym. 2001, 186)

Organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa (tacit knowledge), mitä ei voida kirjata ylös. Hiljainen tieto on sitoutuneena organisaatiokulttuuriin, toimintatapoihin, osaamiseen ja erilaisiin käytäntöihin, jonka vuoksi se on usein organisaatiolle yhteistä. Vaikkei yhden työntekijän poislähtö kadota organisaation hiljaista tietoa, saattaa suurten ikäluokkien poisjäänti työmarkkinoilta viedä osan hiljaisesta tiedosta mukanaan. Esimiehelle hiljaisen tiedon johtaminen ja siirtäminen uusille työntekijöille aiheuttaa täten suuren haasteen.

(Salminen 2006, 113-114)

### 3.2.2 Tehokas viestintä jälleenmyyjäverkostossa

Organisaation viestintää suunniteltaessa on hyvä huomioida viestin päämäärä, kohde sekä ajoitus. Viestintäkanava on yksilöllinen ja se on valittava sen mukaan, että haluaako vastaanottaja lukea informaation vai kuulla sen henkilökohtaisesti. Tähän vaikuttavat myös yksilölliset informaatiotarpeet sekä henkilön päätöksenteko-ominaisuudet. Ennen viestin välitystä on hyvä tarkastaa, että viesti on yhdenmukainen kaikissa lähteissä. Tärkeää on myös antaa viestin vastaanottajalle mahdollisuus antaa palautetta, sillä viestintä on vuorovaikutusta. On myös hyvä muistaa, että viestin toistaminen varmistaa tuloksen.

(Salminen 2006, 129)

Vuorovaikutus edistää viestinnän onnistumista. Pienissäkin asioissa kuuntelemisen ja keskustelun on todettu puhdistavan ilmaa ja vähentävän muutospelkoa. Tätä kannalta katsottuna pieni ajankäyttö voi säästää heikon kommunikoinnin aiheuttamat ongelmat.

(Juholin 1999, 89)

Johtamisviestintä on esimiehen ja alaisen välistä viestintää. Johtamisviestinnässä esimiehen tärkein tehtävä on muutoksen sekä positiivisten vaikutusten aikaansääminen työntekijän käyttäytymisessä. Esimies voi vaikuttaa alaiseensa viestinnällä, mutta vastaanottaja ei välttämättä koe esimiehen viestiä samalla lailla, kun tämä on sen tarkoittanut. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitatilanteita esimiehen ja alaisen välillä. Lisäksi on hyvä muistaa, että sanaton viestintä on aina sanallista viestintää voimakkaampaa.

(Salminen 2006, 116)

Salmisen (2006, 124) mukaan tehokas viestintätaito edellyttää kolmea perusominaisuutta:

- *(julkista) esiintymis- ja puhetaitoa*
- *keskustelutaitoa, johon sisältyy kyky kuunnella toisia*
- *kirjallisen viestinnän taitoa, johon kuuluu sähköisten viestimien hallinta.*



Olkosen ym. (2000, 403-404) mukaan verkostonäkökulmasta viestintä voidaan jakaa kahteen ryhmään: interaction (vuorovaikutuslähestymistapa) sekä network (verkostolähestymistapa). Vuorovaikutuslähestymistapa perehtyy toimijoiden välisiin pitkäaikaisiin suhteisiin, jossa otetaan huomioon toimijoiden välinen tiedon ja resurssien vaihto. Vuorovaikutuslähestymistavassa mitataan suhteeseen tehtyjä investointeja ja siteitä toimijoiden välillä sekä puntaroidaan suhteen etuja ja haittoja. Myös vuorovaikutusprosessit ja suhteen kehitysjaksot otetaan huomioon suhteen jatkoa kehitettäessä.

(Smedlund ym. 2003, 21-22)

Verkostolähestymistavassa otetaan puolestaan huomioon eri toimijoiden suhteet monimutkaisilla teollisilla markkinoilla. Markets as a network – perspektiivi viittää markkinoilla oleviin myyjien ja ostajien sekä muiden toiminnalle olennaisten toimijoiden (konsultit, valtiolliset instituutiot) suhteisiin, sekä heidän välillään vallitseviin liittoumiin ja rakenteisiin. Verkostonäkökulman mukaan markkinat koostuvat kolmesta eri pääkomponentista: toiminnoista, resursseista ja toimijoista.

(Smedlund ym. 2003, 21)

Viestinnän johtaminen jälleenmyyjäverkostossa vaatii strategiaa siinä missä muutkin toiminnot. Viestintästrategialla tarkoitetaan niitä keinoja, millä verkosto pyrkii saavuttamaan viestinnälleen asetettuja tavoitteita. Toimiva viestintä on kriittinen tekijä sekä asiakastyytyväsyydelle että jälleenmyyjien sitoutumiselle. Tarvitaan sekä välitöntä kasvokkainviestintää, että eri kanavia hyödyntämään välillistä viestintää. Tänä päivänä ihmisiä kuormitetaan liialla ja turhalla viestinnällä. Huolellisesti suunnitellun viestintästrategian avulla voidaan vähentää tätä kuormitusta ja päästä näin parempiin tuloksiin.

(Juholin 1999, 90-92)

### 3.3 Sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen pääoma

Tieto on aina levinnyt tehokkaasti yksilöiden välisiä sosiaalisia verkostoja pitkin, esimerkiksi uusista tuotteista tai keksinnöistä. Sosiaaliset sidokset vaikuttavat myös asiakassuhteen syntyyn ja kehitykseen. Sosiaaliset sidokset syntyvät vuoro-

vaikutuksessa ostajan ja myyjän välillä. Tällainen sidos voi muodostua myös ilman konkreettista vuorovaikutusta, myyjäyrityksen käyttämien järjestelmien kautta.

(Tikkanen 2005, 35 ja 46)

Kaikkien organisaatioiden välisten taloudellisten suhteiden taustalla on sosiaalinen verkosto, joka syntyy organisaatioissa toimivien henkilöiden välille. Sosiaaliset verkostot määräävät suunnan ja muodon taloudelliselle yhteistyölle. Granovetter käsitteli tutkimuksessaan ”The Strength of Weak Ties” (1973) epäsuorien kontaktien ja satunnaisten heikkojen linkkien merkitystä informaation kulkuun yhteisössä. Heikoissa linkeissä ihmisten välinen suhde on olemassa, mutta sitä käytetään ainoastaan satunnaisesti. Heikot linkit palvelevat ns. instrumentaalisia toimintoja, kuten työnhakua, hyödykkeiden ostamista ja asunnon etsimistä. Vahvoilla linkeillä tarkoitetaan suoria ja tiiviitä siteitä ihmisten välillä, avun saamista ihmisten henkilökohtaisiin ongelmiin ja omien elämäkokemusten jakamista. Vahvat linkit tukevat aina ihmisten ilmaisuun liittyviä tarpeita.

(Smedlund ym. 2003, 24)

Nishiguchin evoluutioteorian (2001) mukaan organisaatioiden välisille suhteille on kaksi ideaalityyppiä. Suhteet voivat olla eksplotiivisiä tai symbioottisia. Yritysten välisissä eksplotiivisissä suhteissa osapuolet pyrkivät hyötymään suhteestaan mahdollisimman paljon toisen kustannuksella, antaen itse suhteelle mahdollisimman vähän. Yritysten välisissä symbioottisissa suhteissa vastaavasti pyritään yhteisen hyödyn kehittämiseen.

(Smedlund ym. 2003, 9)

Sosiaalisen pääoman käsite lähtee perusajatuksesta, jonka mukaan se kenet tunnemme, vaikuttaa siihen, mitä tiedämme. Hyvin rakennettu sosiaalinen verkosto mahdollistaa pääsyn sellaisiin informaatiolähteisiin, joita muut eivät pysty saavuttamaan. Näin toimija voi saavuttaa itselleen kilpailuedun, koska hän tietää enemmän kuin muut. Samalla sosiaalinen pääoma muuttuu yksilön omaisuudeksi, inhimilliseksi pääomaksi.

(Smedlund ym. 2003, 24)

Organisaation jäsenten väliset sosiaaliset suhteet ovat organisaation sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman avulla tuotetaan uutta tietopääomaa yhdessä tiedon yhdistelemisen ja vaihtamisen kanssa. Organisaatiot myös edistävät sosiaalisen pääoman kehittymistä ja näin korkean sosiaalisen pääoman omaavat organisaatiot saavat kilpailuetua muihin nähden.

(Smedlund ym. 2003, 24)

Yli-Renko ym. (2000) ovat todenneet, että sosiaalinen pääoma vaikuttaa osaamis- pohjaisen kilpailuedun kehittymiseen uusissa teknologiayrityksissä. Sosiaalisella pääomalla on merkittävä yhteys oppimiseen avainasiakassuhteissa. Tämä oppi- minen selittää niin kilpailuhyötyjen kuin riippuvuushaittojen syntymisen merkittä- vällä tavalla. Sosiaalinen pääoma on hajautunut resurssi, jota ei suoranaisesti voi omistaa. Koska sosiaalinen pääoma nojaa pitkälti luottamukseen ja yksittäisten henkilöiden välisiin suhteisiin, sitä on hankala luoda.

(Smedlund ym. 2003, 26)

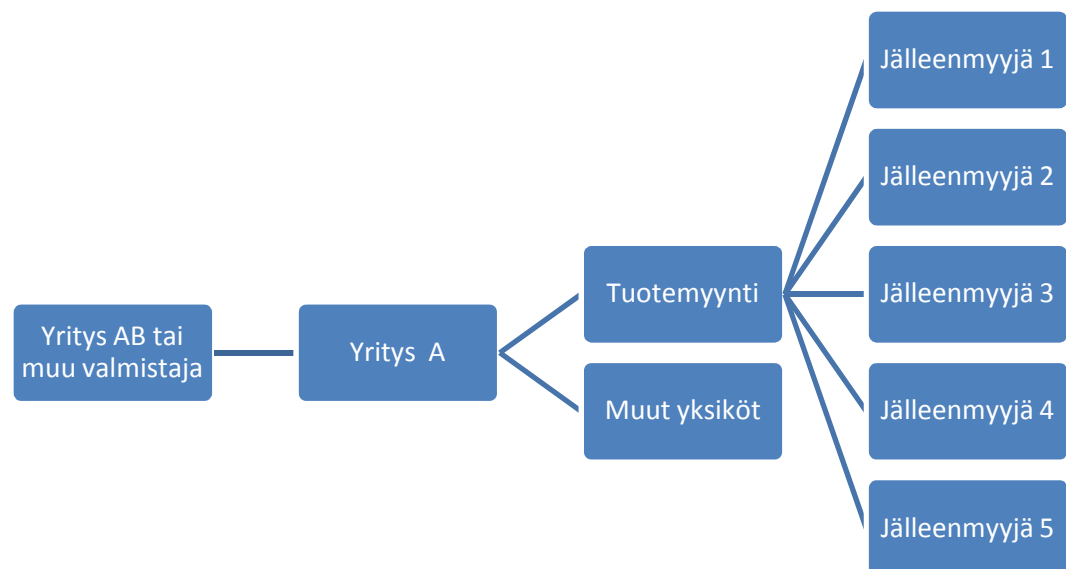
Sosiaalisessa oppimisessa havainnoidaan ihmisten käyttäytymistä ja käyttäytymi- sen seurauksia. Käyttäytymisestä muodostetaan malli, jonka avulla saadaan ohje toiminnalle. Ohjeen avulla taidon opetteli- ja voi välttää tarpeettomat virheet, eikä niitä tarvitse toistaa. Tietämyksen jakaminen vaatii- kin joko opettajan läsnäoloa tai tietämyksen avaamista kirjallisesti tai kuvallisesti. Kirjallinen tai kuvallisen väli- neen kautta tapahtuva sosiaalinen oppiminen, on paikasta riippumatonta ja siihen voi osallistua useita henkilöitä.

(Virtainlahti 2009, 234-236)

#### 4 CASE: YRITYS A – TUOTEMYYN TI

Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkosto (Kuvio 6, s. 47) keskittyy pääasiassa erilaisiin tuoteratkaisujen tarjoamiseen asiakkaille. Tuoteratkaisut tarjotaan kokonaispakettina, avaimet käteen -periaatteella. Jälleenmyyjäverkoston kautta myydään tällä hetkellä eniten Yritys AB:n valmistamia tuotteita, joiden edustus Yritys A:lla on Suomessa. Yksinkertaistettuna jälleenmyyjä kartoittaa kohteen, jonka jälkeen se tarjoaa sopivan ratkaisun asiakkaalle. Asiakas tekee tilauksen, jonka jälkeen jälleenmyyjä asentaa laitteet, suorittaa käyttöönoton ja luovuttaa kohteen asiakkaalle.

Kuvio 6. Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkoston organisaatiokaavio



##### 4.1 Case-kohteen esittely

Yritys A:n päätoimiala on tuotteiden ja -tarvikkeiden tukkukauppa. (YTJ 2009)

Yritys A on liikemies Henkilö A8 perustama perinteikäs suomalainen yritys, joka aloitti toimintansa tuoteliiikkeenä Turussa 19xx. Liiketoiminta laajeni 1920-luvun aikana asennustoiminnasta tuote-tukkukauppaan. Yritys A:sta tuli valtakunnalli-

nen toimija 1960-luvun aikana, ja samalla vuosikymmenellä toiminta laajeni tuote b:n alalle. 1970-luvulla Yritys A laajensin edelleen toimintaansa aloittamalla tuote c:n tukkukaupan ja urakoinnin. Yrityksen kansainvälistyminen lähti kunnolla käyntiin 1990-luvulla yritysostojen ja tytäryhtiöiden perustamisen vauhdittamana. (Yritys A 2009)

Yritys A kuuluu Konserni A-konserniin ja se on yksi johtavia Itämeren ja Skandinavian markkinoilla toimivia materiaalipalvelua tarjoavia yrityksiä. Suomen lisäksi konsernilla on toimipaikkoja kaikissa Baltian maissa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa ja Venäjällä. Yritys A työllistää Suomessa noin tuhat henkilöä ja kansainvälisesti 3 200 henkilöä. Vuonna 20xx Yritys A:n liikevaihto oli noin 1,75 miljardia euroa.

(Yritys A 2009)

Yritys A:n tuoteperheeseen kuuluu erilaisia tuotteita ja tuotemerkkejä eri tuotteiden saralla. Yritys A:lla on valikoimissaan myös tuote a, tuote b ja teollisuustuotteita. Omien tuotemerkkien lisäksi Yritys A jälleenmyy ja edustaa useita kotimaisia ja kansainvälisiä merkkejä.

(Yritys A 2009)

Case-tutkimuksemme keskittyy Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkoston toimintaan. Yritys A:n tuotemyynti tarjoaa tuotteita sekä palveluita Yritys A:n, noutotukkuverkoston välityksellä, jolla on 3x toimipaikkaa Suomessa. Tuotemyynnin ympärivuorokautisena kauppapaikkana verkossa toimii Yritys A:n Webshop. Tuotemyynti tarjoaa tuotteita ja palveluita urakoitsijoille, teollisuudelle, julkisille organisaatioille sekä teknisten tuotteiden jälleenmyyjille.

(Yritys A 2009)

Tuotemyynnin myyntiryhmäpäällikkönä toimii Henkilö A1 ja asiakasvastuupäällikkönä Henkilö B2. Henkilö B2 vastuulla on jälleenmyyjäsuhteiden hoitaminen. Tuotemyynnillä on tällä hetkellä seitsemän jälleenmyyjää, joista aktiivisia kolme. Kaikki jälleenmyyjät ovat erikokoisia Pk-yrityksiä, joista valtaosa harjoittaa liike-toimintaa toimialalla tuote-asennus. Opinnäytetyön johdannossa mainittiin, että jälleenmyyjät ovat Yritys A:n asiakkaita, joiden tuotesalkuista löytyy myös kilpai-

levien valmistajien tuotteita. Koska jälleenmyynti ei perustu sopimukseen, on haasteena saada jälleenmyyjät sitoutumaan yhteistoimintaan ja tuloksen tekoon.

#### 4.2 Case-tutkimuksen toteuttaminen

Case-tutkimuksen tarkoituksena oli löytää näkemyseroja jälleenmyyntijohdon sekä jälleenmyyjien välillä. Kokemuksemme perusteella case-tutkimuksessa käsitellyt aihealueet ovat tyypillisimpiä ongelma alueita jälleenmyyjäverkoston johtamisessa. Tunnistamalla jälleenmyyjäverkoston oleelliset ongelmat, on toimintaa mahdollista kehittää näiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Haastattelurungot tehtiin erikseen jälleenmyynnin johtajille (Liite 1) sekä jälleenmyyjille (Liite 2), jotta mahdolliset verkoston ongelmat nousisivat esiin. Haastattelurungoissa esitetyt kysymykset suunniteltiin vastaamaan tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä teoreettisia aihealueita. Jälleenmyyjille kerrottiin ennen haastatteluja, että heidän antamansa vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti.

Kysymyksiä molemmissa haastattelurungoissa oli 17, joista kummassakin ensimmäiset kaksi olivat taustoittavia kysymyksiä. Keskimääräiseksi haastattelun pituudeksi muodostui 48 minuuttia. Haastatteluja varten sovimme kunkin haastateltavan kanssa henkilökohtaisen tapaamisen. Toteutimme haastattelut 18.5.–8.6.2009 välisenä aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin case-tutkimuksen laadun varmistamiseksi. Haastatteluista kertyi litteroitua materiaalia yhteensä 35 sivua.

Case-tutkimuksessa haastateltiin Henkilö A1:stä, joka on työskennellyt Yritys A:ssa 16 vuotta. Koko uransa ajan hän on ollut tekemisissä jälleenmyyjien kanssa, joista viimeiset 10 vuotta myyntipäällikkönä. Nykyisin Henkilö A toimii tuotemyynnin myyntiryhmäpäällikkönä ja hänen vastuullaan on muun muassa jälleenmyyjäverkoston tuloksellisuus.

Haastattelimme myös tuotemyynnin asiakasvastuupäällikköä, Henkilö A2:sta, jolla on vankka kokemus alalta, mutta Yritys A:ssa hän on toiminut vasta vuoden verran. Henkilö A2:nen vastaa muun muassa jälleenmyyjäsuhteiden hoitamisesta. Alla (Taulukko 2, s. 50) on esitetty kootusti johtajien kokemus jälleenmyynnin johtamisesta.

Taulukko 2. Haastateltujen johtajien kokemus jälleenmyynnin johtamisesta

Henkilö	Organisaatio	Kokemus
Henkilö A1	Yritys A	16 Vuotta
Henkilö A2	Yritys A	1 Vuosi
Henkilö C1	Yritys C	10 Vuotta

Haastattelimme myös Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkoston ulkopuolista asiantuntijaa. Haastattelemamme henkilö oli Yritys C:n toimitusjohtaja, Henkilö C1. Henkilö C1 näkemykset haluttiin mukaan case-tutkimukseen tuomaan lisäarvoa kansainvälisen, teollisen jälleenmyyjäverkoston johtamisen näkökulmasta. Henkilö C1:llä on kokemusta jälleenmyyjien kanssa toimimisesta eri organisaatioiden välillä kolmenvuosikymmenen ajalta. Yritys C:n palveluksessa hän on toiminut kymmenen vuotta. Haastattelimme myös kolmea Yritys A:n jälleenmyyjää.

Taulukko 3. Haastateltujen jälleenmyyjien kokemus yhteistyöstä Yritys A:n kanssa

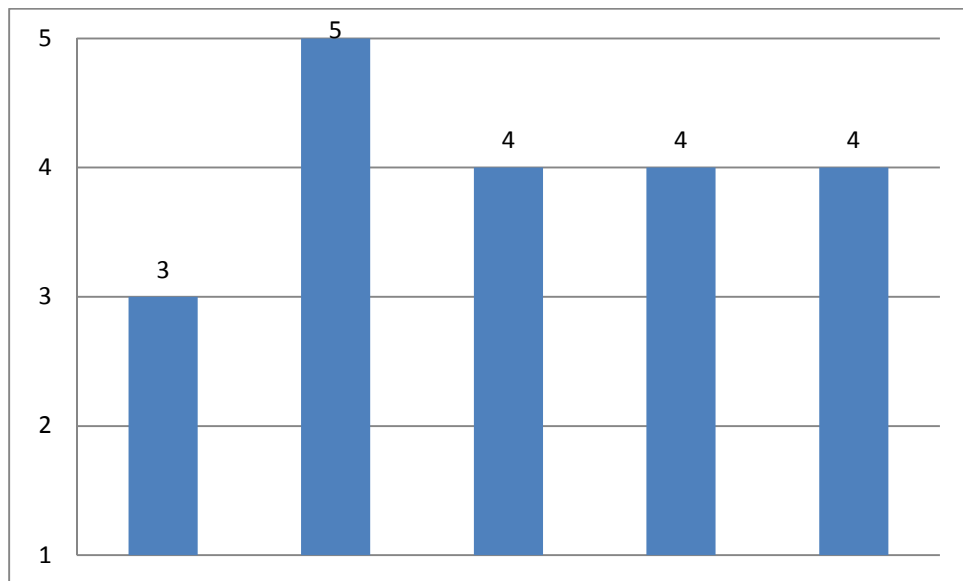
Jälleenmyyjät	Jälleenmyyjä A	Jälleenmyyjä B	Jälleenmyyjä C
Kokemus	2,5 Vuotta	21 Vuotta	24 Vuotta

Haastattelemamme kolmen jälleenmyyjän kokemus yhteistyöstä Yritys A:n kanssa, on kuvattu taulukko 3:ssa (s. 50). Kaksi kolmesta jälleenmyyjästä on tehnyt yhteistyötä Yritys A:n kanssa yli kaksikymmentä vuotta.

### 4.3 Case-tutkimuksen tulokset

Haastattelurungoissa oli kaksi taustoittavaa kysymystä. Ensimmäisenä kysyttiin kunkin haastateltavan kokemusta (Taulukot 2. ja 3, s. 50). Toisena kysyttiin, ”*Johdetaanko jälleenmyyjäverkostoa mielestäsi systemaattisesti*”.

Kuvio 7. Jälleenmyyjäverkostoa johdetaan systemaattisesti (1 = Täysin eri mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä)



Kaikki haastatellut jälleenmyyjät olivat samaa mieltä siitä, että jälleenmyyjäverkostoa johdetaan systemaattisesti Yritys A:n toimesta (Kuvio 7, s. 51). Jälleenmyyjien avoimien kommenttien perusteella, jälleenmyyjät kokivat toiminnan kehittyneen voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Toiminnan kehittymisen syiksi mainittiin muun muassa yhteistyö Yritys B:n kanssa sekä Yritys A:n selkeästi nimeämä vastuhenkilö jälleenmyyjäsuhteiden hoitamiselle.

Henkilö A1 arvio jälleenmyyjäverkoston johtamisen systemaattisuutta (Kuvio 7, s. 51) neutraaliksi. Henkilö A1 mukaan jälleenmyyjäverkoston toiminnan kehittämiseen on kohdennettu aikaisempaa enemmän resursseja.



Henkilö A2 vastaavasti oli sitä mieltä, että jälleenmyyjäverkostoa johdetaan (Kuvio 7, s. 51) täysin systemaattisesti. Henkilö A2 perustelee vastaustaan sillä, että toimintamalli, jossa jälleenmyyjille haetaan valmiiksi kiinnostuneita asiakkaita ulkoisen kumppanin avulla, poikkeaa radikaalisti normaalista tukkukauppiaan toiminnasta.

Yhteenvedona jälleenmyyjien ja Yritys A:n vastuuhenkilöiden haastatteluiden perusteella saatu keskiarvo jälleenmyynnin johtamisen systemaattisuudelle, on neljä. Erään jälleenmyyjän mukaan, *”kehitettävää löytyy, mutta suunta on oikea”*.

#### 4.3.1 Strategia

Strategia on johtamisen kivijalka ja halusimmekin selvittää, kuinka strategia on huomioitu käsittelemässämme jälleenmyyjäverkostossa.

Kaikki jälleenmyyjät kokivat Yritys A:n jälleenmyyntiin liittyvän strategisen suunnittelun hyvin toiminnallisesta näkökulmasta. Keskusteluissa tuli ilmi, etteivät jälleenmyyjät suunnittele järjestelmällisesti yhteistyötä Yritys A:n kanssa. Strategisen suunnittelun nykytilaa kuvastaa erään jälleenmyyjän lausahdus, *”ei sillä tavalla mietitä tai budjetoida Yritys A:ta, se mitä vastaan tulee, sillä mennään”*.

Kaikki jälleenmyyjät kertoivat ottavansa toiminnassaan huomioon yhteistyön Yritys A kanssa, mutta kaikki kertoivat myös, ettei mitään asioita ollut kirjattu ylös. Toiminnan seuranta ajateltiin myös hyvin toiminnallisesti näkökulmasta. Eräs jälleenmyyjä mainitsi reklamaatioiden määrän olevan peruste, millä toiminnan kehittymistä seurataan.

Henkilö A1:n mukaan Yritys A:n yritystason strategisessa suunnittelussa, ei ole huomioitu tätä nimenomaista jälleenmyyjäverkostoa. Tätä verkostoa ei ole myös-

kään huomioitu tuotemyynnissä, vaikka se on ollut olemassa yhtä kauan kuin tuotemyyntikin. Henkilö A1 kuitenkin uskoo, että käsittelemämme asiakkuusperusteinen jälleenmyyjäverkosto tullaan huomioimaan Yritys A:n strategissa suunnittelussa tulevien vuosien aikana. Henkilö A2:n käsityksen mukaan strategiat koskien käsittelemäämme jälleenmyyjäverkostoa on mietitty ja kirjattu ylös. Henkilö A2 kuitenkin lisää, ettei ole näitä suunnitelmia koskaan nähnyt.

Yritys C:n toimitusjohtaja Henkilö C1 kertoo heillä olevan useita strategisia kehityshankkeita, joista yksi on jälleenmyyjäverkoston kehittäminen. Henkilö C1 lisää strategisen suunnittelun olevan vahvasti esillä yrityksen toiminnassa ja kaikki asiat on myös kirjattu ylös.

Yritys A:n Henkilö A1:n ja Henkilö A2:n vastauksista selviää, että Henkilö A2 ei tiedä tuotemyynnin jälleenmyyjäverkoston strategisen suunnittelun puuttumista. Mahdollinen syy sille, miksi Henkilö A2 ei tiennyt strategisen suunnittelun puuttumisesta, on hänen vasta vuoden mittainen työura Yritys A:lla. Mielestämme Henkilö A2:n pitäisi tietää tällainen asia, sillä hän vastaa jälleenmyyjäsuhteiden kehittämisestä ja tavallisesti tällaista toimintaa ohjaa yhteinen strategia. Yritys C:llä vastaavasti on selkeästi omat strategiansa jälleenmyynnin kehittämiseksi.

Mielestämme Yritys A:n tuotemyynnillä pitäisi olla vähintäänkin toimintostrategia (Ks. 2.2.2 Strategian valinta, s. 17) eli ns. jälleenmyyntipolitiikka ylöskirjattuna. Tämä ohjaisi operatiivista toimintaa ja toteuttaisi niitä asioita, joita Yritys A:n liiketoimintatason strategioissa on määritelty.

Kaikki jälleenmyyjät asettavat omalla toiminnalleen tavoitteita, jotka pääasiallisesti ovat taloudellisia tavoitteita. Kaksi jälleenmyyjistä näki tärkeimpinä taloudellisina tavoitteina liikevaihdon kasvun. Yksi jälleenmyyjistä puolestaan kertoi asettavansa kannattavuustavoitteen liikevaihtotavoitteen sijaan. Jälleenmyyjä perusteli kannattavuustavoitetta sillä, että suuret laitekaupat saattavat aikaansaada suuren liikevaihdon, mutta vastaavasti myymällä vähän enemmän pienempiä laitteita, voidaan saavuttaa parempi kannattavuus.

Taloudellisten tavoitteiden lisäksi, kaikki jälleenmyyjät kertoivat asettavansa koulutus – ja oppimistavoitteita. Tavoitteet liittyivät pääasiallisesti työntekijöiden ja työnjohdon osaamisen kehittämiseen. Oppimistavoitteensa tähtäävät yleensä siihen, että saadaan erilaisia pätevyystodistuksia ja lupia, joita tuotealalla on runsaasti. Erään jälleenmyyjän mukaan, ”*loppuasiakkaat vaativat pätevoiditetyn tuote liikkeen sekä pätevät asentajat*”.

Huomion arvoista on jälleenmyyjien koulutus- ja oppimistavoitteissa oli se, ettei kukaan maininnut esimerkiksi myynti- ja markkinointityöhön liittyviä oppimistavoitteita. Positiivisena yllätyksenä, eräs jälleenmyyjä mainitsi tavoitteekseen vahvan yritysmaagon luomisen. Jälleenmyyjän tavoitteena on lähitulevaisuudessa profiloitua alueensa, ehkä jopa Suomen parhaaksi toimijaksi.

Jälleenmyyjät seurasivat tavoitteiden toteutumista pääasiassa taloudellisesta näkökulmasta. Kahdella jälleenmyyjällä on apunaan sähköisentaloushallinnon järjestelmät, joista he kokivat hyötyvänsä muun muassa hyödyllisten raporttien muodossa. Eräs jälleenmyyjä on ulkoistunut taloutensa seurannan rahoitus- ja verotuskonsultille kokonaisuudessaan. Jälleenmyyjä näki ratkaisun kustannustehokkaana vaihtoehtona, jolloin jää enemmän aikaa keskittyä omaan ydinosaamiseen. Jälleenmyyjät seuraavat oppimistavoitteita ainoastaan siitä näkökulmasta, että toteutuvatko kahden vuoden päähän asetetut sertifikaattitavoitteet sekä kuinka asentajat selviävät päivittäisessä työssään.

Huomion arvoista on se, että tavoitteiden seurannasta puuttuvat työkalut, kuten erilaiset suorituskyky mittarit sekä muut analyysit (Ks. 2.2.4 Seuranta, s. 20). Henkilö A2 näkee tulostavoitteet jälleenmyyjäverkoston tärkeimpinä tavoitteina. Henkilö A1 näkee taloudelliset tavoitteet tärkeinä, mutta mainitsi myös välitavoitteita, jotka johtavat hyvään tulokseen.

Tällaisia tavoitteita Henkilö A1:n mukaan ovat:

- *yhteydenottopyyntöjen määrä*
- *kontaktien määrä*
- *tarjousten määrä.*

Yritys C:n Henkilö C1:n tavoitteet jälleenmyyjäverkostolle ovat liiketoiminnan volyymin tuplaus jakeluverkoston kautta, lisäksi strategisena tavoitteena jälleenmyyjäverkoston laajentaminen maantieteellisesti uusille alueille.

Huomion arvoista oli se, että kaikki jälleenmyyjät mainitsivat oman osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita, mitä kukaan johtavista henkilöistä ei maininnut.

#### 4.3.2 Myynnin kehittäminen

Kahden haastattelemamme jälleenmyyjän mukaan suurimmat haasteet ovat myyntiprosessissa alkaen ensikontaktista asiakkaaseen ja päättyen asiakkaan tekemään tilaukseen. Molempien vastauksissa korostui se, että kaupan saaminen kestää liian kauan, jopa vuosia. Pitkä myyntiprosessi sitoo jälleenmyyjän resursseja ilman takuita hyvityksen saamisesta tehdyille työlle. Jälleenmyyjät kokevat tekevänsä liikaa työtä, ennen kuin ratkaisuja päästään edes tarjoamaan. Kaupan mennessä ohi, projektiin uhratut resurssit jäävät jälleenmyyjän tappioksi.

Erään jälleenmyyjän mukaan ” *Myyntityö ei ole pelkästään sitä, että myydään tuote, vaan se sisältää paljon suunnittelua, mitoittamista ja eri yhteistyötahojen integrointia projektiin*”. Haastava myyntiprosessi aiheuttaa jälleenmyyjille sen, ettei välttämättä tarjota ratkaisuja kohteisiin, jotka eivät jälleenmyyjän ennakkokäsityksen mukaan houkuttele tarjoamaan. Erään jälleenmyyjän mukaan on haastavaa tavoittaa yrityksestä laitehankinnoista päättävä henkilö, jolla on todellista valtaa tehdä lopullinen investointipäätös. Jälleenmyyjän mukaan, useat neuvottelutilanteet ovat kariutuneet siihen, että keskustellaan mahdollisesta investoinnissa väärin ihmisten kanssa.

Erään jälleenmyyjän myynnin este oli se, ettei voi myydä enempää laitteita, koska yrityksellä ei ole riittävästi päteviä asentajia toteuttamaan myynnin kasvusta seuranneita projekteja. Samainen jälleenmyyjä kertoi, ” *että olemme jättäneet Keltaisetsivut ja suurimman osan lehtimainoksista pois. Emme ole myöskään julkaisseet internet-sivujamme, koska arvioimme sieltä tuleva liikaa kyselyjä*”.

Jälleenmyyjä on siis systemaattisesti vähentänyt omia markkinointiaktiviteettejaan, joka viittaa siihen, että myynnin este onkin itse asiassa oman liiketoiminnan kasvun hillitseminen.

Erään jälleenmyyjän mukaan systemaattinen suunnittelija yhteistyö purkaisi myynnin esteitä tehokkaasti. Jälleenmyyjä mainitsi eräästä kilpailijasta, jonka markkinointi lähtee suunnittelijaverkoston kouluttamisesta, koskien jotain tiettyä tuotesarjaa, jonka jälkeen suunnittelijat systemaattisesti piirtävät kohteet tämän tuotesarjan tuotteilla. *”Asennusliikkeen on äärimmäisen vaikea vaihtaa laitetta toiseen merkkiin, koska kaikki valvojat ja suunnittelijat vaativat sitä laitetta, mikä suunnitelmaan on kirjattu”*.

Henkilö A1:n mukaan urakoitsijan käytännön myynninesteitä ovat puutteelliset myynti- ja markkinointitaidot. Mainittakoon ns. puhelinkammo, joka tarkoittaa sitä, ettei haluta tai uskalleta soittaa uusille asiakkaille tehden aktiivista myyntityötä.

Henkilö A2:n näkee merkittävänä myynnin esteenä sen, että tuotelaitteiden kauppa ja asentaminen eivät ole jälleenmyyjälle niin kannattavaa liiketoimintaa, että pelkästään sillä eläisi, vaan tarvitsee tehdä jotain muutakin. Lisäksi Henkilö A2 sanoo tuotealan osaamisen ylläpitämisen olevan haastavaa, koska ala uudistuu erittäin nopeassa tahdissa. Myös Yritys C:n Henkilö C1 kertoi, että heidän liiketoiminnassaan on paljon muuttuvaa tietoa, joka jälleenmyyjien pitäisi omaksua ja hallita. Henkilö A2:n mukaan vain harva jälleenmyyjä jaksaa panostaa tiedon jatkuvaan päivittämiseen, koska kauppojen todennäköisyys on verrattain pieni suhteessa vaadittuun panostukseen. Henkilö A2 arvio, että käytännön tasolla jälleenmyyjä saa toimeentulonsa helpommin jostakin muualta.

Yritys C:n Henkilö C1 kokee merkittävänä myynninesteenä edelleen Yritys C:n valmistamien seulamurskaimien tunnettuuden, vaikka tuotteet ovat olleet markkinoilla jo vuodesta 1991 lähtien. Yritys A:n Henkilö A1 ja Henkilö A2 eivät maininneet tunnettuutta myynnin esteeksi. Voidaan kuitenkin olettaa, että tunnettuus on edelleen merkittävä myynnineste Yritys A:lle, koska Konserni A:n tuoteratkaisut Yritys A:n edustamana ovat olleet markkinoilla vasta vajaat kolme vuotta.

Henkilö A1 näkee yhtenä myynninesteenä jälleenmyyjien vanhakantaisen ajattelutavan, ajalta jolloin aktiivista myyntityötä ei tarvinnut juurikaan tehdä, vaan kauppvoja tuli riittävästi, ”*omalla painollaan*”. Oman kokemuksemme mukaan jälleenmyyjien keskuudessa on havaittavissa muutosvastarintaa siten, että puhutaan paljon toiminnan uudelleen suuntaamisesta ja uusista toimintamalleista, mutta käytännön tasolla toteutus jää vaisuksi.

Salmista (2.3.1 Muutosvastarinta s. 22) mukaillen, muutoksen johtamiselle olennaista on se, että Yritys A:n ja jälleenmyyjän välillä on aito vuorovaikutus, joka edes auttaa uusien toimintamallien omaksumista. Erään jälleenmyyjän kommentti, ”*Usein ehdotetaan Yritys A:lle, miksei tätä asiaa voitaisi tehdä näin?*” kertoo sitä, että tahtotila vuorovaikutukselle on olemassa.

Mielestämme Yritys A:n tulisi entistä paremmin pystyä kuuntelemaan ja huomiomaan jälleenmyyjien tarpeita ja toiveita siitä, kuinka asioita tulisi tehdä. Jälleenmyyjillä on arvokasta, kentältä opittua käytännön tietoa. Tämä kokemusperäinen tieto sisältää muun muassa paljon hiljaista tietoa, sekä tietoa kilpailijoiden toimintatavoista, koska useat jälleenmyyjät ovat joko edustaneet tai edustavat edelleen kilpailijoiden tuotemerkkejä.

Henkilö A1:n mukaan myynnin esteitä voidaan purkaa kehittämällä PreSales – toimintoja, jotta kaupan tekeminen olisi jälleenmyyjälle mahdollisimman helppoa. Henkilö A1 esittää, ”*että tarkoituksena ei olekaan tehdä jälleenmyyjistä huippumyyjiä, vaan vakuuttavia asiantuntijoita, koska asiakas haluaa keskustella asiantuntijan kanssa*”. Henkilö A1 arvio, että myynnin tuella luodaan puitteet onnistumisille, joiden kautta jälleenmyyjät saadaan sitoutumaan toimintaan jälleenmyyjäverkostossa.

Henkilö A2:n näkemyksen mukaan, pitäisi tuottaa enemmän yhteydenottopyyntöjä, joiden kautta olisi mahdollisia tehdä enemmän tarjouksia ja sitä kautta enemmän kauppvoja. Henkilö A2 lisäisi myös yksittäisten jälleenmyyjien määrää myyntivolyymien kasvattamiseksi.

Oman kokemuksemme mukaan, jokaisella jälleenmyyjälle on jo nyt hoitamattomia yhteydenottopyyntöjä, joka tarkoittaa sitä, että yhteydenottopyyntöjen edelleen lisääntyessä, yhä useampi kiinnostunut asiakas jäisi ilman palvelua. Hoitamattomat yhteydenottopyynnot antavat huonon Yritys A:n tavasta toimia, koska nämä yhteydentotopyynnot on kerätty loppukäyttäjiltä Yritys A:n nimissä. Jälleenmyyjiltä kysyttiin mielipiteitä Yritys A:n tarjoamasta koulutuksesta ja vastaukset kääntyivät hieman yllättäen koskemaan tiedon välittymistä.

Erään jälleenmyyjän mukaan, ”*Konserni A:lta tuleva tieto jää usein Yritys A:lle, eikä välity jälleenmyyjälle asti*”. Kaikki jälleenmyyjät olivat yhtä mieltä siitä, että tiedon päivittämisestä täytyy itse kantaa vastuu. Erään jälleenmyyjän mukaan, ”*täytyy aktiivisesti kysellä Yritys A:lta mahdollisista tuotemuutoksista ja pahimmillaan huomaa laitetta asentaessaan, että jokin puolivuotta sitten tilattu laite onkin muuttunut teknisesti*”. Yritys A sai kuitenkin kiitosta siitä, että Henkilö A2:n mukaan tulon myötä tiedon kulku on parantunut.

Jälleenmyyjät kommentoivat myös Yritys A:n tarjoamaa koulutusta. Eräs jälleenmyyjä muun muassa piti Yritys A:n aikaisemmin järjestämää myyntikoulutusta hyvänä ja koki sen erittäin tarpeelliseksi. Jälleenmyyjä toivoikin myyntikoulutuksiin jatkumoa. Erään toisen jälleenmyyjän mukaan sellaiset koulutukset ovat hyviä, missä voi keskustella asioista muiden jälleenmyyjien kanssa, jolloin ajatuksia vaihtamalla on mahdollista saada uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi toivottiin tuotekohtaista myyntikoulutusta.

Kaikki jälleenmyyjät toivoivat lisää teknistä koulutusta. Teknistä koulutusta toivottiin erityisesti tuotteisiin liittyen. Eräs jälleenmyyjä kertoi, ”*että tiedon puutteen takia toiminta urautuu helposti ja usein on kohteita, johon olisi parempikin ratkaisu olemassa, mutta myydään vaan sitä tuttua turvallista*”.

Koulutuksen lisäksi kaikki jälleenmyyjät kokevat saavansa tukea Yritys A:lta. Eräs jälleenmyyjä kehui Yritys A:n paikallisten myyjien teknistä osaamista, ”*koskaan ei ole jäänyt pulaan ongelmatilanteissa*”. Yritys A:n palvelunopeus sai myös kiitosta jälleenmyyjiltä. Eräs jälleenmyyjä kertoi Yritys A:n olevan joustava maksuasioissa, mitä tämä piti merkittävänä asiana ongelmatilanteissa. Eräs jäl-

leenmyyjä kertoi myös arvostavansa sitä, että Yritys A:n avulla saadaan lisäarvoa oman imagon luontiin.

Huomionarvoista oli se, että kaksi kolmesta jälleenmyyjästä kokee olevansa paremmassa asemassa muihin jälleenmyyjiin nähden. Mielestämme tämä kertoo siitä, että Yritys A on joistakin puutteista huolimatta, palvellut avainjälleenmyyjään kohtuullisen hyvin.

Henkilö A1 kokee, että jälleenmyyjät tarvitsevat myynnillistä sekä teknistä koulutusta. Koulutuksista ei Henkilö A1:n mukaan ole saatu toistaiseksi selviä tuloksi. Henkilö A1:n mukaan koulutusten mittaaminen on haastavaa ja lisää, että onnistumista voidaan mitata lähinnä myynnissä onnistumisen kautta.

Henkilö A2:n kertoi, että hän on koulutuksia vastaan silloin, jos ei niistä saada mitään konkreettista hyötyä. Henkilö A2 arvioi, ettei ole järkevää kouluttaa jälleenmyyjää neljänkymmenen tuotteen osalta, koska hänen mukaansa syvällistä tietoa kaikista tuotteista ei tarvitse.

Henkilö A2 kertoi antavansa henkilökohtaista koulutusta jälleenmyyjille muun muassa tekemällä yhteistarjouksia jälleenmyyjien kanssa. Yhteistarjouksissa katsotaan tapauskohtaisesti sopivat ratkaisut kohteisiin. Henkilö A2:n mukaan, *”koulutus on myös sitä, että asiakkaalla on ongelma, jota sitten lähdetään ratkomaan yhdessä jälleenmyyjän kanssa”*.

Huomion arvoista on se, että jälleenmyyjät kertoivat aiemmin tiedon saamisen haasteista Yritys A:lta (Ks. 4.3.2 Myynnin kehittäminen, s. 55). Voidaan päätellä, että osa ongelmatilanteista, joita Henkilö A2 ja jälleenmyyjät ratkovat yhdessä, olisi vältettävissä, jos tiedon kulku Yritys A:n ja jälleenmyyjien välillä olisi paremmalla tasolla.

Kokemuksemme mukaan ongelmat missä tahansa käytännön projektitöissä aiheuttavat viivästyksiä, mikä taas voi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Mahdollisissa viivästyksissä, jälleenmyyjä vastaa kustannuksista. Tällaiset ylimääräiset ongelmat syövät lisäksi Henkilö A2:n aikaa pois tuottavasta työstä. Mielestämme



jälleenmyyjien tulisi pystyä ratkomaan ongelmia omatoimisemmin. Vastaavasti Yritys A:n tulisi pystyä tarjoamaan sellaiset tukimateriaalit ja välineet, jotta ylimääräisiltä ongelmilta välttyttäisiin.

Yritys A järjestää myynnin tueksi myös jälleenmyyjätapahtumia. Kaksi jälleenmyyjistä kokee jälleenmyyjätapahtumat tärkeiksi, koska niissä pääsee käymään hedelmällisiä keskusteluita muiden jälleenmyyjien kanssa. Eräs jälleenmyyjä kertoi, että tapahtumista saa hyvän draivin muutamaksi viikoksi eteenpäin.

Henkilö A1 mukaan jälleenmyyjäpäivillä rakennetaan yhteenkuuluvuutta ja tuodaan samalla esille Yritys A:n tarjoamien ratkaisujen etuja ja hyötyjä. Henkilö A1 kertoi, että tänä päivänä puhutaan kumppanuudesta ja siitä, miten markkinoinnilla voidaan tuoda lisäarvoa toimintaan ja lisää, että ennen jälleenmyyjäpäivät olivat pelkästään tuotekoulutuksia. Myös Henkilö A2:n mielestä jälleenmyyjäpäivien parasta antia on yhdessäolo ja muu kuin tuotekoulutus.

Henkilö A1 kertoi, että jälleenmyyjä tuetaan myös hälventämällä myynnin esteitä erilaisten myynti- ja markkinointiratkaisujen avulla. Keinoista mainittakoon rahoitusleasing, joka mahdollistaa jäähdytysratkaisujen hankinnan rahoituksen avulla. Tuotealalla rahoitusleasing on uusi ilmiö.

Henkilö A2:n mukaa jälleenmyyjä tuetaan rahallisesti muun muassa vastaamalla kustannuksista yhteisissä asiakastapahtumissa. Henkilö A2:n kertoi, että jälleenmyyjien tueksi tehdään erilaisia materiaaleja, kuten esitteet, PowerPoint -esitykset ja käsikirjat. Tärkeimpänä tukena Henkilö A2 pitää jälleenmyyjille antamaansa teknistä tukea.

Yritys C:n Henkilö C1 kertoi jälleenmyyjänsä koulutuksesta seuraavasti, ”*Yksikään jälleenmyyjä ei aloita toimintaansa ennen kuin tulee Suomeen koulutukseen muutamaksi päiväksi, jossa jälleenmyyjälle annetaan kaikenkattava perehdytys*”. Yritys C kouluttaa jälleenmyyjät sekä teknisen tukihenkilöstön lähes poikkeuksetta tuotelanseerausten yhteydessä. Koulutus keskittyy tuotteeseen, menetelmään ja käyttötekniikkaan, mutta myös jonkin verran myyntiin ja markkinointiin. Jokaisen jälleenmyyjän kanssa tehdään vuosittainen markkinointisuunnitelma, jossa tiivis-

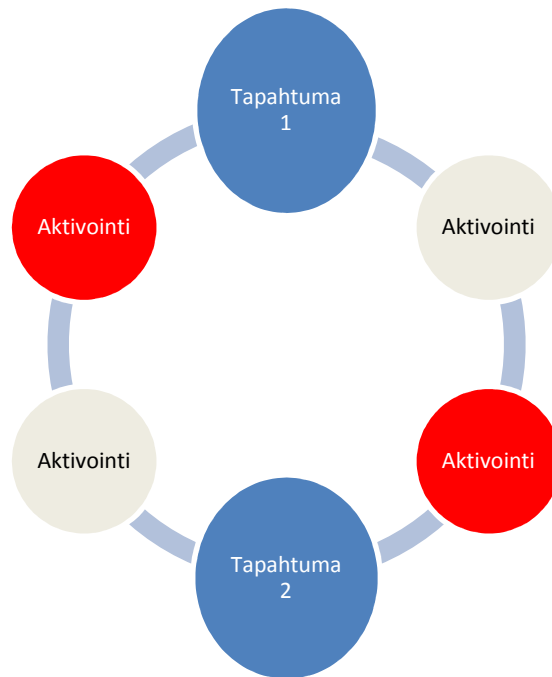
tyy tulevan kauden asiat dokumentoidusti. Jälleenmyyjillä on myynnin tukena aluemyyntipäällikkö, joka vastaa oman alueensa jälleenmyyjien tukemisesta kaikissa asioissa.

Jälleenmyyjiä tuetaan rahallisesti jakamalla yhteisten tapahtumien kustannuksia. Yritys C:n tapana on tulla ajoissa paikalle, ennen suurempia asiakastapahtumia, kuten messuja. Ennen messuja järjestetään koulutus, jossa jälleenmyyjät perehdytetään tulevien messujen teemaan. Vastausten perusteella, Yritys C kouluttaa jälleenmyyjäänsä suunnitelmallisemmin kuin Yritys A. Muun muassa Yritys C:n yhteiset markkinointisuunnitelmat antavat suuntaa koko vuoden markkinointiaktiiviteeteille. Aktiiviteettien tehoa ja toimivuutta varmasti lisää se, että jälleenmyyjä pääsee itse mukaan markkinoinnin suunnitteluun, ja voi samalla oppia uutta.

Lisäksi Yritys C:n toteuttama jälleenmyyjien perehdyttäminen ennen messuja antaa hyvät mahdollisuudet onnistuneelle asiakastapahtumalla. Mielestämme Yritys A:n pitäisi toteuttaa asiakastapahtumat ja messut suunnitelmallisemmin. Yritys A:n tulisi nimetä henkilö, joka laatii tapahtumasta suunnitelman. Suunnitelman tulisi sisältää ainakin: tapahtuman tarkoituksen ja tavoitteet, mahdolliset kärkituotteet, tehtävävastuut, aikataulutuksen sekä teknisen tukimateriaalin. Jos jälleenmyyjiä ei ehditä kouluttaa, niin he voisivat tutustua materiaaliin hyvissä ajoin ennen tapahtumaa. Yritys A:n vastuuhenkilön tulisi vastata myös tapahtuman jälkihoidosta ja raportoinnista.

Jälleenmyyjät kertoivat saavansa innostusta omaan työhönsä Yritys A:n järjestämistä tapahtumista. Usein innostuminen kuitenkin hiipuu nopeasti arjen keskellä. Mielestämme tällaista innostusta tulisi vaalia, jotta se kestäisi mahdollisimman pitkään. Innostuksen ylläpitämiseksi, jälleenmyyjiä voitaisiin palkita aktiivisuudesta jälleenmyyjätapahtumien välillä. Jälleenmyyjille voitaisiin tehdä vuosisuunnitelma (Kuvio 8, s. 62), jossa määritellään jälleenmyyjätapahtumien ajankohdat ja sekä yhteensä neljä aktivointia (Action Points) tapahtumien välissä. Nämä aktiivoinnit voisivat olla henkilökohtaisia tapaamisia, puhelinpalavereja tai vaikka tapaamisia messujen yhteydessä.

Kuvio 8. Vuosisuunnitelma jälleenmyyjän aktivoimiseksi



Aktivointien yhteydessä käydään läpi jälleenmyyjän tekemät aktiviteetit ja aktiivisuudesta voitaisiin palkita sopivalla tavalla. Vuoden tavoitteet ja toteutuneet aktiviteetit kirjataan ylös ja vuoden lopuksi tehdään raportti. Raportin avulla voidaan seurata jälleenmyyjätapahtumien vaikutusta jälleenmyyjiin sekä yksittäisten jälleenmyyjäsuhteiden kehittymistä. Kuvaamamme prosessin on tarkoitus olla jatkuva.

Jälleenmyyjiltä kysyttiin, onko heillä järjestelmiä myynnin tukena. Kenelläkään jälleenmyyjistä ei ollut käytössään varsinaisia myynnin tukijärjestelmiä. Yhdellä jälleenmyyjällä oli taloushallinnon ohjelmisto sekä kahdelle jälleenmyyjistä oli erilaisia projektinseurantatyökaluja. Jälleenmyyjät seuraavat käynnissä olevia projekteja ja tekevät tarvittavia muutoksia projektin aikana, mutta historian seurantaan tai tulevaisuuden ennustamiseen ei ole työkaluja.

Henkilö A1:n mukaan Yritys A:lla on myynnin seuranta varten kaksi järjestelmää, mutta näistä puuttuu ennustettavuus. Henkilö A1 lisää, että tavoitteena on saada mahdollisimman pian sellainen CRM-järjestelmä, joka tukee myynnin seu-

rannan lisäksi ennustettavuutta. Henkilö A2:n mukaan Yritys A:lla ja Konserni A:lla pitäisi olla yhteiset järjestelmät, sillä nyt molemmat tahot käyttävät omia järjestelmiään sekä tämän lisäksi tarjoukset tehdään vielä kolmannella.

#### 4.3.3 Motivointi ja palkitseminen

Kaikki jälleenmyyjät painottivat vastauksissaan sellaisia motivointi ja palkitsemiskeinoja, jotka olivat aineettomia, liittyivät prosesseihin sekä Yritys A:n tapaan hoitaa suhteita jälleenmyyjiin.

Kaksi jälleenmyyjistä mainitsi, että Yritys A pitää kiinni sovituista asioista. Eräs jälleenmyyjä piti tärkeänä Yritys A:n nopeaa toimitusaikaa, jotta hän voi luvata asiakkaalle toimituksen ajoissa. Jälleenmyyjä saa tästä kiitosta loppuasiakkaalta, joka motivoi häntä työssään.

Eräs jälleenmyyjä mainitse motivoivaksi tekijäksi Yritys A:n joustavuuden rahoitusjärjestelyissä. Jälleenmyyjä voi näin luvata asiakkaalle suuria kokonaisuuksia nopealla toimitusajalla, joka lisää jälleenmyyjän menestymismahdollisuuksia tarjouskilpailuissa. Jälleenmyyjien vastausten perusteella tavarantoimittajan valinnassa tärkeimpiä kriteerejä ovat luotettavuus, helppous ja varmuus.

Eräs jälleenmyyjä mainitsi myyntikilpailut huonona motivointikeinona. Jälleenmyyjän mukaan, *”myyntikilpailut eivät toimi, koska alueelliset erot jälleenmyyjien välillä ovat suuria”*. Jälleenmyyjä arvioi, että jos menestystä mitataan euroilla, niin yksi isompi tilaus saattaa kääntää kilpailun tuloksen pääläelleen. Jälleenmyyjän mukaan järjestelmämyynnissä kauppojen koot vaihtelevat tuhansista euroista satoihin tuhansiin euroihin. Jälleenmyyjä lisää, että jos kysymyksessä olisi yksinkertainen tuote, tulosten mittaaminen olisi paljon helpompaa.

Henkilö A1:n mukaan paras tapa motivoida jälleenmyyjiä on aktiivinen yhteydenpitäminen, kuunteleminen, kehitystarpeiden kartoittaminen ja innostaminen toimintaan. Henkilö A2:n mielestä on tärkeää olla helposti tavoitettavissa, jotta jäl-

leenmyyjille voidaan antaa heidän tarvitsemaansa tukea. Henkilö A2 kokee Yritys A:n antaman teknisen tuen tärkeänä jälleenmyyjien motivointikeinona.

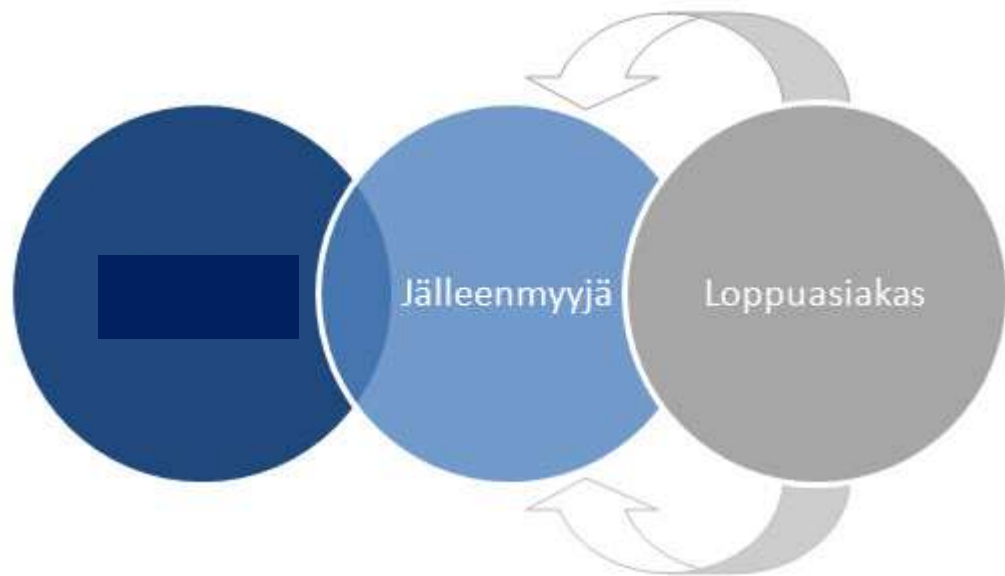
Henkilö A1 ja Henkilö A2 ovat molemmat samaa mieltä siitä, että järjestettyjen myyntikilpailujen motivoiva vaikutus on ollut vähäinen, koska myynnilliset erot jälleenmyyjien välillä ovat niin suuret. Henkilö A1 arvioi, että tulevaisuudessa myyntikilpailujen fokus voitaisiin myyntimäärän sijasta suunnata toiminnallisiin asioihin, kuten asiakaskontaktien tai muiden aktiviteettien määrän. Henkilö A1 lisää, että tulevaisuudessa motivointikeinona saatetaan käyttää myös erilaisia nimikkeitä ja statussymboleita, jolla palkitaan jälleenmyyjää menestyksestä.

Henkilö A1 ja Henkilö A2:n arvioiden mukaan myyntitulokset ovat toistaiseksi jääneet odotettua heikommiksi, motivointiyrityksistä huolimatta. Henkilö A1 kokee, että jälleenmyyjien motivointiin on käytetty paljon resursseja.

Yritys C:n Henkilö C1 kokee parhaana jälleenmyyjien motivointikeinona yhteishengen, jota Henkilö C1 kutsuu nimellä ”Yritys C Team Spirit”. Henkilö C1:n mukaan yhteishenkeä kuvaa hyvin se, että jos kilpailija järjestää jälleenmyyjätapahtuman samanaikaisesti, valitset jälleenmyyjät lähes poikkeuksetta Yritys C:n tapahtuman. Yritys C on järjestelmällisesti rakentanut puitteet hyvän yhteishengen syntymiselle, muun muassa panostamalla paljon resursseja jälleenmyyjätapahtumiansa jatkuvaan kehittämiseen.

Jälleenmyyjät pitivät aineettomia motivointi- ja palkitsemiskeinoja tärkeimpinä. Tärkeintä jälleenmyyjille oli loppuasiakkaalta saatu positiivinen palaute (Kuvio 9, s. 65), jolla koettiin olevan voimakkaasti motivoiva vaikutus.

Kuvio 9. Loppuasiakkaan motivoiva palaute jälleenmyyjälle



Kehittämällä jälleenmyyjäverkoston myyntiprosessia, jälleenmyyjäystävällisemmäksi, heijastuu se loppuasiakkaalle korkeana palvelun laatuina, josta loppuasiakas kiittää jälleenmyyjää.

#### 4.3.4 Viestintä ja tieto jälleenmyyjäverkostossa

Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkoston tietojohdamiseen liittyvien haasteiden selvittäminen aloitettiin taustoittavalla kysymyksellä, ”*mikä on paras viestintäkanava Yritys A:n ja jälleenmyyjien välisessä viestinnässä*”. Koostimme taulukkoon neljä (s. 66) kunkin vastaajaan kaksi tärkeintä viestintäkanavaa. Kuviossa vastaajan tärkeimmäksi nimeämä kanava on korostettu lihavoinnilla.

Taulukko 4. Viestintäkanavien tärkeysjärjestys vastaajittain

	Jälleen- myyjä	Jälleen- myyjä	Jälleen- myyjä	Henkilö A1	Henkilö A2	Henkilö C1
Puhelin	X			X	X	
Sähköposti		X	X			X
Web						
<b>Henkilökohtaiset kontaktit</b>	X	X	X	X	X	
Jälleenmyyjätapahtu- mat						X
Koulutukset						
Jokin muu kanava, mikä?						

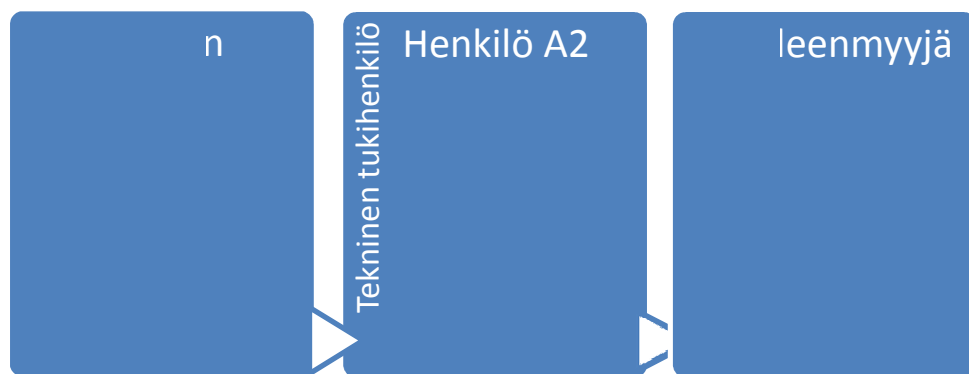
Henkilökohtaisia kontakteja pidettiin arvossa jälleenmyyjäverkoston viestinnässä. Kaikki jälleenmyyjät pitivät joko tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä henkilökohtaisia kontakteja. Arkipäiväinen yhteydenpito, hoidetaan kuitenkin mielellään puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

Kaksi kolmesta jälleenmyyjästä piti parhaana viestintäkanavana sähköpostia. Myös Yritys C:n Henkilö C1 piti sähköpostia parhaana kanavana jälleenmyyjille suunnatussa viestinnässä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että Yritys A:n pitäisi lisätä ja kehittää sähköpostitse tapahtuvaa viestintää jälleenmyyjille.

Kaikki jälleenmyyjät kertoivat, että teknisen tiedon (Ks. 3.2.1 Verkoston eksplisiittinen sekä hiljainen tieto, s. 42) saaminen on erittäin tärkeää heidän oman toimintansa kannalta. Kaikki jälleenmyyjät olivat yhtä mieltä siitä, että teknisen tiedon saanti Yritys A:lta on tällä hetkellä riittämättömällä tasolla. Erään jälleenmyyjän mukaan, ” ei sieltä tietoa tule ellei kysy”.

Erään jälleenmyyjän mukaan tietoa saa kyllä esimerkiksi [www.tuote.fi](http://www.tuote.fi) – sivuston kautta, mutta lisää, että olisi hyvä, jos oleelliset tiedot tulisivat suoraan omaan sähköpostiin. Jälleenmyyjän mukaan tiedot olisivat näin helposti saatavilla. Kaksi jälleenmyyjistä kuitenkin kehui Yritys A:ta siitä, että Henkilö A2:n mukaan tulon myötä, teknisen tiedon saanti on parantunut huomattavasti. Tiedonkulun nykytilanne on kuvattu (Kuvio 10, s. 67) alla.

Kuvio 10. Teknisen tiedonkulku Yritys A:lta jälleenmyyjille

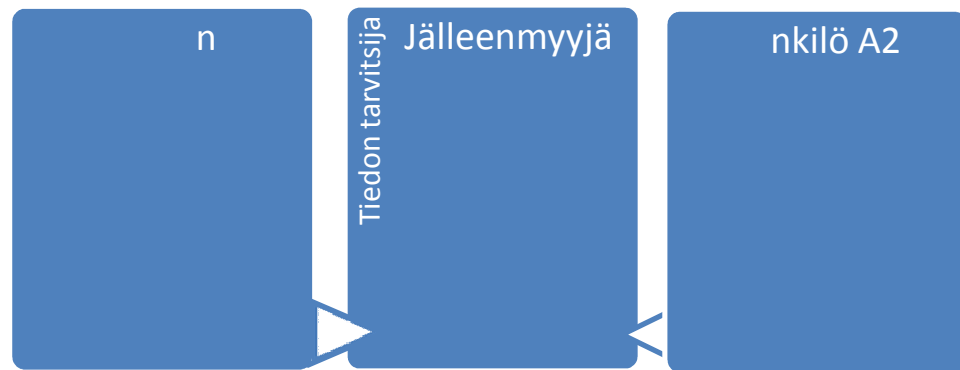


Mielestämme Yritys A:n tulisi panostaa teknisen tiedon saatavuuteen. Ratkaisuna saatavuuden parantamiseksi voisi olla esimerkiksi web-sovellus tai tekninen osio, jo olemassa olevalle [www.vapajaahdytys.fi](http://www.vapajaahdytys.fi) – sivustolle, josta jälleenmyyjät voisivat noutaa tarvitsemansa tiedon.

Tiedon saatavuutta parantamalla voidaan yksinkertaistaa tiedon kulkua ja välttää osa teknisistä kysymyksistä. Henkilö A2:n kysymysten selvittämiseen käyttämä aika, on pois tuottavasta työstä. Jälleenmyyjien kannalta ratkaisu toisi helppoutta, sillä teknisen haasteen ilmetessä, ongelman pystyisi usein ratkaisemaan itse. Vasta vaikeimmissa tapauksissa otettaisiin yhteyttä Henkilö A2:een. Olemme kuvanneet tavoitetilän kuviossa 11 (s.68).



Kuvio 11. Parantunut tiedonkulku Yritys A:lta jälleenmyyjille



Erään jälleenmyyjän mukaan Yritys A:n ja muiden suurten toimijoiden pitäisi tehdä yhteistyötä Tuoteliikkeiden liiton kanssa, jotta koko tuoteala saisi toivottua näkyvyyttä. Tuotealan tulisi profiloitua selkeästi omaksi alakseen niin, että tuoteliikkeet erottuisivat perinteisistä tuoteliikkeistä. Ajatuksena on se, että asiantuntijajaimagon kautta saataisiin arvostusta alalle. Jälleenmyyjän mukaan tästä on puhuttu viimeiset 15 vuotta, mutta mitään ei ole tapahtunut. Jälleenmyyjän mukaan pitäisi käynnistää laaja kattomarkkinointi tuotealan ja sen toimijoiden profiilin nostamiseksi.

Henkilö A2:n mukaan viestintää tulisi kehittää siten, että tiedetään, koska asiakas on hankkimassa laitteita. Henkilö A2 lisää, että meidän tulee löytää sellaiset segmentit, johon Konserni A:n laitteet soveltuvat ominaisuuksiensa puolesta parhaiten ja sitten kohdistaa markkinointiviestintää sinne.

Yritys C:n Henkilö C1 sanoo, että heidän suurin haasteensa on edelleen Yritys C:n työmenetelmien tunnettuus markkinoilla ja lisää, että he eivät hyödynnä riittävästi massaviestimiä tunnettuuden parantamiseksi. Henkilö C1 sanoo, että tulevaisuudessa tullaan hyödyntämään enemmän sosiaalisia medioita, kuten YouTube. Henkilö C1:n mukaan, kilpailijat ovat jo aloittaneet sosiaalisten medioiden hyödyntämisen osana markkinointiviestintää.

Erään jälleenmyyjän mukaan, ”ennen Yritys A:n ja Yritys B:n yhteistyön alkamista, kaikki jäähdytyslaitteisiin liittyvät aineistot ja materiaalit ovat olleet täysin retuperällä” ja lisää, että ”nyt on lähdetty tekemään sitä perustyötä, mikä olisi pitänyt tehdä 6-7 vuotta sitten”. Jälleenmyyjän mielestä Yritys A on kilpailijoi- taan jäljessä tältä osin.

Mielestämme oheismateriaalit ovat tärkeä osa Yritys A:n ja jälleenmyyjän sekä jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan välistä viestintää. Myös eräs jälleenmyyjä mainitsi, että uskottavien materiaalien tulee olla laadukkaita ja suomenkielisiä. Materiaalien kustannukset ovat tuhansia euroja kun yksi konekauppa voi olla kymmeniä tuhansia euroja.

Henkilö A1 saa tietoa jälleenmyyjistä seuraamalla jälleenmyyjien ostokäyttäytymistä. Henkilö A1 kokee saavansa parhaiten tietoa keskustelemalla ja kyselemällä jälleenmyyjiltä, että millaisia projekteja heillä on menossa tällä hetkellä. Näiden keskusteluiden kautta saadaan tietoa muun muassa siitä, mihin päin jälleenmyyjän toiminta on suuntautunut sillä hetkellä.

Henkilö A1:n mukaan viestinnän resursseja kohdennetaan saatujen tulosten perusteella ja lisää, ”että kyllähän ne joiden kanssa onnistutaan, on etusijalla”. Henkilö A1:n mielestä avainasiakkaista huolehtimisen lisäksi, on tärkeää löytää uusia potentiaalisia asiakkaita. Henkilö A1:n mukaan jälleenmyyjiltä tulee tietoa Yritys B:n kautta. Yritys B:n kautta tulee muun muassa aktiviteettiraportteja ja kehitysideoita. Henkilö A1 mukaan tiedon saatavuudessa, tallentamisessa ja hyödyntämisessä on vielä paljon kehitettävää.

Henkilö A2:n mukaan jälleenmyyjistä saadaan tietoa Yritys B:n kautta, mutta parhaiten Henkilö A2 kokee saavansa tietoa puhelimesta, sekä tapaamalla jälleenmyyjä henkilökohtaisesti. Henkilö A2 lisää, ” että ei saa vielä tietoa niin helposti, koska ei tunne jälleenmyyjä kunnolla”. Henkilö A2 korostaa, että jälleenmyyjien ohjeiden mukaan kannattaa mennä, koska ovat alueensa asiantuntijoita.

Erään jälleenmyyjän mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen parhaita tilaisuuksia ovat jälleenmyyjätapahtumat, missä voidaan jakaa kokemuksia käytännön toiminnasta. Jälleenmyyjä lisää, että keskusteluiden tulisi keskittyä yleisempiin kipupisteisiin, mitä jäähdytyslaitteiden kaupassa ja asentamisessa esiintyy. Jälleenmyyjän mukaan, keskusteluiden pitäisi olla suunnitelmallisia ja johdettuja.

Jälleenmyyjät saisivat varmasti paljon irti tällaisista keskusteluista. Jälleenmyyjien lisäksi, tästä tiedosta hyötyisi Yritys A:n oma myyntiorganisaatio. Näin he todella tietäisivät, mitä kentällä tapahtuu. Eräs jälleenmyyjä kommentoi, että jälleenmyyjäverkostossa piilevä hiljainen tieto on arvokasta heidän yritykselleen, mutta tällä hetkellä meillä ei ole paikkaa tai kanavaa, missä jakaa tätä tietoa muiden jälleenmyyjien kesken.

Näkemyksemme mukaan hiljaista tietoa on kertynyt jälleenmyyjälle sitä enemmän, mitä kauemmin hän on toiminut Yritys A:n jälleenmyyjänä. Eräs kokenut jälleenmyyjä kertoi, ”*että nykypäivänä tarvitaan aika vähän tukea Yritys A:lta ja neuvoa kysytään vain erityistapauksissa*”. Tämä kertoo siitä, että jälleenmyyjillä on valtava määrä hiljaista tietoa, joka ei välity Yritys A:lle, koska yhteistyö ei edelleenkään ole tarpeeksi syvällistä. Yhteistyö ei ole edennyt kovinkaan syväksi, vaikka jälleenmyynti on jatkunut jo vuosia.

Huomion arvoista on se, että tämän hetken avainjälleenmyyjät jäävät lähitulevaisuudessa eläkkeelle. Yritys A:n tapauksessa vanha 80 / 20 – sääntö toteutuu siten, että 20 % jälleenmyyjistä tuo 80 % jälleenmyyjäverkoston myynnistä (Ks. 2.3.2 Nykyiset asiakkaat, s. 23).

Yritys A:n haasteena on saada oleellinen hiljainen tieto käyttöönsä nykyisiltä avainjälleenmyyjiltä. Muuttamalla tämän hiljaisen tiedon käytännön tiedoksi, soveltaen sitä jälleenmyyjäverkoston toiminnan kehittämiseen, voidaan nykyistä ja tulevista jälleenmyyjistä kasvattaa uusia avainjälleenmyyjä.

Henkilö A1:n mielestä kaikki hiljainen tieto ei kuitenkaan ole tarpeellista. Henkilö A1 sanoo, että vanhojen tekijöiden toimintamalleja ei välttämättä kannata siirtää nuoremmille, koska vanhat toimintamallit eivät ole kaikkein tehokkaimpia. Hen-

kilö A1 ja Henkilö A2 olivat molemmat sitä mieltä, että Yritys A:lla on paljon sellaista tietoa, mikä ei välity jälleenmyyjille ja osaa ei edes haluta välittää. Henkilö A2 sanoo, ”*että tässä meidän toiminnassa on vaarana se, että se tieto valuu kilpailijoille*”.

Viitaten Nishiguchin evoluutioteoriaan (Ks. 3.3 Sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen pääoma, s. 45), Yritys A:n ja jälleenmyyjien välinen suhde ei ole todellinen kumppanuussuhde. Verkostossa ei jaeta tietoa ja näkemyksemme mukaan, osapuolten tarkoituksena on hyötyä toisista mahdollisimman paljon. Avoin tiedon jakaminen edistäisi aidon kumppanuussuhteen rakentumista osapuolten kesken. Aidossa kumppanuussuhteessa osapuolet haluavat kehittää jälleenmyyjäverkostoa oman edun tavoittelemisen sijasta, jolloin osapuolet hyötyisivät verkoston arvonnoususta.

#### 4.3.5 Yhteistyö ja sosiaaliset verkostot

Kaikki jälleenmyyjät olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyö Yritys A:n kanssa on kehittynyt viime vuosien aikana. Erään jälleenmyyjän mukaan yhteistyö ulkopuolisen markkinointikumppanin (Yritys B) kanssa on parantanut yhteistyötä Yritys A:n ja jälleenmyyjien kesken. Jälleenmyyjä lisää, että Yritys A:n jälleenmyyjäsuhteita hoitamaan nimeämän henkilön (Henkilö A2) aktiivisuus, on omalta osaltaan auttanut yhteistyön kehittymistä.

Erään jälleenmyyjän mukaan yhteistyön kehittämiseksi tulisi luoda portaali, jossa voitaisiin jakaa hyödyllistä tietoa Yritys A:n ja jälleenmyyjien kesken. Tällaista tietoa voisivat olla muun muassa käynnistyspöytäkirja-arkisto, josta löytyisi kaikkien Suomessa käynnistettyjen projektien tiedot. Jälleenmyyjä lisää, että yhteinen arkisto auttaisi seuraamaan takuuajkojen voimassaoloa ja reklamaatiotilanteissa voitaisiin nopeasti informoida toisia jälleenmyyjä mahdollisista laitevioista.

Mielestämme jälleenmyyjän ajatus on erittäin hyvä, sillä tällaisen arkiston avulla jälleenmyyjät saavat hyvän kuvan siitä, mitkä laitteet soveltuvat erilaisiin kohteisiin. Lisäksi jälleenmyyjä saisi tietoa siitä, keneltä toiselta jälleenmyyjältä voisi saada kokemuseräistä tietoa jonkun tietyn laitteen asentamisesta.

Henkilö A1 kertoi yhteistyön kehittymisestä erikseen jokainen jälleenmyyjän kohdalla ja mainitsi, että kokonaisvaltaista kehitystä on tapahtunut. Tulevaisuudessa olisi hyvä tehdä jälleenmyyjäkohtaisia suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi, Henkilö A1 arvioi.

Mielestämme jälleenmyyjäverkoston yhteistyön kehittymistä tukisi parhaiten koko verkostoa koskeva suunnittelu ja sen toteuttaminen. Jos tehdään pelkästään jälleenmyyjäkohtaista suunnittelua, yksittäisen jälleenmyyjän on vaikeampi motivoitua toimimaan verkoston yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostokohmainen suunnitelma pitää olla realistinen ja siitä tulee selkeästi käydä ilmi, millaista panostusta vaaditaan kultakin verkoston osapuolelta.

Kehitysjatuksena verkoston tavoitteiden saavuttamista voitaisiin pitää palkitsemisperusteena, esimerkiksi luomalla palkitsemiselle eri tasoja.

Yksinkertaisuudessaan tasot voisivat olla:

- 1) jälleenmyyjäkohtaiset myyntitavoitteet
- 2) koko jälleenmyyjäverkoston tavoitteet.

Jälleenmyyjän saavuttaessa oman myyntitavoitteensa, tulisi jälleenmyyjä palkita riittävän avokätisesti, jotta se motivoisi saavuttamaan myös koko verkoston tavoitteet. Palkinnot voisivat harkinnan mukaan, olla joko suoraa rahaa tai parempia ostoetuja seuraavalle tilikaudelle.

Kaikki jälleenmyyjät arvioivat jälleenmyyjien keskinäisen yhteistyön olevan melko vähäistä tällä hetkellä, vaikka jälleenmyyjät eivät joudu kilpailemaan keskenään samoista asiakkaista. Kaikkien vastauksista käy ilmi, että haluja yhteistyön kehittämiseksi on kuitenkin olemassa.

Erään jälleenmyyjän mukaan, keskinäistä yhteistyötä voitaisiin kehittää sähköisillä sovelluksilla, joilla parannettaisiin tiedonvälitystä jälleenmyyjäverkostossa. Esimerkkejä tällaisista toteutuksista ovat muun muassa aiemmin mainitut jälleenmyyjäportaali sekä erään jälleenmyyjän ehdottama kysymys & vastaus – palsta, johon jälleenmyyjät ja Yritys A voisivat koota tietoa liittyen jäähdytysprojektien toteuttamiseen.

Erään jälleenmyyjän mukaan, yhteistyö on käytännön tasolla sitä, että nähdään jälleenmyyjätapahtumissa ja vaihdetaan kuulumisia. Jälleenmyyjä kertoi, *”että me ei millään muotoa käytetä sitä voimaa, mitä meistä voisi löytyä”*. Jälleenmyyjä lisää, että *”jos jälleenmyyjäverkoston avulla keskityttäisiin yhteisen päämäärään tavoitteluun, voitaisiin siten tuottaa lisäarvoa Yritys A:lle, meille ja ennen kaikkea loppuasiakkaalle paremman palvelun muodossa”*. Viitaten aiemmin case-tutkimuksessa (Ks.4.3.4 Viestintä ja tieto jälleenmyyjäverkostossa, s. 65) mainitsemaamme kumppanuussuhteen rakentumiseen, suhteen toteutuminen vaatii avointa tiedonvaihtoa osapuolten välillä.

Henkilö A1:n mukaan jälleenmyyjien yhteistyön kehittyneet, mutta se on edelleen vähäistä. Henkilö A1 on huomannut, että jälleenmyyjätapahtumissa jälleenmyyjät ovat alkaneet kommunikoida entistä enemmän. Henkilö A1 sanoo, *”että vielä on pitkä matka siihen, että aktiivisesti kommunikoitaisiin”*. Henkilö A1:n mukaan, keskinäinen luottamus parantaisi kommunikaatiota ja yhteistyötä.

Henkilö A2 kokee, että jälleenmyyjien välillä ei ole minkäänlaista yhteistyötä. Hänen mukaansa usein suunnitellaan yhdessä hienoja asioita, mutta todellisuudessa ne eivät toteudu. Henkilö A2 sanoo, *”että on ne korupuheet ja sitten on ihan todelliset hommat”*.

Yritys C:n Henkilö C1 kertoi heidän jälleenmyyjien keskinäisten suhteiden toimivan hyvin ja sanoo, *”kentällä ei ole keskinäistä kilpailua, eikä siellä pantata tietoa, vaan pikemminkin tuetaan toisia”*. Jälleenmyyjät kysyvät usein neuvo toisiltaan ja kommunikoivat tiiviisti keskenään.

Yritys A:n tavoin Yritys C:n jälleenmyyjät myyvät myös kilpailevien laitevalmistajien tuotteita. Vastausten perusteella Yritys C:n jälleenmyyjien keskinäinen yhteistyö on selvästi A:ta pidemmällä ja lähempänä kumppanuussuhdetta.

Jälleenmyyjien ja Yritys A:n työntekijöiden välille on muodostunut joitakin sosiaalisia verkostoja. Jälleenmyyjät kertoivat käyvänsä tervehtimässä Yritys A:n työntekijöitä eri toimipisteissä ympäri Suomen. Vapaa-ajalla jälleenmyyjät ja Yritys A:n työntekijät saattavat käydä oluella, saunomassa, harrastaa urheilua tai lähteä yhteiselle matkalle.

Henkilö A1:n mukaan 90-luvun jälkeen vapaa-ajan yhteistoiminta on selvästi vähentynyt ja kokee, että ihmiset eivät enää ole yhtä aktiivisia kuin tuolloin. Henkilö A1:n mielestä yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea yhteisen kiinnostuksen kautta.

Henkilö A1:n mukaan esimerkiksi oma hyvinvointi ja jaksaminen näyttää olevan kaikkien yhteinen huolenaihe. Henkilö A1:n mielestä yhdessä urheilu ja fyysisen kunnon ylläpitäminen voisi olla ratkaisu yhteistoiminnan parantamiseksi. Henkilö A1 lisää vielä, *”että tällä hetkellä jälleenmyyjät eivät toimi yhdessä töissä, eivätkä myöskään vapaa-ajalla”*. Henkilö A2:n mielestä työasiat tulee pitää työasioina ja sanoo, *”että ei ole kalareissuja, enkä niitä kaipaakaan, sillä työ on hyvä pitää työnä”*.

Yritys C:n Henkilö C1:n mukaan, heidän jälleenmyyjäverkostossa on yhteistoimintaa työasioiden ulkopuolella ja he ovat tehneet muun muassa oma kustanteisia matkoja eri maihin.

Huomion arvoista on, että Yritys C:n jälleenmyyjät myyvät tuotteita ristiin toistensa kanssa, mikä ei varmasti onnistuisi, jos välit olisivat huonot. Mielestämme Yritys C:n vapaa-ajan yhteistoiminta tukee yhteisöllisyyttä, jolla on varmasti positiivisia vaikutuksia myyntituloksiin.

#### 4.4 Case-tutkimuksen yhteenveto

Case-tutkimuksen tuloksissa käsitelimme verkostossa piileviä ongelmia ja pohdimme osaan myös ratkaisuehdotuksia. Jälleenmyyjäverkoston suurimmat ongelmat (Taulukko 5, s. 75) on koostettu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 5. Jälleenmyyjäverkoston ongelmat

Ongelma	Liittyy
Strategian puuttuminen	Strategia
Myyntiprosessi	Myyntin kehittäminen
Järjestelmien puuttuminen	Myyntin kehittäminen
Avoin tiedon jakaminen	Viestintä ja tieto jälleenmyyjäverkostossa
Asiakas-toimittajasuhde	Yhteistyö ja sosiaaliset verkostot

**Strategian puuttuminen** on yksi oleellisimmista puutteista jälleenmyyjäverkostossa. Yritys A ei ole huomioinut strategisessa suunnittelussa lainkaan *tuotemyyntin jälleenmyyjäverkostoa*, vaikka jälleenmyyjäverkosto on ollut olemassa yhtä kauan kuin Yritys A:n tuotemyyntiyksikkö. Jälleenmyyjäverkosto on kehittynyt useasta asiakas-toimittaja suhteesta, jota on myöhemmin alettu kutsua jälleenmyyjäverkostoksi, mikä osittain selittää selkeän strategian puuttumisen.

Kaikki Jälleenmyyjät vastaavasti kokivat strategian käsitteen ainoastaan toiminnallisesta näkökulmasta. Jälleenmyyjät eivät suunnittele yhteistyötä Yritys A:n kanssa, mikä johtuu varmasti osittain yhteisen strategian puuttumisesta. Olemme aiemmin maininneet kehitysajatuksena jälleenmyyntipolitiikasta (4.3.1 Strategia, s. 52), jonka avulla Yritys A voisi ohjata jälleenmyyjäverkoston käytännön toimintaa. Seuraava askel olisi jälleenmyyntipolitiikan laajentaminen koko jälleenmyyjäverkostoa koskeväksi strategiaksi. Yritys A:n tehtävänä on luoda tämä strategia huomioiden jälleenmyyjien tarpeet, jotta he sitoutuisivat ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys A:n tulee jalkauttaa tämä strategia verkostoon ja saatujen tulosten perusteella ohjata toimintaa, kehittääkseen verkostoa. Strategian tulee olla kirjallinen ja sitä tulee jalostaa jatkuvana prosessina.



**Myyntiprosessi** on koettu ongelmalliseksi muun muassa sen vuoksi, että asiakkaan ensikontaktista tilausvaiheeseen, saattaa kestää jopa vuosia. Prosessi sitoo jälleenmyyjän resursseja pitkällä aikavälillä ja varmuutta korvauksen saamisesta tehdyille työlle ei ole ennen tilauksen vahvistamista.

Myyntiprosessia tulisi selkeyttää, koska haastatteluiden perusteella, myyntiprosessista ei tällä hetkellä ole olemassa minkäänlaista kuvausta, josta selviäisi prosessin vaiheet, vastuut ja sidosryhmät. Viitaten teoriaan (2.4 Myynnin kehittäminen, s. 25) Huolellisesti mietitty yhteinen myyntistrategia selkeyttäisi verkoston jäsenille toimintamallin, jolla säästettäisiin resursseja ja aikaa, joita kuluu kaupan saamiseksi. Tehokas myyntiprosessi näkyy myös loppuasiakkaalle ja sen avulla voitaisiin tehdä enemmän kauppaa tietyn ajanjakson, kuten tilikauden aikana. Myyntiprosessi on dokumentoituva strategian tavoin, jotta koko jälleenmyyjäverkoston tuottama palvelu on mahdollisimman hyvin monistettavissa uusille jäsenille verkoston laajetessa.

**Järjestelmien puuttuminen** aiheuttaa osaltaan jälleenmyyjäverkoston prosessien tehottomuuden. Yritys A:lla on järjestelmät myynnin seurantaan, josta nähdään muun muassa tuotemyyntiyksikön myyntivolyymi ja tarjouskanta, mutta mitään muuta tietoa järjestelmät eivät tarjoa. Näkemyksemme mukaan Yritys A:n tulisi käynnistää jälleenmyyjäverkoston laajuinen järjestelmähanke. Järjestelmään mallinnettaisiin jälleenmyyjäverkoston myyntiprosessi sekä rakennettaisiin seurantaa ja raportointia varten sopivat työkalut. Järjestelmä tulee rakentaa siten, että se tuottaa selkeää lisäarvoa jälleenmyyjille, jotta heidät saadaan sitoutettua käyttämään järjestelmää. Yritys A:n toteuttaman järjestelmän avulla voidaan helpottaa halutun strategian jalkauttamista sekä tuoda jälleenmyyjille työkalu oman myynnin seurantaan ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen.

**Avoin tiedon jakaminen** ei toteudu jälleenmyyjäverkostossa. Kaikki Jälleenmyyjät kokivat, että he eivät saa tarpeeksi tietoa Yritys A:lta. Vastaavasti Yritys A:n Henkilö A1 ja Henkilö A2 olivat molemmat sitä mieltä, että Yritys A:lla on paljon sellaista tietoa, mitä ei haluta välittää jälleenmyyjille. Tämä johtuu osittain siitä, että varotaan tiedon välittymistä kilpailijoille.

Yritys A:n tulisi edistää avointa tiedon jakamista jälleenmyyjäverkostossa, jakamalla jopa sellaista tietoa avainjälleenmyyjille, joka voi väärissä käsissä tuottaa vahinkoa Yritys A:n liiketoiminnalle. Avoin tiedon jakaminen syventää luottamusta jälleenmyyjäverkostossa ja omalta osaltaan sitouttaa jälleenmyyjiä toimimaan verkoston eduksi. Luottamuksen rakentuu on mahdollista saada enemmän tietoa myös jälleenmyyjien suunnalta.

Tiedon saatavuus koettiin myös ongelmaksi Yritys A:n ja jälleenmyyjien välisessä viestinnässä. Saatavuutta voidaan parantaa muun muassa siten, että pidetään tekniset tukimateriaalit ajan tasalla. Materiaalien tulee olla laadukkaita, suomenkielisiä ja helposti saatavilla, esimerkiksi jälleenmyyjien käyttämällä [www.yritysa:nkampanjasivusto.fi](http://www.yritysa:nkampanjasivusto.fi) – sivustolla. Ongelmatilanteissa jälleenmyyjä tietää, mistä löytää tarvittavan tiedon ongelman ratkaisemiseksi, ilman että tarvitsee kontaktoida Yritys A:n teknisiä tukihenkilöitä.

Näkemyksemme mukaan Yritys A:n pitää tehdä aloite avoimen tiedon jakamisen edistämiseksi, kehittääkseen jälleenmyyjäverkoston sisäistä viestintää. Yritys A:n tulee viestittää jälleenmyyjille, että tietoa jaetaan auttaakseen jälleenmyyjiä heidän jokapäiväisessä toiminnassaan. Parantuneen tiedon kulun ansiosta Yritys A:n ja jälleenmyyjien kommunikointiin käyttämästä ajasta saadaan nykyistä enemmän irti, koska aikaa kuluu vähemmän ongelmien ratkaisemiseen. Tällöin voidaan keskittyä oikeisiin asioihin, kuten yhteistoiminnan kehittämiseen.

**Asiakas-toimittajasuhde** on jälleenmyyjäverkoston ongelmien taustalla, koska tällaisessa suhteessa osapuolet pyrkivät hyötymään toisesta mahdollisimman paljon, yhteisen edun tavoittelemisen sijasta. Näkemyksemme mukaan jälleenmyyjäverkostoa pitäisi johtaa kokonaisuutena ja valittujen ratkaisujen tulisi tukea *jälleenmyyjäverkoston kehittämistä* asiasuhteiden kehittämisen sijaan. Antamalla jälleenmyyjälle työkalut, kuten yhteisen strategian sekä tehokkaan myyntiprosessin, lähtee suhde kehittymään kohti kumppanuutta. Kumppanuuden syntymiseksi tarvitaan myös vuorovaikutusta ja avointa tiedonvaihtoa, joka rakentaa luottamusta Yritys A:n ja jälleenmyyjien välillä.

Panostamalla edellä esitettyjen ongelmien ratkaisemiseen, voidaan askel askeleelta päästä lähemmäksi *todellista kumppanuussuhdetta*, joka edistää myös jälleenmyyjien keskinäistä yhteistyötä. Korjaamalla perusasiat, kuten strategian ja myyntiprosessin, jälleenmyyjäverkoston on mahdollista saavuttaa sille asetetut myyntitavoitteet. Mielestämme vasta todellisen kumppanuussuhteen vallitessa, jälleenmyyjäverkosto voi saavuttaa *maksimaalisen tehokkuuden*.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää johtamisen vaikutukset jälleenmyyjäverkoston tuloksellisuuteen. Tuloksiksi määrittelimme jälleenmyyjäverkoston parantuneen taloudellisen tuloksen sekä kehittyneen yhteistoiminnan. Tavoitteenamme oli myös selvittää, miten tietojohdamisen avulla voidaan edesauttaa näiden tulosten saavuttamista.

Teoriaosuudessa käsitelimme käytännönläheisen jälleenmyyjäverkoston johtamiseen aihealueita, jolla näimme olevan välittömiä sekä välillisiä vaikutuksia verkoston tuloksellisuuteen.

Ensimmäinen alatutkimusongelmamme oli:

Mitkä ovat jälleenmyyjäverkoston johtamisen osa-alueet?

Jälleenmyyjäverkoston johtamista lähestyttiin verkoston ja strategisen suunnittelun näkökulmasta, jossa yksityiskohtaisesti kuvasimme strategisen suunnitteluprosessin vaiheet. Tunnistimme myös jälleenmyyjäverkostolle tyypillisimmät myynnin esteet, käsitelimme myynnin kehittämistä sekä jälleenmyyjän motivointi- ja palkitsemiskeinoja.

Toinen alatutkimusongelmamme oli:

Mitä on tietojohdaminen jälleenmyyjäverkostossa?

Jälleenmyyjäverkoston tietojohdantamista lähestyttiin tunnistamalla ensin organisaatio ja organisaatio kulttuuri. Käsitelimme keinoja, jolla sitouttaa jälleenmyyjät verkostoon, koska havaitsimme sitoutumisella olevan vaikutusta verkoston tiedon kulkuun. Avasimme myös käsitteen tietoympäristö ja käsitelimme tehokasta viestintää. Tarkastelimme lisäksi oppimista, sosiaalisia verkostoja ja sosiaalista pääomaa jälleenmyyjäverkostossa.

Työn empiirisessä osuudessa perehdyimme syvähaastatteluiden avulla Yritys A:n tuotemyynnin jälleenmyyjäverkostossa piileviin ongelmiin. Analysoimme löydämiämme ongelmia case-tutkimuksen aikana, käyttäen hyväksi tämän työn teorioita. Lisäksi vertailimme Yritys A:n ja Yritys C:n jälleenmyyjäverkoston johtamisen toimintatapoja. Case-tutkimus osoitti, että jälleenmyyjäverkostossa ei johdeta tietoa, vaan verkostossa on lähinnä informaation välitystä ja informaation välitysprosessitkaan eivät kaikilta osin olleet kunnossa. Koostimme keskeisimmät ongelmat ratkaisuehdotuksineen case-tutkimuksen yhteenvetoon (Ks. 4.4 Case-tutkimuksen yhteenveto, s. 75).

Tutkimusongelmamme oli:

Miten johtaa jälleenmyyjäverkosto parempiin tuloksiin?

Jälleenmyyjäverkosto voidaan johtaa parempiin tuloksiin tekemällä asiat entistä järjestelmällisemmin, lähtien yhteisen strategian ja myyntiprosessin kuntoon laittamisesta. Tämän lisäksi kaikkien johdon ratkaisujen sekä tehtävien toimenpiteiden tulee vaihe vaiheelta edistää kumppanuutta jälleenmyyjäverkostossa.

Opinnäytetyömme saavutti tavoitteensa, sillä saimme vastauksen tutkimusongelmaamme. Myös toiminnalliset tavoitteet täyttyivät, sillä kirjoittajien tietämys jälleenmyyjäverkostojen johtamisesta syveni. Lisäksi Yritys A voi työmme avulla arvioida jälleenmyyjäverkostonsa nykytilaa, sekä poimia ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Mielestämme tämän opinnäytetyön validiteetti on hyvä, sillä tulosten perusteella valitsemamme tutkimusmenetelmät olivat oikeat. Työn reliabiliteetti on hyvä, koska käytettämämme lähdemateriaali oli pääosin tuoretta ja se sisälsi myös teorioita tukevia käytännön esimerkkejä.

Kirjoittajien aikaisemmat kokemukset sekä jälleenmyyjien tunteminen on saattanut vaikuttaa työn objektiivisuuteen. Case-tutkimuksessa esitimme kysymykset vastaajia johdattelematta ja arvioimme tulokset mahdollisimman puolueettomasti. Saatujen tutkimustulosten perusteella arvioimme objektiivisuuden toteutuneen.

Tutkimuksemme teknisen kaupan jälleenmyyjäverkostoon on mielestämme toistettavissa muihin vastaavanlaisiin verkostoihin.

Opinnäytetyöprosessin aikana havaitsimme, että teollisen kaupan jälleenmyyjäverkostoissa on puutteita, asiakkuuden hallinta- sekä myynninohjausjärjestelmiin liittyen. Jatkotutkimuskohteena voisi olla järjestelmähankkeen toteuttaminen jälleenmyyjäverkostolle. Tänä päivänä puhutaan paljon hiljaisesta tiedosta ja sen muuttamisesta käytännön tiedoksi. Toisena jatkotutkimuskohteena voisikin olla se, miten hiljainen tieto muutetaan käytännön tiedoksi jälleenmyyjäverkossa.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

Bergstöm, S. & Leppänen, A. 1999, 2003 Yrityksen asiakasmarkkinointi.  
Helsinki: Edita.

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito.  
Helsinki: Rastor.

Heikkilä T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat - Ansiotuloslaskelma, -tase, -  
virta ja -portfoliot. Juva: WSOY.

Hovi, A, Ylinen, J & Koistinen H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena.  
Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Kauhanen, J. 2004, 2006. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kotler, P & Keller, K. 2006. Marketing Management 12th edition. New Jersey:  
Pearson Education.

Lehtinen, R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen.  
Helsinki: Edita.

Lemminki R-M. 2006. Hiljaisen tiedon siirtyminen internet-pohjaisessa ratkaisus-  
sa - case Ideachip Oy, Pro Gradu -tutkielma, Lappeenrannan Yliopisto

Leppänen, E.2007. Asiakaslähtöinen myynti.  
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lämsä, A-M, Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manning G.L. & Reece B.L. 2008. Selling Today – Creating Customer Value. New Jersey: Pearson Education.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky
- Muhonen R.M. & Heikkinen L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain – Tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.
- Möller, K, Rajala, A & Svahn, S. 2004. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987 Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu, Englanninkielisestä alkuteoksesta suom. Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, T. 2003 Johdon markkinointiratkaisut – strateginen markkinointi. Vantaa: WSOY.
- Räsänen, K.1994. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: W + G.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Smedlund, A, Pöyhönen, A & Ståhle, P. 2003. Yritysverkostot ja tietojohdaminen. Helsinki: Painomerkki Oy.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic Intellectual Capital - Knowledge Management in Theory and Practice. Vantaa: WSOY.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

#### Artikkelit

Henkilö B1. 2008a. Asiakaslehden nimi – Uutta potkua Yritys A:n myyntiin. Yritys B Oy:n asiakaslehti 1/08, 14–15.

Henkilö B1. 2008b. Jälleenmyyjän nimi – Jälleenmyyjän näkökulma. Yritys B Oy:n asiakaslehti 1/08, 14.

#### Elektroniset lähteet

Yritys A. 2009a. Historia, Konserni ja Tuotteet [viitattu 3.6.2009]. Saatavissa: <http://www.Yritys A.com/finland/AboutUs/Pages/Default.aspx>



Yritys A. 2009b. Tuote [viitattu 3.6.2009]. Saatavissa:

<http://kylma.Yritys A.fi/main.php>

YTJ. 2009. Yrityshaku [viitattu 3.6.2009]. Saatavissa:

<http://www.ytj.fi/yrityshaku.aspx?path=1547;1631;1678&kielikoodi=1>

#### Suulliset lähteet

Henkilö A1, M. 2009. Myyntiryhmäpäällikkö. Yritys A, Lahti.

Haastattelu 18.5.2009.

Jälleenmyyjä 1. Toimitusjohtaja. Jälleenmyyjä 1:n yritys, Lahti.

Haastattelu 29.5.2009.

Jälleenmyyjä 2 Myynti / Huoltopäällikkö. Jälleenmyyjä 2:n yritys, Pori.

Haastattelu 8.6.2009.

Henkilö C1, K. Toimitusjohtaja. Yritys C, Pennala.

Haastattelu 26.5.2009.

Henkilö A2, R. Asiakasvastuupäällikkö. Yritys A Oy, Konala.

Haastattelu 25.5.2009.

Jälleenmyyjä 3. Toimitusjohtaja. Jälleenmyyjä 3:n yritys, Mynämäki.

Haastattelu 8.6.2009.

#### Muut lähteet

Henkilö B2 & Henkilö B3. Yritys B 2009. Onnistu jälleenmyyjäverkoston kehittämisessä – luento sekä koulutusmateriaalit. Vantaa. 19.2.2009.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko jälleenmyynnin johtajille

Liite 2. Haastattelurunko jälleenmyyjille

**JÄLLEENMYYJÄVERKOSTON JOHTAMINEN**

Liite 1 (1/2)

1. Kauanko olet toiminut tehtävässä, jossa olet tekemisissä yrityksesi jälleenmyyjien kanssa?
  1. alle vuoden
  2. 1-3 vuotta
  3. 4-8 vuotta
  4. yli 8 vuotta
2. Johdatko mielestäsi jälleenmyyjäverkostoa systemaattisesti?
  1. Täysin eri mieltä
  2. Jokseenkin eri mieltä
  3. Neutraali
  4. Jokseenkin samaa mieltä
  5. Täysin samaa mieltä
3. Onko yrityksesi strategisessa suunnittelussa otettu huomioon jälleenmyyjäverkosto?
  1. Verkoston toiminta?
  2. Toiminnan kehittäminen?
  3. Onko suunniteltuja asioita kirjattu ylös?
4. Millaisia tavoitteita asetat jälleenmyyjäverkostolle?
  1. Taloudelliset tavoitteet
  2. Muut tavoitteet
  3. Tavoitteiden seuranta
5. Miten jälleenmyyjien myyntiä voitaisiin kehittää?
  1. Mitkä asiat näet jälleenmyyjäverkoston suurimpina myynnin esteinä?
  2. Miten nämä esteet voitaisiin poistaa?
  3. Ajatuksia myynnin kehittämiseksi?
6. Miten yrityksesi kouluttaa jälleenmyyjiä?
  1. Onko tarjoamanne koulutus mielestäsi riittävää?
  2. Millaista koulutusta jälleenmyyjät kaipaisivat lisää?
  3. Tuetaanko jälleenmyyjiä muilla tavoin kuin koulutuksilla?
7. Käyttääkö yrityksesi järjestelmiä myynnin tukena? Jos käyttää, niin millaisia?
  1. Onko järjestelmistä ollut hyötyä?
8. Järjestättekö jälleenmyyjätapahtumia? Jos järjestätte, niin mitä niiden avulla on saavutettu?
9. Kuinka motivoit jälleenmyyjiä?
  1. Palkitseminen (aineeton ja aineellinen)?
  2. Kerro motivoinnin vaikutuksista myyntituloksiin?

**TIETOJOHTAMINEN JÄLLEENMYYJÄVERKOSTOSSA** Liite 1 (2/2)

1. Mitä viestintäkanavaa pidät parhaana jälleenmyyjille suunnatussa viestinnässä? Perustele vastauksesi?
  - a. Puhelin
  - b. Sähköposti
  - c. Web
  - d. Henkilökohtaiset kontaktit
  - e. Jälleenmyyjätapahtumat
  - f. Koulutukset
  - g. Jokin muu kanava, mikä?
2. Millaista tietoa saat jälleenmyyjien toiminnasta?
  - a. Mitä kanavia pitkin tätä tietoa tulee?
  - b. Hyödynnätkö tätä tietoa jälleenmyyjien johtamisessa?
3. Hiljainen tieto jälleenmyyjäverkostossa
  - a. Miten jälleenmyyjäverkoston hiljainen tieto saataisiin muutettua käytännön tiedoksi yrityksesi käyttöön?
  - b. Onko hiljainen tieto mielestäsi arvokasta yrityksellesi?
4. Miten viestintää voitaisiin kehittää?
5. Onko yhteistyö jälleenmyyjien kanssa mielestäsi kehittynyt?
  - a. kerro joitakin esimerkkejä?
6. Onko jälleenmyyjien keskinäinen yhteistyö mielestäsi kehittynyt?
  - a. kerro joitakin esimerkkejä
7. Onko teillä yhteistoimintaa jälleenmyyjien kanssa työasioiden ulkopuolella?
  - a. Onko työn kautta muodostunut vapaa-ajan sosiaalisia verkostoja jälleenmyyjien kesken?
8. Mitä muuta kuin myynnillistä tietoa yrityksesi hallitsee erilaisten järjestelmien avulla?
  - a. Miten hyödynnät tätä tietoa?

**JÄLLEENMYYJÄVERKOSTON JOHTAMINEN**

Liite 2 (1/2)

1. Kauanko olet toiminut Yritys A:n jälleenmyyjänä?
  1. alle vuoden
  2. 1-3 vuotta
  3. 4-8vuotta
  4. yli 8 vuotta
2. Johdetaanko jälleenmyyjäverkostoa mielestäsi systemaattisesti Yritys A:n toimesta?
  1. Täysin eri mieltä
  2. Jokseenkin eri mieltä
  3. Neutraali
  4. Jokseenkin samaa mieltä
  5. Täysin samaa mieltä
3. Onko yrityksesi strategisessa suunnittelussa otettu huomioon Yritys A:n jälleenmyynti ja sen kehittäminen?
  1. Onko suunniteltuja asioita kirjattu ylös?
4. Minkälaisia tavoitteita asetat omalle toiminnallesi?
  1. Taloudelliset tavoitteet
  2. Muut tavoitteet
  3. Tavoitteiden seuranta
5. Miten myyntiäsi voitaisiin kehittää?
  1. Mitkä asiat näet liiketoimintasi suurimpina myynnin esteinä
  2. Miten nämä esteen voitaisiin poistaa
  3. Ajatuksia myynnin kehittämiseksi?
6. Miten koet Yritys A:n tarjoaman koulutuksen?
  1. Tarjoaako Yritys A mielestäsi riittävästi koulutusta?
  2. Millaista koulutusta kaipaisit lisää?
  3. Tukeeko Yritys A sinua mielestäsi muilla tavoin kuin koulutusten avulla?
7. Käyttääkö yrityksesi järjestelmiä myynnin tukena? Jos käyttää, niin minkälaisia?
  1. Onko järjestelmistä havaittu olevan hyötyä?
8. Oletko ollut mukana jälleenmyyjätapahtumissa? Jos kyllä, niin koetko saaneesi näistä tapahtumista jotain, mitä?
9. Onko Yritys A motivoinut sinua on työssäsi?
  1. Palkitseminen (aineeton ja aineellinen)?
  2. Kerro motivoinnin vaikutuksista omiin myyntituloksiisi?

**TIETOJOHTAMINEN JÄLLEENMYYJÄVERKOSTOSSA** Liite 2 (2/2)

1. Mitä viestintäkanavaa pidät parhaana saadessasi tietoa Yritys A:lta?
  - a. Puhelin
  - b. Sähköposti
  - c. Web
  - d. Henkilökohtaiset kontaktit
  - e. Jälleenmyyjätapahtumat
  - f. Koulutukset
  - g. Jokin muu kanava, mikä?
2. Millaista tietoa saat Yritys A:lta?
  - a. Mitä kanavia pitkin tätä tietoa tulee?
  - b. Saatko hyötyä tästä tiedosta?
3. Hiljainen tieto jälleenmyyjäverkostossa
  - a. Miten jälleenmyyjäverkoston hiljainen tieto saataisiin muutettua käytännön tiedoksi verkoston käyttöön?
  - b. Pidätkö hiljaista tietoa arvokkaana yrityksellesi?
4. Miten viestintä tukee yrityksesi liiketoimintaa?
  - a. Miten viestintää voitaisiin kehittää?
5. Onko yhteistyö Yritys A:n kanssa mielestäsi kehittynyt?
  - a. kerro joitakin esimerkkejä?
6. Onko yhteistyö muiden jälleenmyyjien kanssa mielestäsi kehittynyt?
  - a. kerro joitakin esimerkkejä
7. Onko teillä yhteistoimintaa Yritys A:n edustajien kanssa työasioiden ulkopuolella?
  - a. Onko työn kautta muodostunut vapaa-ajan sosiaalisia verkostoja jälleenmyyjien kesken?
8. Mitä muuta kuin myynnillistä tietoa yrityksesi hallitsee erilaisten järjestelmien avulla?
  - a. Miten tätä tietoa hyödynnetään?