



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Myynnin kehittäminen uudessa organisaatiossa

Leevi Hakala

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Liiketalouden tutkinto
Markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto
Markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

HAKALA LEEVI:

Myynnin kehittäminen uudessa organisaatiossa.

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2016

Työssä tutkitaan Oy Sika Finland Ab:n ja Casco Schönöx Finland Oy:n yritysfuusion jälkeistä B2B myynnin käynnistämistä ja sen kehittämistä. Tutkimus tehdään kvalitatiivisena teemahaastatteluna, joka keskittyy kysymyrungon ympärille ja on tarkennettu tiimeittäin yrityksen päälliköiden kanssa.

Teoriaosuus koostuu ostoprosessista, myynnistä, yrityksen visiosta, asiakkuuksista, tiimityöstä ja muutoksista. Työssä merkittävänä tekijänä vaikuttaa se, että Suomessa toimiva yritys on ainoastaan markkinointiorganisaatio, joka varastoi, myy ja valmistaa lisäaineita. Kaikki loput tuotteet tulevat pääasiassa Euroopassa sijaitsevilta tehtailta. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä on ”Miten rakennetaan ja kehitetään mahdollisimman tehokas ja toimiva myyntiorganisaatio Oy Sika Finland Ab:lle”.

Haastattelut toteutettiin Sikan henkilöstölle ja yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Tämän tarkoituksena oli saada tietoa laajemmalta ja uudelta näkökulmalta, jotta tutkimuksen tuloksesta saadaan mahdollisimman hyödyllinen. Teemahaastattelut perustuivat ennalta päätettyihin kysymyksiin, jotka vaihtelivat haastateltavan mukaan. Ensimmäiset työn suunnitteluun liittyneet keskustelut yrityksen kanssa käytiin 2015 puolella, mutta itse työ toteutettiin 2016 puolella. Haastatteluja oli useita, jotka tehtiin nimettömänä.

Haastatteluista saatu tieto oli yhtenäistä ja muita vastauksia tukevaa, mutta tutkimuksessa esiintyi myös muutamia ristiriitakohtia. Haastatteluista saatu tieto kuitenkin tiivistettynä oli selkeää ja sitä analysoimalla löydettiin kehityksen alueita.

Tutkimuksen perusteella esille nousee parantamisen kohteita kuten laajempi yhteistyö eri alojen oppilaitosten kanssa, yrityksen laajan ikärakenteen ylläpitäminen, tietotaidon kuljettaminen yrityksessä, tuoteperheiden lisääminen ja intra- ja extranetin käyttöönotto.

tutkimus, target market, tuoteperhe, kansainvälinen, organisaatio, kehitys, tietotaito, segmentointi, rakennuskemia, kiristyvät vaatimukset ja ympäristöasiat.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Marketing and International Business

HAKALA LEEVI:
Developing the Sales in a New Organization

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 2 pages
April 2016

This thesis studied the launch and development of the B2B sales of Oy Sika Finland Ab and Casco Schönox Finland Oy after their merger. The study was conducted as a qualitative theme-based interview that focused on the question frame elaborated by the company managers for their teams.

The theoretical part consists of the buying process, sales, the vision, customers, teamwork and changes. An important point in this work is the fact that Sika Finland is a marketing organization, which stores, sells and manufactures additives only. The other products are imported mainly from the factories located in Europe. The research question in this work was, how to build and develop the most efficient and functional sales organization for Oy Sika Finland Ab.

The interviews were carried out for the personnel of Sika and for the interest groups of the company. The purpose of this type of interviewing was to get a broader and new point of view, so that the information will be most beneficial. The theme-based interviews were constructed of questions that differed between the interviewees. The first meetings related to this thesis were held in 2015, but the survey itself was carried out in 2016. There were many interviews, but some interviewees remained anonymous.

The processed information from the survey was mainly consistent, but there were also a couple of contradictions. The compact information was distinct and through the analysis, a few development areas were found.

The study raised a few development areas such as to increase cooperation with various learning institutions, to maintain the wide age structure in the company, to maintain the know-how, to increase the number of product families and to make use of intranet and extranet.

research, target market, product family, international, organisation, development, CRM, know-how, segmentation, building chemistry, tightening requirements and environmental issues.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
	Tutkimussuunnitelma.....	8
1.1	Tutkimuksen kohde.....	8
1.1.1	Oy Sika Finland Ab.....	9
1.1.2	Casco Schönox Finland Oy.....	9
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite	10
1.3	Tutkimuskysymykset	10
1.4	Aineistot ja menetelmät	11
1.5	Tutkimuksen kulku	13
1.6	Käsitteet ja teoria	13
1.6.1	Myyntityö.....	15
1.6.2	Myyntistrategia	17
1.6.3	Visio	18
1.6.4	Asiakasuskollisuus	19
1.6.5	Huippumyyntitiimi.....	23
1.6.6	Muutosvastarinta.....	24
1.6.7	Kulttuuri	25
1.6.8	Vaiheet muutoksessa.....	26
1.6.9	Haastattelututkimus.....	29
2	Yrityksen erikoispiirteet	30
2.1	Fuusio.....	30
2.2	Rakennuskemian alan haasteet	31
2.3	Target Market	32
3	Koulutus	36
3.1	Sisäinen koulutus	36
3.2	Asiakkaiden koulutus.....	37
4	Tulevat muutokset ja toimenpiteet	39
5	Asiakassegmentit.....	40
6	Organisaation tavoitteet.....	41
7	Jälleenmyyjien näkökulma	43
8	Haasteet ja mahdollisuudet.....	44
9	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	51
	Liite 1. Sikan EMEA-organisaatiokaavio 1.3.2016.	52
	Liite 2. Sikan Päätoimiston-organisaatiokaavio 1.3.2016.....	53

LYHENTEET JA TERMIT

TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
M1	Suomalainen rakennusmateriaalien emissioluokitus
EC1	Eurooppalainen rakennusmateriaalien emissioluokitus
Hit-Rate%	Mittarina käytetty onnistumisprosentti
14001	kansainvälinen ympäristösertifikaatin numero
9001	kansainvälinen laatustandardin numero
ETAG-järjestelmä	Eurooppalainen testausjärjestelmä tuotteille
VTT-järjestelmä	Suomalainen testausjärjestelmä tuotteille
B2B	”Business to business” yritykseltä yritykselle toiminta
RIL 107	Rakennusten veden- ja kosteudeneristysohje
RYL	Rakentamisen yleiset laatumääräykset
C2	Suomen rakentamismääräyskokoelma
EN-normi	Eurooppalainen standardi
CE-merkintä	EN-standardien mukainen laatuluokitus
Target Market	Sikan käyttämä ajatusmalli tuoteperhejaosta
Intranet	Yrityksen sisäinen tietoverkko
Extranet	Yrityksen ulkopuolisille tarkoitettu tietoverkko
CRM	Customer relations management
Balanced scoreboard	Menetelmä tavoitejohtamiseen mittareiden avulla
Voice	Vanhempien työntekijöiden toimintalinja ristiriitatilanteessa
Exit	Nuorempien työntekijöiden toimintalinja ristiriitatilanteessa

1 JOHDANTO

Tässä työssä tutkitaan Oy Sika Finland Ab:n B2B myynnin käynnistämistä ja sen kehitystä Oy Sika Finland Ab:n ja Casco Schönox Finland Oy:n yritysfuusion jälkeen Sika Ag:n ostettua Schönox GmbH:n. Työssä on teoriaa ostotoimintaan, myyntiin ja sen kehittämiseen sekä yritysfuusioon liittyen. Lähteinä on useampi alan kirja, internetsivustoja ja haastatteluita ja dokumentteja.

Tutkimuksen tiedot saadaan teemahaastatteluista ja keskusteluista henkilöille, jotka eivät halunneet nimeänsä mainittavan. Haastattelut määräytyivät aikaisemmin suunnitellun rungon mukaisiksi. Haastatteluissa keskustelu ja kysymykset perustuivat tiettyihin tietoihin, mutta tarpeen mukaan keskustelu jatkui rungon ulkopuolelle. Haastatteluita toteutettiin Sikan henkilöstölle, jälleenmyyjille ja rakennusalan ammattilaisille. Keskusteluita käytiin myös loppuasiakkaiden kanssa.

Työssä keskityttiin myynnin ja myyntiorganisaation kehittämiseen yritysfuusion jälkeen, joten oli tärkeää haastatteluissa pitää kaksi eri rakennetta, Sika ja Casco Schönox erikseen, jotta tietoa saatiin myös eri lähtökohdista. On huomioitava että Sikan kaltaisessa suuressa ja kansainvälisessä yrityksessä päätökset tehdään keskitetysti ja niitä sovelletaan markkina-alueittain, jotta niistä saadaan paras osuus käyttöön ja tehokkain lopputulos. Työssä käsitellään myös sosiaalisesta mediasta ja muista virtuaalimaailman markkinointitavoista, koska nämä ovat kasvavassa suosiossa ja entistä tärkeämmässä asemassa. Haastatteluiden ja keskusteluiden kiteyttämisen jälkeen työssä tuodaan esille kehitysehdotuksia.

Tutkimussuunnitelma

1.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksessa tutkitaan Oy Sika Finland Ab:n ja Casco Schönox Finland Oy:n välisen yritysfuusion jälkeistä B2B myynnin käynnistämistä ja tämän kehittämistä uudessa organisaatiossa. Aihe käsittelee yritysfuusion jälkeen tapahtuvaa organisaation rakenteellisia muutoksia ja niiden mukana tulevia haasteita saada organisaatio toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Uuden organisaation rakentamista hankaloittavat kahden eri yrityksen suuresti eroavat toimintamallit ja yrityskulttuurit. Näiden kahden yrityksen fuusion jälkeen uusi organisaatio on Suomen suurin rakennuskemian alan yritys.

Toimiva kokonaisuus mahdollistaa uudella tavalla toimivan myyntiorganisaation, minkä eduiksi muodostui laaja tuotevalikoima. Tämän avulla asiakkaiden ei tarvitse toimia monien eri toimijoiden kanssa. Yhdeltä myyntiorganisaatiolta saatavat valmiit ratkaisut helpottavat urakoitsijan sekä myyjän työtä. Laaja tuotevalikoima mahdollistaa tuoteperheiden käyttämisen. Tuoteperhe tarkoittaa ryhmää tuotteita, mitkä yritys on tutkitusti todistanut sopivan kyseisiin kohteisiin/tarkoituksiin. Ne helpottavat asiakkaiden valintaprosesseja ja vähentävät asiakkaan ostoon ja hankintaan kohdistuvia riskejä. Tämän takia asiakkaiden ei tarvitse koota kokonaisuutta useilta eri toimijoilta. Jos tuotteita on käytetty muiden valmistajien tuotteiden kanssa yhdessä, toimijat eivät ota vastuuta tuotteistansa.

Tutkimuksen tavoite on saada lisää ideoita organisaation kehitykseen myyntiorganisaatiossa. Tutkimuksen raportointi perustuu teemahaastattelusta saatuun tietoon. Työn teoriaosuutta tullaan vertaamaan tapahtuneisiin ja tapahtuviin ratkaisuihin. Työssä tullaan perehtymään eri myyntitiimeihin. Työssä selvitetään myös erilaiset toimintatavat eri tiimien välillä ja kuinka ne poikkeavat toisistaan.

Tutkimuskysymys, johon tällä työllä haetaan vastausta, on: ”Miten rakennetaan ja kehitetään mahdollisimman tehokas ja toimiva myyntiorganisaatio Oy Sika Finland Ab:lle”.

1.1.1 Oy Sika Finland Ab

Sikan perusti Itävaltalaiset Sibrid ja Kaspar Winkler vuonna 1910, kun he toivat markkinoille Sika-1, nopeasti tasoittuvan vedeneristyssekoiteen. Vuonna 1930 Sikalla oli tytäryrityksiä 15 eri maassa. Yrityksen toiminta jatkui koko toisen maailman sodan ajan ja täten se myös kasvoi organisaationa. Nykypäivän Sika tunnetaan maailman laajuisesti, vaikka vain harvat tietävät kuinka suuri tuotevalikoima Sikalla oikeasti on. Sika on yksi rakennuskemian alan suurimpia toimijoita, minkä toiminta on maailmanlaajuista. Sikan toiminta Suomessa oli myyntityötä, mutta Sikalla ei ollut aikaisemmin B2B-myyntitimiä, vaan yksi myyntiedustiimi oli vastuussa koko Suomen myynnistä niin jällynymyjille kuin ammattilaisille.

1.1.2 Casco Schönox Finland Oy

Casco perustettiin Ruotsissa vuonna 1928 ja hieman myöhemmin siitä tuli osa Swedish Nobel Groupia. Vuonna 1994 Swedish Nobel Group ja Akzo-konserni fuusioituivat ja näin syntyi Akzo Nobel-konserni. Suomessa yritys tunnettiin nimellä Akzo Nobel Coatings Oy:nä. Akzo Nobel Coatings Oy:n Suomen toiminnan loppumisen jälkeen Casco Schönoxin tuotebrändit ja tuotantolaitokset myytiin Sika Ag:lle. Mutta Cascon teollisuusliimat jäivät vielä omaksi yritykseksen, jota johdetaan Ruotsista. Casco Schönoxin tunnettuja brändejä Suomessa ovat esimerkiksi Eri Keeper, Synteko, Schönox, Casco sekä Liquesole. Tuotteet ovat erilaisia liimoja, tiivitysmassoja, tasoitteita, pikabetoneita, lakkoja sekä märkätila ja kaakelointituotteita. Cascon myyntiorganisaatio poikkesi Sikan myyntiorganisaatiosta ennen fuusiota. Cascon myyntitiimi painottui urakoitsija- ja rakentaja-asiakkaisiin, mutta tekivät kuitenkin yhteistyötä myös jälleenmyyjien kanssa. Toisin kuin Sika Casco siis panosti huomattavasti enemmän ammattiasiakkaisiin.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Työn tavoitteena on löytää kehitettäviä kohtia nykyisessä organisaatiossa, joka muodostui Oy Sika Finland Ab:n ja Casco Schönox Finland Oy:n fuusion jälkeen. Työssä keskitytään löytämään kehitettäviä alueita toimintatavoista, myyntiprosessista, muista myynissä ja Suomen markkinoinnissa hyödynnettävissä asioissa. Kehittämällä organisaation toimintatapoja ja myyntiprosessin kaikkia vaiheita, saadaan kannattavuutta kasvatettua ja toimintaa tehostettua.

Työllä haetaan uusia ratkaisuja, toimintamalleja ja muita Suomessa toteutettavia markkinointitoimia, joiden avulla saadaan uuden organisaation myyntiä kasvatettua ja toimintaa kehitettyä.

Työn tuloksena on tarkoitus saada ideoita, jotka tulevat yrityksen sisä- ja ulkopuolisilta osapuolilta, jotka ovat tekemisissä Oy Sika Finland Ab yrityksen kanssa loppuasiakkaina, urakoitsijana tai jälleenmyyjänä. Tämä työ tuli esille uutena mahdollisena tapana löytää uusien näkökulmien avulla kehitettäviä alueita yrityksen toiminnassa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tämä työ käsittelee myynnin käynnistämistä ja kehitystä uudessa organisaatiossa, tavalla jonka avulla saadaan maksimaalinen hyöty irti koko yrityksestä ja organisaatiosta. Tilannetta hankaloittaa todella laaja tuoterepertuaari ja useat myyntitiimit. Myyntitiimejä on yrityksessä useita. Niitä on jaoteltu kahdella tekijällä, kohdeasiakkaat ja tuotteet.

Tämän takia uudessa yrityksessä on usea myynnistä vastaava tiimi ja tämä on muodostunut tehokkaan myynnin suunnittelu- ja organisointiprosessin ansiosta. Jakautuma tiimien välillä on selkeä. Tiimit jaetaan tietämysalueiden ja tuntemuksen perusteella osiin, jotta lopputuloksena saadaan mahdollisimman tehokas organisaatio.

Työssä tutkitaan Oy Sika Finland Ab:n yritysfuusion jälkeisiä päätöksiä uuden organisaation rakentamiseen ja tapoja, joilla se meinataan rakentaa. Työn tarkoituksena on siis löytää keinoja, parantaa nykyistä ratkaisua sekä havaita kohteita, joita kehittää tai muuttaa.

Teemahaastattelut toteutetaan yrityksen henkilökunnalle ja yrityksen sidosryhmille, kuten rakentamisen ammattilaiset. Haastattelut tulevat olemaan avoimia keskustelutilanteita, joissa teema ohjaa keskustelua. Tutkimuksessa ei käytetä valmiita kysymyksiä. Apuna haastattelutilanteessa ovat teemojen määrittämät aiheet, joiden ympärille haastattelut keskittyvät. Tarkoituksena haastatteluissa on saada tietoa organisaation rakenteesta ja kuinka sitä vielä kehitetään. Toinen tärkeä asia uudessa organisaatiossa on myyjien koulutus, sillä nykyisen Oy Sika Finland Ab:n tuotevalikoima on niin kirjava ja laaja, ettei sitä voi osata kukaan kokonaisuudessaan. Tämän takia on organisaatio rakennettu useammasta myyntiorganisaatiosta. Nämä myyntiorganisaatiot jaetaan useammalla eri tavalla. Näistä tavoista yksi tärkeimmistä on Sikan käyttämä termi ”Target Market”, mikä tarkoittaa eri tuoteryhmiä, joihin myyntiorganisaatio tai tiimi on keskittynyt.

Haastattelu aloitetaan Suomen organisaation johtajista, jonka jälkeen näiden tietojen avulla tullaan haastattelemaan myyntiedustajia sekä teknisiä neuvoja. Vasta näiden jälkeen haastattellaan yrityksen ulkopuolisia toimijoita. Haastattelujen tarkoitus on hankkia tietoa niin organisaation tasolla kuin myös yksittäisiltä työntekijöiltä yrityksessä. Tämän avulla tässä työssä saadaan esille useampi näkökulma yrityksen kokonaisuudesta ja sen kehityksestä. Haastatteluja tehdään myös yrityksen ulkopuolisille, jolloin vastauksista saadaan tietoa myös ulkopuolisen silmin. Ideana on myös raportoida yrityksen johdolle Suomessa ideoista, mitkä syntyvät tai löytyvät tämän työn avulla. Tutkimuksella haetaan siis tapoja kehittää nykyistä organisaatiota paremmaksi-, tehokkaammaksi- ja tiiviimmäksi myyntiorganisaatioksi. Haastateltavia oli yhteensä 13.

1.4 Aineistot ja menetelmät

Aineistona tässä työssä käytetään eri henkilöiden haastatteluja ja yritykseltä saatua materiaalia. Haastatteluiden tiedonkeruumenetelmä on avoin haastattelu, sillä kiinteä ja joustamaton kysymyslomake tai strukturoitu haastattelu runkona ei toimi, kun myyntitiimien välillä on todella suuret erot niin tavoissa toimia kuin tarvittavissa resursseissa. Haastattelut nojautuvat tiimien myyntipäälliköiden kanssa käytäviin haastatteluihin, joiden avulla saadaan selville mitä tietoa tarvitaan missäkin myyntitiimissä toteuttaakseen tavoitteet, mitkä on määrätty kyseiselle tiimille.

Tutkimus tulee olemaan kvalitatiivinen, koska saatava tieto tulee olemaan yksilökohtaista ja sitä ei pysty kirjaamaan numeroina saadakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tutkimus tulee siis olemaan laadullinen tutkimus, minkä tulos tulee olemaan tulkinta saaduista tiedoista ja näiden tietojen analysointi tapahtuu tutkimustehtävän pohjalta. Haastattelut ovat teemahaastatteluita. Haastatteluiden aiheena on myynnin käynnistäminen uudessa organisaatiossa ja sen kehittäminen, siihen vaadittavat toimenpiteet ja mitkä näistä on jo toteutettu tai tullaan toteuttamaan.

Kysymysrunoksi muodostui aiheet, jotka sopivat kyseisen haastateltavan asemaan. Haastatteluissa käytettyjä runkoja oli kolmea erilaista. Sikan henkilöstöltä kysyttiin eri kysymyksiä kuin jälleenmyyjien- ja urakoitsijoiden edustajilta.

Ensimmäisenä kerroin tutkimuksesta ja kysyin saako haastateltavan nimeä käyttää tutkimuksen raportissa. Toisena kysymyksenä haastattelussa avattiin Suomen markkinoita ja sen tilannetta rakentamisen- ja rakennuskemian alalla. Kolmantena kaikilta haastateltavilta tiedusteltiin heidän mielipiteestään Oy Sika Finland Ab:sta nyt fuusion jälkeen. Neljäntenä kysymyksenä Sikan henkilöstöltä kysyttiin heidän asemastaan Oy Sika Finland Ab:ssa ja tämän jälkeen vastaajia pyydettiin tarkentamaan tätä aluetta. Viidentenä Sikan henkilöstöltä tiedusteltiin fuusiosta ja vielä tulevista muutoksista. Sikan henkilöstöltä tiedusteltiin tässä vaiheessa myös Suomen organisaation tavoitteista.

Taustatietojen jälkeen seurasi kaikille sama kysymys; Target Market –ajatusmalli, joka kuitenkin käytiin tarkemmin läpi Sikan henkilöstöltä, mutta avattiin myös ulkopuolisilta tekijöiltä. Tämän jälkeen haastattelu keskittyi rakennuskemian ja rakentamisen alaan ja siihen liittyviin tekijöihin kuten määräykset, talouden tilanne ja toiminta markkinoilla. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi markkinoiden haasteista ja mahdollisuuksista. Näiden vastausten perusteella haastateltavaa pyydettiin myös tarkentamaan vastaustaan. Sikan myynnin toimintatapa oli aihe, johon kaikki haastateltavat kertoivat mielipiteensä. On kuitenkin selvää, että yrityksen ulkopuolisilta ja sisäisiltä henkilöiltä tulee eri näkökulmia, koska ulkopuoliset kokevat ainoastaan heihin kohdistuvan toiminnan. Lopuksi avoimena kysymyksenä, johon kaikki pääsivät vastaamaan oli: ”Sikalla kehitettävät alueet”. Tässä vaiheessa haastateltavilta pyydettiin tarkennusta jokaisesta väittämästä ja pyydettiin kertomaan myös mahdolliset korjaavat toimenpiteet, mitä tulisi tehdä.

1.5 Tutkimuksen kulku

Ensimmäisissä palavereissa suunniteltiin tutkimuskysymykset. Nämä palaverit käytiin Sikan myyntipäällikön kanssa. Tällöin käytiin myös läpi, mitä dokumentteja saan Sikalta työtäni varten ja mitä näistä saa kirjoittaa julkiseen dokumenttiin. Näissä palavereissa sovittiin myös haastatteluiden kysymykset ja rakenne, jonka ympärille tutkimus keskittyy. Palavereiden jälkeen käytiin ensimmäiset haastattelut tiimien päälliköiden kanssa. Näissä haastatteluissa käytiin läpi tiimikohtaisia erityspiirteitä ja päälliköiden kanta kysymyksiin. Ensimmäisten haastatteluiden jälkeen toteutettiin loput haastatteluista eri henkilöiden kanssa. Haastatteluiden jälkeen vastaukset kiteytettiin ja muotoiltiin tietoa antavaan muotoon. Työssä ei ole henkilökohtaisia mielipiteitä, vaan haastatteluista saatua tietoa. Työn lopuksi esille tuodaan tutkimuksesta ilmenneet alueet, joita voidaan kehittää. Tämän jälkeen työssä on pohdintaa työn tekemisestä ja siinä ilmenneistä haasteista.

1.6 Käsitteet ja teoria

Tutkimuksessa täytyy käyttää tietoa, joka on tieteellistä tietoa. Eli tietoa, joka voidaan todistetusti perustella. On olemassa kahta erilaista tietoa, arkitietoa ja tieteellistä tietoa. On todella tärkeää erottaa nämä toisistaan, jotta tutkimuksesta tulee luotettava ja uskottava. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla näiden vaatimusten mukainen, jotta se hyväksytään luotettavaksi ja todellisuuteen perustuvaksi tutkimukseksi. Tutkimuksen tarvitsee olla ”universaali”, joka valtuuttaa tiedon punnittavaksi objektiivisesti, riippumatta henkilökohtaisista ominaisuuksista. Toisena kirjan vaatimuksena ”yhteisöllisyys”, jonka mukaan tutkimuksen tiedon pitää olla tiedeyhteisön yhteistä omaisuutta. Kolmantena kirjan vaatimuksena on ”puolueettomuus”. Vaatimuksen mukaan tutkimuksen on oltava puolueeton ja se on esitettävä tutkijan henkilökohtaista uraa huomioimatta. Viimesenä kirjan vaatimuksena on ”järjestelmällisen epäilyn periaate”, jonka mukaan tulokset on asetettava tiedeyhteisön kriittiseen tarkasteluun. Tieteelliseen tutkimukseen lukeutuu myös eettiset vaatimukset. Eettisesti tutkimuksessa on muistettava, että ihmiset määrittelevät hyvän ja pahan tai oikean ja väärän eri tavoin. Yleisesti hyväksytty sääntö tutkimuksen tekemiseen liittyen on noudattaa ”hyvää tieteellistä käytäntöä”. (Hirsjärvi 2007).

Kaiken myyntityön taustalla on aina asiakas, joka voisi hyötyä tuotteista tai palveluista. Näitä myyjäyrittäjä ja sen myyjät tarjoavat. Asiakkaan organisaatiossa oleva ostoprosessi on myös keskeisessä osassa myyntityötä. Ostoprosessit vaihtelevat erilaisten toimijoiden kanssa. Yleisesti ostajan asemassa olevan organisaation vaikuttaviksi tekijöiksi katsotaan: tuotetekijät, yritys- ja kilpailutekijät, organisaatiotekijät ja tilannetekijät. (Rope 1998, 18).

Tuotetekijöiksi katsotaan tuotteen erilaiset ominaisuudet, siitä tuleva mielikuva ja käyttötarkoitus. Paketointi ja sen näytettyvyys on myös todella tärkeässä asemassa markkinointia. Yritys- ja kilpailutekijöihin lukeutuvat tuotteen valmistajan / maahantuojan tunnettavuus, imago, markkina-asema ja tarjonnan määrä. Organisaatiotekijöiksi lukeutuvat organisaation koko, sen toimiala, organisaatiossa työskentelevät yksilöt, ostoprosessiin vaikuttavat henkilöt, yrityksen ostopolitiikka ja kulttuuri. Näitä asioita on Sikan uudessa organisaatiossa otettu huomioon järjestämällä myyntitiimit siten, että jokaisessa myyntitiimissä on henkilöitä, jotka tunnistavat omalle myyntitiimilleen kuuluvan asiakasryhmän ostokäyttäytymisen ja tarpeet. Tämä tehostaa myyntiorganisaatiota huomattavasti, sillä eri myyntitiimeissä olevien henkilöiden ei tarvitse räätälöidä tyyliänsä sopimaan täysin erilaisille asiakkaille. Esimerkiksi valmistavan teollisuuden myyntitiimin myyjien ei tule miettiä yksittäisiä kohdekauppoja, vaan myynti suoritetaan kausi- tai aikajakso -luonteisesti. Sopimukset luodaan vastaamaan tiettyä ajanjaksoa, jolloin sovitut hinnat pitävät. Tällöin tuotesaatavuus on taattava, jotta yhteistyö onnistuisi parhaimmalla mahdollisella tavalla. Kun taas vähittäiskaupan myyntitiimissä on huomioitavat paljon vaihtelevampi rytmi ja pienet sekä poikkeavat ostot perusvaraston ylläpidon yhteydessä. Täten eri tiimeissä olevien myyjien myyntiprosessi eroaa huomattavasti toisistaan (Kontio 2015).

Myyntiprosessissa on myös tärkeäksi todettu asiakassuhde ja siihen liittyvät tekijät, kuten sen luominen, toimivuuden varmistaminen, syventäminen ja ylläpito (Rope 1998). Tämä pätee kaikkien organisaatiossa toimivien myyntitiimien kohdalla, mutta on muistettava, että kaikki tiimit toimivat eri tavalla pitääkseen yllä samoja asioita.

Muita käsitteitä tässä työssä tulee olemaan esimerkiksi tehokkuuden maksimointi. Tämä toteutetaan riittävällä suunnittelulla ja liiketoimintastrategian sekä myyntistrategian toteuttamisella. Haasteiksi Alpo Arasmon esityksessä luetaan: asiakkuuden johtamisen malli, roolit ja vastuut, palkitseminen ja hinnoittelu. (Arasmo 2014).

On selvää, että näiden haasteiden kohdalla suunnittelu tapahtuu organisaation ylemmällä tasolla ja toteutus kentällä. Suunnitelmassa on selkeästi annettu tavoitteita, joita todennetaan mittareilla kuten tarjousten hit-rate%, mikä tarkoittaa kauppaan johtaneiden tarjouksien prosentuaalista suhdetta annettujen tarjouksien määrään verrattuna. Toisena käytettynä mittarina on keskimääräinen toteutunut kauppa, mikä määritellään tilauksien määrä suhteutettuna tilausten kokonaishintaan. Näitä tutkitaan jälkeinpäin erilaisilla mittareilla, jotka todentavat tapahtuneet tavoitteihin suhteutettuna. (Arasmo 2014).

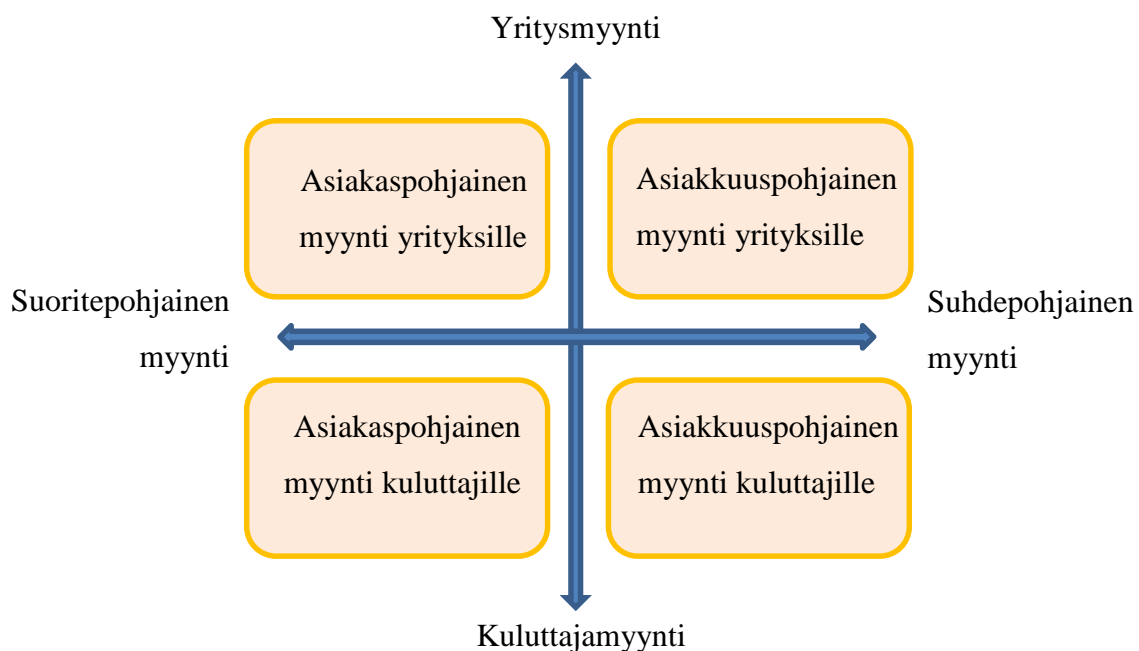
1.6.1 Myyntityö

Myynnin johtamisen roolin tärkeys ja merkitys avautuu strategian toteuttamisen ulospäin näkyvissä tuloksissa. Myynnin johtamista saatetaan pitää pienemmissä yrityksissä sivutyönä vaikka myynninjohtaminen vaatii jatkuvaa panostusta ja sitä ei voi tehdä sivuuttaa. Ilman myynnin johtamista, ei myyntiorganisaatioissa ole tavoitteita tai muita motivaatiotekijöitä, eikä kehitys ole maksimaalista. Ilman johtamista ei myöskään tiedonkulku ole tarpeeksi hyvällä tasolla. Hyväksi johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan. Markkinoiden nykyinen kova kilpailutilanne ja entistä tietoisemmat asiakkaat vaativat myös, että esimiehetkin kehittyvät maailman mukana. On paljon myynnin ammattilaisia, jotka käyttävät ns. ”vanhoja kikkoja”, mutta kukaan tämän kaltainen myyjä ei pysy kehityksen mukana. Asiakkaat löytävät tietoa entistä helpommin, jolloin myyjillä ei enään ole kaikkea valtaa. On myös selvää, että asiakkaiden on helpompaa kilpailuttaa päätöksensä internetin, puhelimen ja kasvaneen tarjonnan takia. (Rubanovitsch 2007).

Esimiehenä kehittymiseen on myös olemassa helpottavia tekijöitä, kuten kysymykset, jotka Rubanovitsch esittelee kirjassaan. Näitä kysymyksiä on esimiehenä hyvä kysyä itseltään, joka auttaa kehittymään johtajana. Kirjassa esiintyviä kysymyksiä on kuusi. Ensimmäinen kysymyksistä on ”uskallanko olla oma itseni?”, itsevarmuus on tärkeässä asemassa johtajan roolia. Ilman itseluottamusta on päätöksien teko hankalaa tai mahdotonta ja se myös näkyy ulospäin. Toisena kysymyksenä on ”Arvostanko itse työtäni?”, jos työtä ei arvosta ei työmotivaatio ole niin korkealla kuin se voisi olla, jolloin työn lopputulos ei ole paras mahdollinen. ”Kuuntelenko puhujaa loppuun asti?”, jos johtaja ei vaikuta kiinnostuneen muista, ei häntä arvosteta ja ilman arvostusta esimiesasema ei toimi pitkään. ”Annanko muiden myyjien mielialan vaikuttaa omaan työskentelyyni?”, esimiehen tulee johtaa esimerkillä. Jos esimies ei tee töitä kunnolla, niin ei alaisetkaan tee työtä kunnolla. ”Ajattelenko ja toiminko myönteisesti?”,

jos esimies käyttäytyy ja ajattelee negatiivisesti, niin se myös vaikuttaa hänen alaisiin. Positiivisuus on suuressa asemassa työilmapiiriä ja motivaatiota. Viimeisenä kysymyksenä kirjassa mainitaan ”Osaanko ja uskallanko tehdä päätöksiä?”, jos johtaja käyttäytyy epävarmasti eikä tee päätöksiä kun niitä tarvitaan, niin eivät alaiset eivätkä asiakkaatkaan luota häneen ja hänen yritykseensä. (Rubanovitsch 2007).

Rubanovitschin kirjassa keskitytään johtamiseen ja siihen liittyviin tekijöihin kuten myyntistrategiaan ja asiakasuskollisuuteen. Myyntityötä tai strategioita suunniteltaessa pitää ymmärtää, että ei ole olemassa oikean tavan myyntityötä. Eri myyjät eivät toimi välttämättä samalla tavalla, jolloin toiset soveltuvat tiettyjen asiakas- ja tuoteryhmien kanssa paremmin kuin toiset. Karkeasti katsomalla myyjät voidaan jakaa toimintamallien mukaan kahteen eri ryhmään, suorite- ja suhddepohjaiseen myyntitapaan. (Rubanovitsch 2007).



Kuva 1. Myyjien toimintamallit.

(Kortelainen. Myynnin ammattilaisena. 2015).

Aikaisemmassa kuvaajassa on suorite- ja suhddepohjaista myyntiä eri kohdemarkkinoilla. Eri toimintatapoja voidaan mitata, mutta niiden mittaaminen on parasta toteuttaa eri tavalla. Parhaan tuloksen ja eniten tietoa saadaan suoritepohjaisesta myynnistä mittaamalla asiakaskäyntien, tarjouksien ja kauppojen määrää. Suhdepohjaisessa myynnissä taas kannattaa mitata yhteistyö- ja asiakassuhteiden määrää, kestoja sekä laajuutta. (Kortelainen 2015)

1.6.2 Myyntistrategia

Myyntistrategian laajuus määräytyy pitkälti yrityksen koosta ja siitä kuinka pitkälle ajalle suunnittelu viedään. On kuitenkin selvää, että eivät pienetkään yritykset selviä ilman suunnitelmia ja visioita. Strategian luominen on helppoa, mutta päätetyn strategian toteuttaminen onnistuneesti vaatii tehokasta ja taitavaa johtamista ja koko tiimin halua toteuttaa visiot. Myynnin esimiehiltä odotetaan taitoa, millä hän yhdistää yrityksen strategiset päätökset jokapäiväiseen työskentelyyn ja tapoja, millä lopputulokseksi saadaan haluttu lopputulos. Myyjät näkyvät ulkopuolisille yrityksen kasvoina, tästä syystä he ovat yrityksen imago. Rubanovitsch määrittelee myös kirjassaan tarvittavat tekijät, jotta strategia on mahdollista toteuttaa ja sen toteutuksessa on mahdollista onnistua. Ensimmäinen tekijä on yksiselitteinen malli ja suuntaa antavat linjaukset. Jos strategia ei ole tarpeeksi selkeä niin se ei toimi. On tärkeää luoda tavoitteita eri tasoilla ja tehdä niistä tarpeeksi selkeitä, jotta ne toimivat motivaatiotekijöinä ja niitä on helppo mitata. Organisaatorakenteen täytyy tukea myös tulevia muutoksia, tiedonkulun täytyy toimia saumattomasti, tulokset täytyy olla mitattavia ja niiden tuloksia on pystyttävä lukemaan. Seuranta- ja palautejärjestelmän tulee olla toimiva ja strategian täytyy olla sitouduttu koko organisaatiossa kaikkien osalta. ”On siis todennäköistä, että ylimalkaiset tausta-ajatukset, kuten asiakaslähtöisyyden pohjalta toimiminen, eivät johda kuin epäonnistumiseen”. (Rubanovitsch 2007).

Myynnin johtamisessa on otettava huomioon, ettei tavoitteita tuoda kaikkia samaan aikaan esille, mikä ainoastaan aiheuttaa sekaannusta. Oikea tapa on tuoda tavoitteet ja ideat esille tarkkaan valitussa järjestyksessä, mutta lopputuloksen ja kokonaisuuden tiedottaminen ei saa myöskään unohtua. Jotta tavoitteet saavutetaan, on kaikkien ymmärrettävä ja omaksuttava tavoite ja visio sekä mitä se tarkalleen tarkoittaa. Tämän jälkeen vasta ajatellaan seuraavaa vaihetta. Tätä kutsutaan tuotannossa *lean*-menetelmäksi. Tuomalla esiin ongelmat ja haitat, jolloin voidaan etsiä parhaat korjaavat toimenpiteet. Tämän ajatusmaailman avulla voidaan hävittää turhan työn osuus ja tuottavuus parane. Sama ajatusmalli toimii myynnissäkin. Kun havaitaan ongelma, tutkitaan ja valitaan paras toimintamalli ongelman ratkaisemiseksi tehokkaasti ja onnistuneesti. Tällöin ei tehdä liian nopeita ja mahdollisia turhia liikkeitä markkinoilla. (Rubanovitsch 2007).

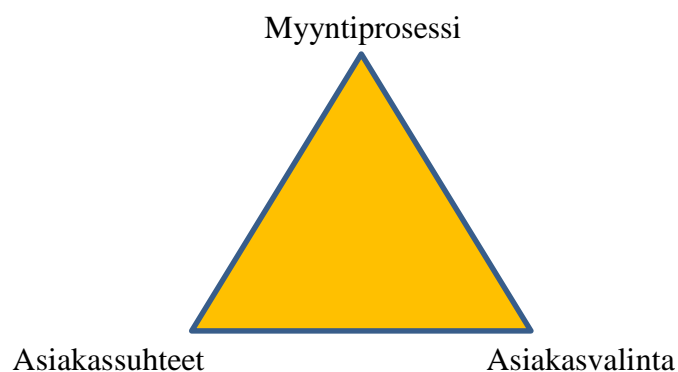
Myynnin perustana on toimiva ja selkeä myyntistrategia, minkä avulla mahdollistetaan onnistuminen tavoiteltavissa tavoitteissa ja vältetään haasteet kuten muutosvastarinta, puutteellinen vastuunjako sekä tietämättömyys ja huhut. Strategia on heikko, jos myyjät eivät sitoudu täysin siihen tai eivät ole tietoisia sen tarkoista tavoitteista. Jos myyjät eivät ole täysin tietoisia strategiasta, he eivät myöskään sitoudu siihen, eivätkä tavoitteet toteudu. Strategian muokkaamiseen käytäntöön on olemassa monia eri tapoja. Yksi näistä on Balanced Scoreboard –menetelmä, minkä avulla löydetään kehykset, jotka helpottavat mittaamista ja seuranta. Balanced Scoreboard –menetelmä on tavoitejohtamista ennalta luotujen mittareiden avulla. Näkymiä, joita tässä mitataan on neljä; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimis- ja kasvunäkökulma. Tavoitteita luodaan useita jokaiselle näkökulmalle, jonka jälkeen pohditaan näitä tavoitteita kaikkien näkökulmien avulla. Tässä menetelmässä pitää olla tietoinen markkinatilanteesta, mahdollisista toimenpiteistä, joilla reagoidaan ratkaistaviin ongelmiin, kilpailijatilanteesta, yrityksen eduista ja haitoista ja miten kehittää tapoja, joilla yritys pääsisi uusille markkinoille tai jopa luoda niitä. Strategian suunnitteluvaiheessa on todella tärkeää olla tietoinen myös aikataulusta, millä tavoitteet suoritetaan. Tavoitteiden on oltava realistisia ja houkuttelevia, mutta tarpeeksi vaativia, jolloin työntekijät tuntevat heidän tekemänsä työn vaikuttavan johonkin. (Rubanovitsch 2007).

1.6.3 Visio

Vision täytyy olla houkutteleva ja palkitseva. Yleensä visio on liian mitään sanomaton kuten olla ”paras” tai ”suurin”. Tämä ei kuitenkaan herätä henkilöstössä mitään halua toteuttaa visiota tai panostaa siihen entistä enemmän. On hyvä että tähdätään korkealle, mutta visiossa pitää olla myös realismia ja selkeyttä, miten olla paras sekä millä tavalla ja mittakaavalla. Olemalla paras kaikessa ei nykytaloudessa ole enään mahdollista, mutta olemalla Etelä-Suomen paras asiakaspalvelussa on täysin mahdollinen tavoite. Vision tulee myös tuoda tarpeeksi haastetta. Ilman haastetta ei ole myöskään halua kehittyä. On myös muistettava, että ei ainoastaan seurata lopputulosta vaan myös tapoja, joiden avulla sinne päästiin. Visiossa puhutaan yleensä imagosta, jolloin toimintatavat ja ”ulkoasu” ovat suuressa roolissa. Olemalla suurin autoteollisuuden valmistaja ei takaa ympäristöystävällisyyttä tai hyvää imagoa, jonka avulla asemaa pidetään yllä. Hyvä tavoite on tiivistettynä selkeä, konkreettinen ja realistinen, mitattavissa oleva, kehittävä ja sopivan haasteellinen, yhdenmukainen yhteisiin tavoitteisiin nähden, yleisesti hyväksytty ja yhdessä henkilöstön kanssa määritetty. (Rubanovitsch 2007).

1.6.4 Asiakasuskollisuus

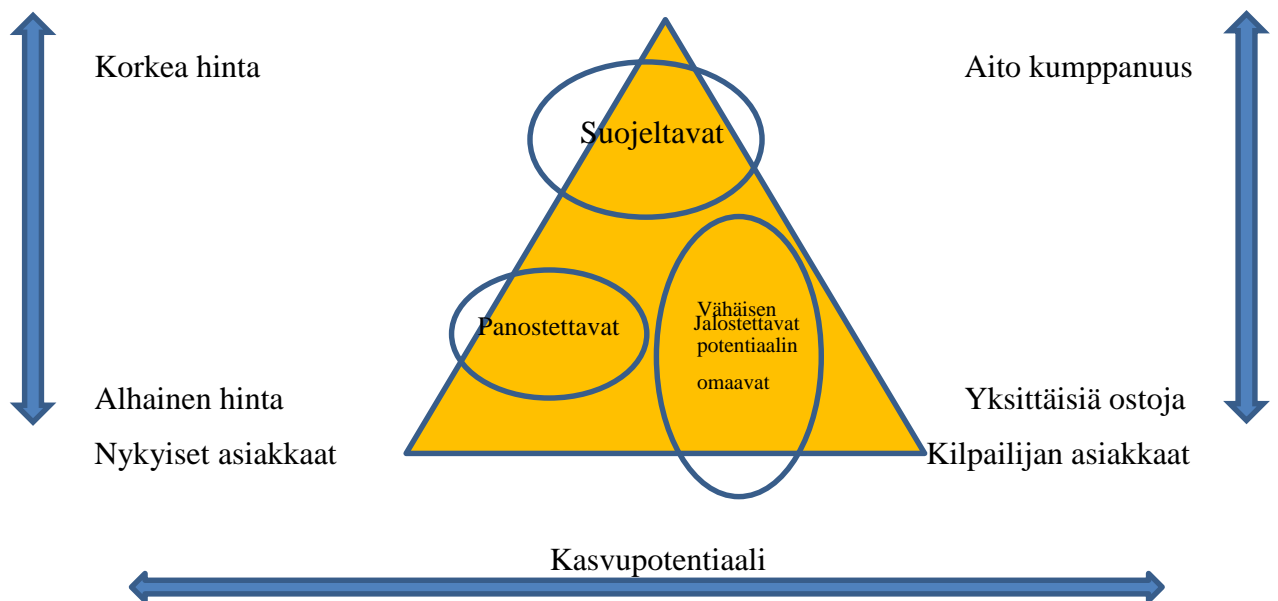
Asiakaskunta ja sen uskollisuus ovat elintärkeitä yritykselle ja mahdollistavat sen kasvun ja kehityksen. Ilman uskollista asiakaskuntaa ei ole mahdollista kasvaa, mutta hetkellisiä onnistumisia on kuitenkin mahdollista saavuttaa. Tämä ei kuitenkaan riitä normaalikokoisten tai isompien yritysten toiminnan vakauttamiseksi vaan tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaiden välillä. On kuitenkin olemassa aloja, joissa kaupat ovat kerran elämässä tapahtumia, mutta näissäkin tieto yrityksestä leviää. Yrityksen tulee ansaita asiakkaidensa luottamus tavalla tai toisella, jotta asiakkaita ei menetetä myöskään myöhemmin. Pelkkä alhainen hinta ei koskaan takaa jatkuvaa asiakassuhdetta. On siis tärkeää, että myyntihenkilöstö on täynnä ihmisiä, joiden arvot ja asenteet korostavat yrityksessä haluttua suuntausta. Myyjät ovat yrityksen kasvot asiakkaille. Jotta henkilöstö on halutun kaltainen, on perehdyttävä myyjien tapojen ja taitojen kokonaisuuteen. Myyntikolmion avulla voidaan helposti luonnehtia yhdellä tavalla myyjien kolmea eri osa-aluetta, joiden tulee olla kunnossa ja tasapainossa. (Rubanovitsch 2007).



Kuva 2. Myyntikolmio.

(Rubanovitsch. Haasteena myynnin johtaminen, toinen painos. 2007).

Rubanovitsch esittelee kirjassaan myös asiakasvalintaa helpottavan myyntipyramidin. Myyntipyramidissa tuodaan esille ideaalin asiakkaan valintaan vaikuttavia tekijöitä ja se myös helpottaa päätöstä keihin asiakkaisiin kannattaa panostaa, jotta asiakassuhteita saadaan jatkettua ja kehitettyä halutulla tavalla.



Kuva 3. Myyntipyramidi.

(Rubanovitch. Haasteena myynnin johtaminen, toinen painos. 2007).

On hyvä muistaa, että tietyissä tilanteissa tietyt asiakkaat eivät ole kannattavia. Mutta miettiessään tätä on pakollista myös ymmärtää, että kaikista voi kasvaa tulevaisuuden paras asiakas.

Rubanovitschin kirjassa (2007) Pareton periaate (1896), joka esitellään Rubanovitsch:n kirjassa toteaa, että 20% asiakkaista tuo 80% tuotosta. Kirjassa kuitenkin mainitaan, että heidän tekemänsä asiakasanalyysin mukaan sääntö on todellisempi muodossa 5/75, jonka mukaan 5% tuo 75% tuoton. Tämä ei kuitenkaan ole riippumaton alasta. Eri aloilla asiakkaat käyttäytyvät eri tavalla, mutta perusajatus pitää paikkansa. Yleisiä tapoja mitata myyntiä ovat erilaiset laskutoimitukset kuten myyntikateprosentti-, käyttökate- ja bruttokatelaskut, joiden avulla saadaan faktoja menneestä ajasta. Myyntikate kertoo tuloksien analysoijalle, kuinka paljon tilikauden liikevaihdosta jää muita kuluja varten muuttuvien kulujen jälkeen. Käyttökate kertoo toiminnan tuloksen ennen rahoituseriä tai poistoja. Bruttokate kertoo myynnistä tulevan osuuden määrän, joka jää kattamaan muita kiinteitä kustannuksia.

On myös elintärkeää tiedostaa mitä eroa on asiakkaalla ja asiakassuhteella. Jos tätä ei ymmärrä, on myynnin jatkuva kehitys epävarmaa ja lopulta ei kehitystä tapahdu. Vaikka myyjä saisi kokoajan uusia asiakkaita, mutta ei pidä huolta vanhoista, ei myynti kehity.

Asiakas on henkilö tai yritys, joka on myyjän tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta mahdollinen hyötyjä. (Rubanovitsch 2007).

Mikäli myyntityö on onnistunut kertaalleen ja sitä on pidetty yllä ja kehitetty, on mahdollista syntyä asiakassuhde. Tällöin asiakas ei puhu tuotteesta tai palvelusta vaan yrityksestä tai myyjästä, joka näitä tarjoaa.

Kehittyvä myyntityö tarvitsee asiakassuhteita, joita ylläpitämällä ja uusia asiakassuhteita samanaikaisesti luomalla myyntiä voidaan kehittää ja kasvattaa. Asiakassuhteita voidaan jakaa osiin. Yleisen asiakassuhteen elinkaaren vaiheet ovat uusien asiakkaiden arviointi ja etsiminen, valittujen asiakkaiden hankinta, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja niiden kehittäminen ja asiakassuhteen päättymisen. Kaikki asiakassuhteet päättyvät jossain vaiheessa. Mikäli näin tapahtuu, niin hyvä myyjä tekee toimenpiteitä, jotka helpottavat asiakkaan paluuta asiakkaaksi. (Rubanovitsch 2007).

Kortelaisen kirjassa määritellään, miten asiakkaan sitoutumista voidaan ymmärtää selvittämällä vastaukset kysymyksiin; Onko asiakas mahdollisesti halukas suositteluun myyjää tai myyjäyritystä. Jos asiakas ei ole valmis suositteluun myyntiorganisaatiota tai tämän myyjä, ei hän silloin ole näihin tyytyväinen. Jatkuuko asiakassuhde ja onko asiakas edelleen valmis yhteistyöhön? Jos asiakas ei ole valmis yhteistyöhön, voidaan asiakassuhde määritellä loppuneeksi, jos korjaavissa toimenpiteissä ei onnistuta. Onko asiakas valmis laajentamaan yhteistyötä? Jos kaikki on asiakassuhteessa hyvin ja kummatkin osapuolet ovat tyytyväisiä on järkevää laajentaa yhteistyötä. Etsiikö asiakas vaihtoehtoisia tuotteita tai palveluita? Jos asiakas kokee tarpeelliseksi etsiä uusia yhteistyökumppaneita on asiakassuhteessa ongelma. On kuitenkin muistettava, että markkinataloudessa kilpailuttaminen on normaalia. Jos reklamaatiotilanteet hoidetaan hyvin ja näissä ymmärretään kummankin osapuolen tilanne, voidaan asiakassuhteen kasvattamista jatkaa. (Rubanovitsch 2007).

Vaikka myynti olisikin kertakauppaluontoista, on asiakassuhde mahdollista luoda ilman jatkuvaa myyntityötä. Tällöin asiakas tuntee jo myyjän ja yrityksen, eikä ajattele ainoastaan saamaansa palvelua tai tuotetta. Tällöin asiakkaan palaaminen on todennäköisempää. Asiakkaiden hoito, asiakkaasta riippumatta, tiettyyn pisteeseen on siis todella tärkeä tekijä, mikä takaa kehityksen ja kannattavan toiminnan. Mikäli yritys menettää koko ajan asiakkaita, jotain tehdään selvästi väärin. Jos kukaan asiakkaista ei palaa, on yleisin syy tyytymättömyys ja tieto tästä leviää. (Rubanovitsch 2007).

Asiakkaita on kuitenkin erilaisia ja kaikkia mahdollisia osapuolia ei ole aina mahdollista tyydyttää. Asiakassuhteet voidaan tuhota myös hyvällä ja ystävällisellä toiminnalla. Esimerkiksi jos myyjä lupaa samat edut kilpaileville toimijoille, jolloin tämä saa kummatkin asiakkaikseen hetkellisesti. Tällöin myyjän lupauksista on jäänyt kyseenalaistava mielikuva, minkä mukaan tämä toimintatapa on epäeettistä asiakkaan mielestä. On siis oltava varovainen ja alasta riippuen on mietittävä, kuinka toimia asiakkaiden kanssa. Tähän yleinen tapa rakentamisen alalla on tarjota jälkihyvitysmahdollisuus. Tällöin alkutilanne on kaikilla sama ja asiakkaat ovat saman arvoisia, mutta mitä enemmän ostoja tapahtuu, sen enemmän saadaan hyvitystä jälkepäin. Tämä mahdollistaa neutraalin lähtöasetelman markkinoilla, mutta asiakkaat yleensä arvostavat ja ymmärtävät tilanteen. (Rubanovitsch 2007).

Reklamaatiot ovat keskeinen osa kaikkea myyntityötä. On väärin ajatella, että kaikki reklamaatiot ovat negatiivisia. Tottakai asiakkaat voivat olla negatiivisella kannalla reklamaatiotilanteissa. Kaikkeen ei pysty varautumaan. Mikäli reklamaation lopputuloksena saadaan asiakasta kohtaan reilu ja toimiva ratkaisu, mikä on mahdollista toteuttaa ilman suuria tappiota pitkällä tähtäimellä myyvälle yritykselle, on reklamaatio onnistunut. Vaikka sanotaan, että hyvin hoidettu reklamaatio takaa kestävän asiakassuhteen, niin reklamaatioita ei saa tai voi olla liikaa. Reklamaatioiden käsittely on hyvä toteuttaa nopeasti, mahdollisimman asiallisesti ja pitää asiakas tietoisena reklamaation tilanteesta. On myös ymmärrettävä, mistä reklamaatio johtuu. Tämän jälkeen reklamaation edistymisestä on hyvä pitää kummatkin osapuolet selkeästi tiedotettuina. Tärkeää on myös seurata, että reklamaation hoito etenee tarpeettomasti pysähtymättä loppuun asti. Mikäli on korvauksesta kyse, niin korvauksen on oltava asiallinen, aiheeseen liittyvä. Kummankin osapuolen on ymmärrettävä toisen kanta, jotta lopputulos on molemmille osapuolille reilu ja hyväksyttävä. Jos kaikki tämä tapahtuu ripeästi ja asiallisesti, on reklamaatio yleisesti hoidettu hyvin loppuun saakka. (Kortelainen 2015).

1.6.5 Huippumyöntiimi

Huipputiimiksi voidaan lukea erilaisia myyntitiimejä. Yritykselle paras myyntitiimi on kuitenkin heidän toimintatapoihinsa parhaiten soveltuva kokonaisuus. On selvää, että yrityksen huipputiimin jäsenet eivät välttämättä toimisi näin hyvin eri yrityksessä, koska sen toimintatavat ja kulttuuri ovat luultavasti erilaisia. Tällöin vastassa on muutos ja sopeutuminen. (Rubanovitsch 2007).

Kun yritys on löytänyt haluamansa tavan toimia ja strategia sekä visio on muodostettu, se jalkautetaan henkilöstölle. Sen jälkeen kun henkilöstö on omaksunut strategian ja he ovat valmiita sitoutumaan sekä panostamaan sen suorittamiseksi, on mahdollista muodostua huipputiimejä. Huipputiimi siis voidaan määritellä tiimiksi, jotka toimivat sovelletulla tavalla, joka toimii juuri heidän yrityksessä mahdollisimman tehokkaasti. Tiimejä ei myöskään muodostu, jos kaikki eivät sisäistä sitä, että tiimi on kokonaisuus mikä muodostuu monesta yksilöstä ja yhteistyö on kaiken perusta. Tässä on myynninjohtajien haaste painottaa tiimin ja yrityksen merkitystä yksittäisille henkilöille. Kun ryhmä tai tiimi menestyy, niin yksilötkin menestyvät. (Rubanovitsch 2007).

Ryhmien täytyy myös kehittyä jatkuvasti pysyäkseen huipputiiminä. Kirjassa myös esitellään amerikkalainen psykologi Mary Douglas (1994), joka on toteuttanut tutkimuksen, mikä tutki ihmisten tarvetta yhteenkuuluvaisuuteen ja sen suhdetta kontrolliin ja tämän tarpeeseen. Tämän tutkimuksen pohjalta hän määritteli kolme vaihetta, mitkä tulee läpäistä toimivan ryhmän muodostumista varten. Tutkimuksen mukaan vaiheita ovat ryhmään kuuluminen ja sen ymmärtäminen, kontrolli ja yhteenkuuluvuus. Ensimmäisenä hän toteaa, että ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään. Seuraavaksi ryhmän sisällä haetaan kaikille omaa roolia, jotta ryhmästä tulee toimiva ja viimeiseksi ryhmän johtaja rupeaa mahdollistamaan ryhmän kehityksen. Tämän jälkeen prosessi alkaa osittain alussa. Tiimin sisällä esimiehen on myös huomioitava ryhmän jäsenien toisistaan eroavat tarpeet kehitystä varten. Kukaan ei ole kopio toisesta, joten eri henkilöt tarvitsevat erilaista toimintaa, jotta kaikille saadaan hyvä lopputulos. Mikäli tätä ei huomioida, niin on yleistä, että tiimin sisäinen yhteistyö rakoilee ja toiminta ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Pahimmassa tapauksessa tiimi voi jopa hajota tasavertaisuuden puutteessa. (Rubanovitsch 2007).

1.6.6 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on termi, joka tarkoittaa sitä, että ihminen muutoksen edessä pitää kiinni siitä mihin on tottunut. On myös valitettavan yleistä, että muutosvastarinta termiä käytetään väärin yrityksen muutoksen epäonnistuttua. Organisaatiossa on epäonnistuessa saatettu syyttää henkilöstöä muutosvastarinnasta, mikä on todellakin ollut mahdollista, mutta harvoin ainoa syy epäonnistumiseen. Muutos ja sen aikana tapahtuvat vaiheet vaativat paljon yrityksen tai organisaation johdolta. On reagoitava muutoksiin ja muutoksien aiheuttamiin reaktioihin. Yleisimpiä ja listattuja vastarinnan lähteitä on Mattilan kirjassa ovat erilaiset tottumukset ja pelot. Totumukset ovat yksinkertaisesti henkilöstöllä ja ihmisellä asia, mistä halutaan pitää kiinni. Totutut toimintatavat ja rutiinit luovat turvallisuutta ja vakautta. Pelko etujen- tai oman aseman menettämisestä tai muista muutoksesta johtuvista tekijöistä. On yleistä, että ihmiset ajattelevat aina ensimmäisenä itseään, vaikka tätä ei kovinkaan moni halua muille myöntää. Ihmiselle on suuri pelko menettää jotain, mikä vaikuttaa itseesi tai ryhmääsi. Tämä on yleisin ongelma ja haaste muutoksessa, sillä vaikka johto yrittäisi parhaansa mukaan informoida ja tiedottaa muutoksesta sekä sen kulusta, jää aina jotain huomaamatta ja huhut kiertävät suurissa organisaatioissa hyvin nopeasti. Näkemyserot yrityksen sisällä aiheuttavat usein ristiriitatilanteita, missä kyseenalaistetaan eri tavat toimia ja pahimmassa tapauksessa luodaan organisaatiossa kaksi vastakkaista ryhmää. (Mattila 2007).

Helppoimmat tavat lieventää epävarmuutta ja muita reaktioita, joita halutaan välttää on tehokas tiedottaminen ja lupauksista kiinni pitäminen. Avoin tiedon kulku ja selkeät lupaukset sekä niistä kiinni pitäminen kasvattaa luottamusta. Nämä myös pitävät henkilöstön suuremmalla todennäköisyydellä enemmän sitoutuneena muutokseen. Aina ei kuitenkaan muutostilanteissa ole mahdollista saada organisaation tukea muutokseen. Esimerkiksi jos yritys on ostettu ja uusi omistaja tekee henkilöstön mielestä negatiivisia muutoksia, niin asialle harvoin voi tehdä mitään. Vastarinta ei kuitenkaan aina ole negatiivista. Vastarintaan reagoimalla oikealla tavalla, voidaan saada takaisin henkilöstön luottamus tai löytää uusia mahdollisia ratkaisuja tilanteeseen. Mattilan kirjassa (2007) Albert Hirschman (1970) esittelee kaksi erilaista toimintalinjaa, mitkä esiintyvät ristiriitatilanteessa. Hänen mukaansa nuoret, joilla on vahvempi asema työmarkkinoilla, ovat herkempiä vaihtamaan yritystä tullessaan ristiriitatilanteeseen. Tätä linjaa hän kutsuu nimellä ”exit”, lähtö. Kun taas vanhemmat työntekijät ristiriitatilanteessa tarttuvat epäkohtiin. Tätä hän kutsuu nimellä ”voice”, ääni. (Mattila 2007).

1.6.8 Vaiheet muutoksessa

”Muutoksen perustan luominen on usein hidasta ja jopa haparoivaa, kun taas varsinaisen käynnistyksen tulee olla määrätietoinen ja riipeä”, sanoo Mattila kirjassaan. Hän jakaa muutoksen vaiheet neljään eri osaa perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. (Mattila 2007).

Nämä neljä vaihetta ovat jokaisen muutoksen kohdalla tapahtuvat vaiheet, mikäli muutos saatetaan loppuun asti. Tunnetuin listaus avaintehtävistä Mattilan kirjan mukaan on John Ketterin (1996) kahdeksanosainen lista. Ensimmäisenä on tärkeää luoda kiireellisyyden tuntu, jonka avulla motivaatiota saadaan kasvatettua ja sitoutumista saadaan lisättyä entisestään. Seuraavana vaiheena on koota ohjaava ja organisoiva ryhmä, jotta johtamisesta saadaan tarpeeksi tehokasta ja selkeää. Kolmantena vaiheena on kehittää visio muutoksesta ja strategia sen saavuttamiseksi halutulla tavalla. Jos visio ja strategia puuttuu ei muutos etene, koska epätietoisuus luo sekaannusta. Neljäntenä vaiheena on tiedonkulku ja sen laajentaminen, jonka avulla luodaan ymmärrystä ja sitoutumista henkilöstössä. Tämän jälkeen kannustetaan toimintaan, jonka avulla luodaan motivaatiota ja pidetään sitä yllä. Kun muutos on käynnissä on tärkeää saada tuloksia aikaan nopeasti, jolloin muutoksen kulku ei pysähdy. Viimeisenä on uuden kulttuurin luominen organisaatiossa. Aluksi muutoksen jälkeen on riski jäädä asemaan, jossa kaikki on epäselvää. Tällöin on tärkeää luoda selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, jotka jäävät ohjeistamaan henkilöstöä muutoksen jälkeen. Mattila on myös laatinut kahdeksanosaisen puutelistauksen. Aluksi esiintyvä tekosyiden salliminen ja kiireellisyyden viestinnän epäonnistuminen. Tällöin tilanne ei liiku eteenpäin. Puutteellisen tuen hankinta johtavalta osalta organisaatiossa voi kaataa tai pysäyttää koko muutoksen. Vision tarve on myös tärkeässä asemassa. Tämä selkeyttää asioita, kuten mitä ollaan tekemässä ja miksi. Kompromisseja ei myöskään saa tehdä liikaa, jos hyväksytään ongelmien luoma visio, ei välttämättä mikään muutu. Jos nopeita tuloksia ei toteudu voi vauhti laskea ja jopa loppua. Tällöin prosessi voi pysähtyä ja loppuun saattaminen on mahdotonta. On myös tärkeää muistaa, että mikäli muutoksen perustaa ei ole luotu kestäväksi, se tulee sortumaan. (Mattila 2007).

Mattila kuitenkin painottaa kirjassaan, että ns. reseptikirjallisuuden käyttäminen oikeassa maailmassa ja organisaatioissa on yhtä hyödyllistä kuin myös vaarallista. Valmiiden listojen soveltaminen, ilman kriittistä pohdintaa ja organisaation tarpeiden arviointia, seuraa yleensä suuria vaikeuksia. Ensimmäisenä täytyy varmistaa soveltuvatko ratkaisumallit omaan organisaatioon ja toimintakulttuuriin sekä –tapoihin. Seuraavaksi tulee varmistaa tarpeelliset valmiudet ja resurssit muutoksen suorittamiseen ja varmistaa koko organisaation sitoutuminen tulevaan muutokseen. On myös hyvä miettiä jo opittuja omassa organisaatiossa toimivia tapoja, mitkä helpottavat muutoksen läpivientä ja neuvojen soveltamista. Viimeiseksi tulee varmistaa organisaation ja sen johdon hyväksyntä tuleville muutoksille ja toimenpiteille.

Muutoksen alussa täytyy luoda hyvä ja vankka perusta uudelle kulttuurille ja toiminnalle. Kokonaiskuvan täytyy hahmottaa ja sen hyväksyntä sekä vision että uusien toimintatapojen sitouttaminen henkilöstölle ovat kaiken alku. Kun perusta on hyvin luotu, on muutoksen käynnistäminen vaivatonta ja se sujuu hyvin. Kun kokonaiskuvaa luodaan, on tärkeää löytää se tietty syy miksi muutosta tarvitaan. Eli täsmentää muutoksen taustalla olevat syyt, jotta uudessa kokonaisuudessa päästään eroon ongelmista, mitkä muutoksen tarpeen aiheuttivat. (Mattila 2007).

On myös yleistä, että muutoksen aikana ei olla rehellisiä itsellemme ja sivuutetaan se mitä oikeasti on tapahtunut. On siis elintärkeää varmistaa ja ”katsoa peiliin” muutoksen eri vaiheissa, jotta saadaan aikaan toimiva lopputulos. Tavoitteita on hyvä asettaa ennen muutoksen käynnistämistä, jotta osataan seurata ollaanko suunnitelmassa vai puuttuuko jotain. Käynnistystoimien tehtävänä on varmistaa liikkeellelähtö ja luoda sujuva muutoksen kulku. Tällöin tiedonjako on tärkeässä asemassa. Kun kaikki ovat sitoutuneita ja innostuneita muutokseen, on huomattavasti suurempi todennäköisyys myös onnistua. Päätöksien päättäväisyys ja riipeys ovat myös tärkeässä asemassa käynnistämisvaiheessa. Jos päätökset tulevat päättäväisesti ja riipeästi, väärät ratkaisut ehditään vielä korjata. Heikoin tilanne syntyy, jos ei ole enää aikaa korjata ongelmatilanteita. Yleisesti muutoksessa on oltava mukana koko johtoryhmä ja mielellään esimiehet, jotta tämä saadaan aikaiseksi. Yleisesti käynnistysvaihe voidaan kiteyttää tiedottamiseen ja päätökseen. Vaikka perustan luomiseen on osallistunut henkilöstöä, on yleisesti muutos suuri yllätys suurelle osalle henkilöstöstä. Oikeanlaisella tiedottamisella ja hyvällä vuorovaikutuksella saadaan positiivisia muutoksia aikaiseksi niin henkilöstön mielipiteisiin kuin myös sitoutumisessa tulevaan. (Mattila 2007).

On tärkeää pitää erillään se mikä on yrityksen tai organisaation johdon mielestä olennaista ja mikä on henkilöstön mielestä tärkeää. Ei kannata yrittää yhdistää näitä kahta asiaa, vaan miettiä näiden kahden pohjalta kumpaakin hyödyttäviä ratkaisuita. Muutos ei onnistu mikäli toinen osapuoli ei tätä hyväksy. Muutoksen eteneminen on syytä pitää hallinnassa ja tiedonkulku tehokkaana. Palautetta on aina osattava käyttää, sillä muutoksessa tulee aina yllätyksiä. Tässä vaiheessa perustan luomisen edut maksavat itsensä takaisin monen kertaisesti. (Mattila 2007).

Ensimmäisien vaiheiden jälkeen on tärkeää pitää tahti ripeänä ja jalkauttaa muutos haluttuun kokonaisuuteensa. Tällöin on tärkeää varmistua, että tarvittava tuki muutokselle on vielä säilynyt ja että muutosta ollaan toteuttamassa. Jo tapahtuneen peruminen ei ole mahdollista, se voidaan ainoastaan muuttaa uudelleen jälkeensä. On myös hyvä kommunikoida tasaisesti, koska tässä vaiheessa on löydetty toimivia ja kehoja ratkaisuja. Niiden avulla osataan ohjata muutosta tulevaisuudessa oikeaan suuntaan. (Mattila 2007).

Erinomaisena vaihtoehtona on käyttää uusien vastuiden ja toimintamallien suunnittelussa erilaisia taulukoita, joita verrataan aikaisempiin. Tällöin puutteet ovat helposti huomattavissa ja korjattavissa. On myös selvitettävä uudet säännöt ja toimintamallit, jotta kaikki ymmärtävät miten toimitaan ja miksi. On myös tärkeää kerrata kuinka muutoksen kulkua suunnitellaan. Se, että kaikki ajavat mielestään hyvää ideaa läpi, ei aiheuta kuin sekasortoa. Aikajana on oltava ennalta suunniteltu ja siitä on pidettävä kiinni. Kun muutos on aloitettu halutulla tavalla onnistuneesti ja toimivasti, seuraa sen jalkauttaminen. Esimiesten ja yrityksen johdon on jaettava uudenmukainen organisaatio tavalla, mikä mahdollistaa aikaisemmin suunnitellun vision mukaisen toiminnan, jotta muutos on pysyvä, kestävä ja toimiva. Muutoksia on tapahtunut, joten vanha tapa ei voi koskaan toimia täysin ilman muutosta. Jos muutokseen on ollut tarvetta, on muutoksia myös muuallakin syntynyt. Tällöin esimiehen on oltava läsnä valmentamassa ja opastamassa omat alaisensa toimimaan uudella ohjatulla ja halutulla tavalla, jotta kokonaisuus toimisi saumattomasti. Esimiehen läsnäolemisella on suuri vaikutus tässä vaiheessa. (Mattila 2007).

1.6.9 Haastattelututkimus

Tutkimustyössä tämän tyyppi tulee määritellä etukäteen. Strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja syvä haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa runko on selkeä ja se viittaa yleisesti ”surveyhaastatteluun”. Tällöin tutkimuksen toteuttaja on määräävässä asemassa, jolloin hän määrittelee kysymykset ja aiheet sekä yleensä myös rajaa vastaus vaihtoehdot halutulla tavalla. Puolistrukturoidussa haastattelumallissa haastattelijalla on enemmän vapauksia. Tämä tapa tunnetaan nimellä ”teemahaastattelu”, jolloin haastattelijaa määrittelee aiheet ja kysymykset, mutta haastateltava voi vastata näihin omin sanoin ja määritellä kysymyksien järjestyksen itselleen sopivaksi. Syvä tutkimuksessa haastattelun ainoana sitovana tekijänä haastateltavan ja haastattelijan välillä oleva yhteinen mielenkiinnon kohde. Tällöin haastateltava vastaa omin sanoin ja muotoilee kysymyksen tavalla, jonka avulla nämä tukevat hänen tapaansa toimia ja ajatella. Tutkijan tulee ainoastaan keskittyä ymmärtämään kaikki tarpeellinen ja tukemaan vapaasti etenevää ajatuksenjuoksua. Tutkimusta analysoidessa on myös tärkeää pohtia tuloksia, jotta tieto on täysin ymmärretty ennen tämän kiteyttämistä ja analysointia. On tärkeää myös hahmottaa, mitkä aineiston sisältämät johtolangat otetaan tarkempaan pohdintaan, jolloin valinnat voidaan tehdä teoreettisin taustoin. (Koskinen 2005).

Argumentointi on pakollista toteuttaa vasta analyysin ja tulkinnan jälkeen, mikäli tämä järjestys ei pidä paikkaansa, on vaarana tiedon vääristyminen. Hyvä tapa tulkita aineistoa on käyttää ”miksi” –kysymystä apunaan. Kyseenalaistamalla tieto voidaan löytää sen taustalla olevat todelliset syyt. On myös yleistä, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään tarpeen mukaan myös tilastollisia menetelmiä tukena, mikäli näiden avulla voidaan parantaa tiedon ulosantia. (Koskinen 2005).

2 Yrityksen erikoispiirteet

2.1 Fuusio

Fuusiota edeltävien yritysten toimintamallit erosivat vahvasti toisistaan. Kun Sika keskittyi myymään jälleenmyyjien kautta tuotteitaan, mutta pitivät myös kohdekaupan käynnissä samalla myyntitiimillä. Casco painosti kohdekauppa-mallia ja jälleenmyyjä samalla painoarvolla. Oli myös selvänä erona se, että Sikalla oli jo aikaisemmin käytössä Target Market –ajatusmalli, jonka avulla edustajat jaettiin myyntitiimeihin ja se rajasi toimintaa sekä kohdeasiakkaita, kun taas Cascon yrityksen edustajat eivät olleet jaoteltuna tuotealueiden mukaan, mutta olivat kuitenkin jaoteltuna asiakkaiden ja alueiden kautta. (Myyntiedustaja 1 ja 3 2016).

Fuusion aikana yritysten toimintamallit yhdistettiin ja uudet myyntitiimit luotiin. Ensimmäisenä vaiheena oli tuoda Sikan järjestelmään muutokset ja päivitykset Cascon toiminnan mahdollistamiseksi samassa organisaatiossa. Samaan aikaan vahva koulutus henkilöstölle oli käynnissä. Ensimmäisenä oli tärkeintä kouluttaa henkilöstölle oman Target Market alueensa tuotteet ja käytännöt. Vasta tämän jälkeen tuotekoulutuksia laajennettiin, jotta asiakkaat kokevat parhaan mahdollisen asiakaspalvelun ja tehokkaan toiminnan. Joillekin asiakkaille on tärkeää se, että sama myyjä on heille ainoa yrityksen edustaja. Fuusion lopulla Cascon asiakkuuksien myötä myös Sikan tiukka Target Market –ajatusmalli on joutunut muutoksen alle, koska huomattiin, että organisaation rakenne on hyvä muotoilla asiakkuuksien tarpeiden mukaiseksi. Seuraavana suurena muutoksena on varastojen yhdistyminen ja järjestelmien lopullinen yhteensulautuminen. (Myyntiedustaja 1 ja 3 2016).

2.2 Rakennuskemian alan haasteet

Sika toimii rakennuskemian alalla, mikä tarkoittaa sitä, että tuotevalikoima on todella teknistä ja mahdollisesti jopa vaarallista väärin käsiteltynä. Tämän takia Sikalla on useampi myyntitiimi, mitkä vastaavat eri osa-alueista tuotevalikoimassa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Target Market betonirakentamista, mikä vastaa esimerkiksi tunneli-, kaivos- ja siltatyömaista, joissa tarvitaan vielä korkeamman tason teknistä osaamista ja erikoistumista. Esimerkiksi Tampereelle rakennettava rantatunneli on yksi Sikan suurista kohteista, missä on paikalla Sikan henkilöstöä varmistamassa ja tutkimassa minkälaisia sementin ja betonin lisäaineita milloinkin tarvitaan. (Mikkonen, Alén 2016).

Rakennuskemian alalla on myös kokoajan kehittyviä erilaisia testausjärjestelmiä kuten ETAG-järjestelmä ja erilaiset sertifikaatit esimerkiksi; ympäristösertifikaatti 14001 ja laatusertifikaatti 9001 sekä emissioluokitukset M1 ja EC1. Lisäksi tuotteilla, joilla on voimassa oleva tuotestandardi, pitää löytyä CE-merkkintä, millä osoitetaan eurooppalaisen standardin mukaiset tuoteominaisuudet. On myös tärkeää tietää oikeanlainen tapa hävittää tuotteet tai pakkaukset käytön jälkeen, jotta luontoon ei pääse vaarallisia aineita tai aiheuta vahinkoa ulkopuolisille. Erilaiset dokumentit, mitkä Sikan tekninen henkilöstö teettää testien ja tutkimuksien perusteella, antaa suurimman osan vastauksista. Tätä tukemassa on organisaation laaja sisäinen tekninen palvelu, mikä vastaa asiakkaiden, suunnittelijoiden ja jälleenmyyjien kysymyksiin, huomioiden myös kansalliset vaatimukset. (Mikkonen, Alén 2016).

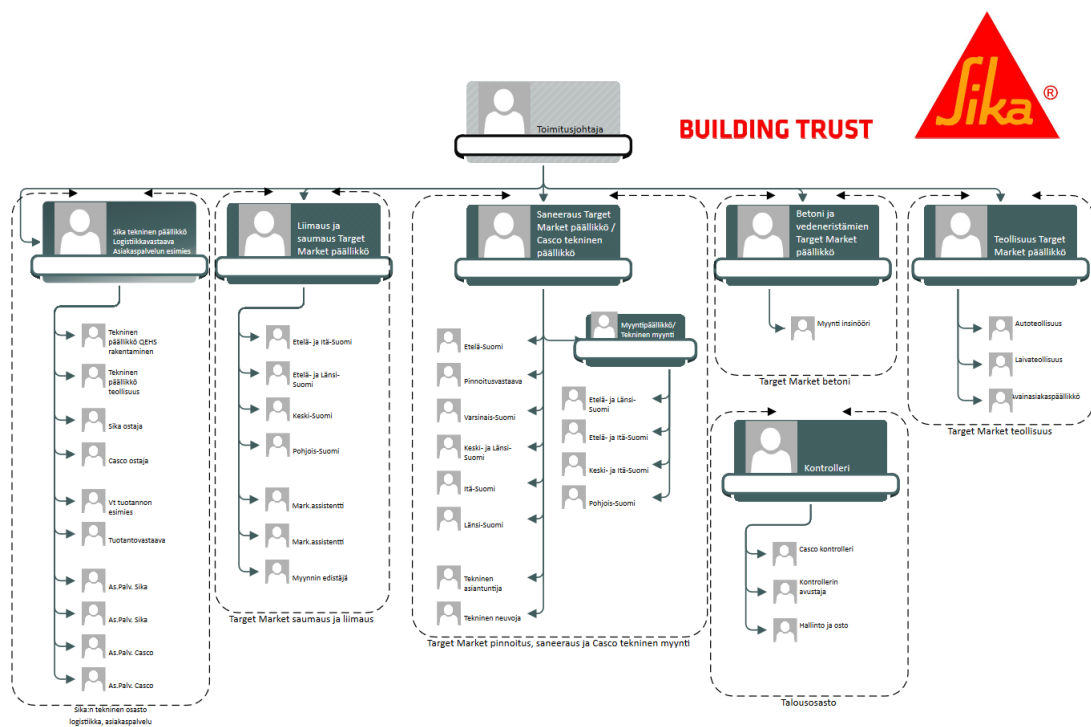
Jokaisesta tuotteesta löytyy erilaiset vaadittavat ja lakisääteiset dokumentit, joiden avulla mm. pelastusviranomaiset, lääkintähenkilöstö sekä tuotteiden käyttäjät saavat tarvitsemaansa tietoa ja tapoja, joilla tuotteiden kanssa on toimittava. Näin lopputuloksena saadaan turvallisesti toteutettu ja onnistunut ratkaisu. (Alén 2016).

Jokaisesta tuotteesta löytyy mm. tuoteseloste, missä kerrotaan yleisesti tuotteesta ja sen rakenteesta sekä käytöstä. Käyttöturvatiiedoissa taas kerrotaan kemiallisista koostumuksista tarkemmin ja toimintaohjeista vaaratilanteissa. Tuotteista on myös tehtävä lakisääteiset ilmoitukset viranomaisille, kuten Tukes ja Myrkytyskeskus. Näin tilanteisiin osataan reagoida oikealla ja tehokkaalla tavalla, mikäli tuotteen käsittelyssä tai asennettaessa ilmenee vaarallisia tilanteita. On myös tärkeää tietää mitä aineita on kyseessä, jotta nämä tunnistetaan tarpeeksi nopeasti. (Kontio 2016).

2.3 Target Market

Tämä on Sikan käyttämä termi, minkä avulla yrityksen sisäiset tiimit voidaan jakaa toimimaan eri tuoteryhmien kanssa, jotta asiakas saa parhaan mahdollisen tietotaidon käyttöönsä tarpeiden mukaan. Eri tiimit tekevät kuitenkin tiivistä yhteistyötä keskenään tarpeen mukaan. Esimerkiksi Sealing & Bonding tekee jatkuvaa yhteistyötä Fooringin ja Refurbishmentin kanssa, koska asiakkaat tarvitsevat laajan skaalan tuotteitaan eri vaiheissa kohteissaan. Vaikka Sika käyttää Target Market -ajatusmallia jakamaan oman organisaationsa, on myös yritys jaettuna myyntipiireittäin ja asiakasryhmien mukaan. Esimerkiksi yritys- ja kohdemyynti on erillään jälleenmyyjämyynnistä, vaikka Target Market -ajatusmallin kautta ne tekevät yhteistyötä tarvittaessa. Casco Schönoxin yhdistyttyä Sikaan tiukkaa Target Market -ajatusmallia on muunneltu sopimaan paremmin asiakkuuksien tarpeiden mukaiseksi.

(Kontio, myyntiedustaja 2 2016).



Kuva 5. Oy Sika Finland Ab:n organisaatiokaavio 1.3.2016. Tehty aikaisemman kaavion ja yritykseltä saatujen tietojen mukaisesti.

Aikaisemmassa kaaviossa näkyy Sikan Suomessa toimivan organisaation kaavio ja kuinka organisaation sisällä myyntiedustat ja -päälliköt jakautuvat eri tiimeihin. Suomen markkinoiden koko vaikuttaa organisaation siten, että esimerkiksi Target Market Flooring ja Refurbishment on samassa myyntitiimissä, koska erillisiä tiimejä ei Suomen markkinoilla tarvitse. Target Market Concrete on tiimi, mikä nimensä mukaan keskittyy betoniteollisuuteen ja siihen liittyviin kohteisiin. Yleisimpiä asiakkaita ovat esimerkiksi betoniasemat, elementtiteollisuus erilaisilla raaka-aineilla kuten kiihdyttimet, hidastimet, notkistimet, pakkassuoja. Kaivokset ja tunnelityömaat ovat myös merkittäviä asiakkaita Sikalle mm. niiden tarvitsemien ruiskubetonien lisäaineiden osalta. Laboratoriopalvelut, tuotetestaukset sekä kohdekäynnit ovat myös suuressa osassa Concrete-myyntitiimin työnkuvaa, joilla varmistetaan turvallinen rakentaminen erilaisten testausten kautta. On selvää, että merkittävää yhteistyötä tehdään suunnittelijoiden ja viranomaisten kanssa uutuuksien testaamiseen liittyen ja mahdollisten ratkaisuiden löytämiseksi. Sikan yksi betonipuolen myyntivalteista on ylivoimainen tuoteosaaminen kuten vesitiivis betonijärjestelmä, mikä alentaa perustamiskustannuksia merkittävästi. (Kontio, myyntiedustaja 3 2016).

Target Market Roofing on tiimi mikä keskittyy täysin erilaisiin PVC -kattoratkaisuihin nimensä mukaan. Merkittävimpiä asiakkaita ovat suunnittelijat, rakennuttajat, rakentajat ja asentajaorganisaatiot. Myyntiargumentteina toimivat esimerkiksi sää- ja UV-suoja, elinkaarikustannukset ja tietotaito. Tämä tiimi nojautuu vahvasti yhteistyöhön muiden ammattirakentamiseen nojautuvien myyntitiimien kanssa. (Myyntiedustaja 2 2016).

Target Market Sealing & Bonding on jakautunut kahteen osaan, jälleenmyyjä myyntiin ja ammattikuntamyyntiin. Jälleenmyyjä myyntiä toteuttavassa myyntitiimissä on myyntiedustajilla oltava kattava tuotetietous ja tekninen osaaminen taustalla. Heidän toimenkuvaan kuuluu myyjäkoulutus, tekninen palvelu ja tuoteuutuuksien lanseeraus. He myös suunnittelevat ja toteuttavat yhteistyössä asiakkaiden kanssa erilaisia kampanjoita. (Mikkonen 2016).

Ammattikuntamyynänti eroaa toimintatavoiltaan jälleenmyyjämyynäntistä, koska asiakkaiden tuotetieto ja vaatimukset ovat korkeammalla, tarvemäärät huomattavasti suurempia ja ostoprosessi on pidempi sekä koostuu useammasta henkilöstä. Yleisesti he toimivat arkkitehtien, suunnittelijoiden, rakennuttajien, asennusliikkeiden ja muiden ammattikunnan asiakkaiden kanssa. Työ koostuu pääosin B2B kaupasta, mutta he kuitenkin tekevät tiivistä yhteistyötä muiden tiimien ja heidän asiakkuuksien kanssa. (Mikkonen 2016).

Target Market Flooring on lattianpinnoitukseen keskittyvä tiimi. He toimivat B2B myynäntin mallilla ja tukevat muita myyntitiimejä teknisien tarpeiden ja koulutuksien puutteissa. Yleisimpiä asiakasryhmiä ovat arkkitehdit, sisustussuunnittelijat, rakennuttajat sekä loppukäyttäjät. Ostoprosessi on monimuotoinen esimerkiksi julkisessa käytössä olevien rakennuksien suunnitteluvaiheessa, joiden tuotevalintapäätökseen osallistuu useita eri käyttäjäryhmiä. Esimerkkinä tuoteturvallisuudella (PVC - ja pehmitinvapaus), elinkaarikustannuksilla ja siivousominaisuuksilla on merkittävä osa päätökseen. Flooring specialiastit toimivat sekä B2B tiimissä että Refurbishment Target Marketissa. Target Market Refurbishment keskittyy laajalti korjausrakentamiseen, niin suurissa siltatyömaa-, parkkihalli- tai julkisivukohteissa, kuin myös sisäpintojen vedeneristämisessä ja erilaisissa tasoitustöissä. Target Marketin tuotteiden myyntiä hoitaa sekä kauppa- että ammatikuntamyynäntin tiimit. Painotus myynäntissä on useimmiten tekniseen tuotetietouteen tukeutuva, jolloin hinnan merkitys ei ole määrävssä asemassa. Target Market -tiimi kouluttaa jatkuvasti mm. märkätila-asentajia ja toimivat samalla VTT:n sertifi kaatin päivittäjänä. Suomen myyntiorganisaatiossa Refurbishment toimii kuitenkin Flooring kanssa samassa myyntitiimissä. Syynä tähän on Suomen markkinoiden pieni koko verrattuna muihin markkina-alueisiin kuten Saksa. (Hakala 2016).

Nimensä mukaan Target Market Industry keskittyy valmistavan teollisuuden asiakkaisiin. Yleisimpiä asiakkaita ovat lasi-, auto ja kori-, julkisivu-, veneteollisuus sekä telakat. Myyjillä ja teknisellä palvelulla on vahva tekninen tieto ja ylivoimainen erikoisosaaminen sekä erikoistuminen alalla. He tekevät myös tiivistä tutkimustyötä ja tuotekehitystä eri asiakkaidensa kanssa. Tähän Target Marketin tuoteryhmään sisältyy laaja tuotevalikoima, joista osa varastoidaan Suomessa ja osa kuljetetaan suoraan valmistuksesta asiakkaiden tehtaille heidän tarpeidensa mukaisesti. (Kontio, myyntiedustaja 1 2016).

Suomen markkinat ovat noin 300 miljoonaa euroa ja määrällisesti pienet verrattuna muihin markkina-alueisiin, kuten Saksaan. (Hakala 2016). Tämä esiintyy Suomessa toimivan organisaation rakenteesta, missä on esimerkiksi yhdistettynä Flooring ja Refurbishment Target Market -tiimit, jotta saadaan markkinoihin ja asiakkuuksien tarpeisiin parhaiten sopeutuva organisaatio. Suomessa on myös monesti vaativammat viranomais- ja rakentamismääräykset kuin monessa muussa Euroopan maassa. Tästä syystä Sika on merkittävästi panostanut Suomen markkinoilla tekniseen osaamiseen ja asiakastukeen. Tuoteuutuudet lanseerataan Suomen markkinoille vasta tarkkojen ja vaativien tuotetestauksien jälkeen. Yhtenä syynä tähän ovat korkeat laatuvaatimukset tuotteille ja toiseksi Suomen hankala ja vaativa ilmasto. Suomen vuodenaajat ovat todella "raakoja" ja vaativia eri rakennusmateriaaleille ja tämän vuoksi tuotteet, joita ei ole asianmukaisesti testattu ja todettu toimiviksi, jäävät usein markkinoilla pienempään rooliin. (Alén, 2016).

Tämä on haastava tekijä tavarantoimittajan myyntiorganisaatioille, mutta myös hyödyllinen myyntitilanteissa, koska tuotteiden tekninen toimivuus voidaan perustella. Useasti Suomen eri rakentamismääräyskokoelmat ja muut vaatimukset ja määräykset pudottavat tuotteita Suomen markkinoilta niiden teknisen testauksen puutteellisuuden takia. Rakentamismääräyskokoelmista tunnetuimpia ovat RIL 107, RYL ja C2. Sika on näistä huolimatta jälleenmyyjille yksi mahdollinen ja suuri tavarantoimittaja, jonka tuotteita löytyy lähes jokaisesti rakentamiseen ja remontointiin keskittyvästä liikkeestä. (Hakala, myyntiedustaja 2, Välimäki 2016).

3 Koulutus

Sika järjestää koulutusta omalle henkilöstölle, asiakkaille, jälleenmyyjille ja suunnittelijoille. Koulutukset jaetaan kahteen eri osa-alueeseen. Sisäiseen, oman organisaation kouluttamiseen ja eri asiakasryhmien kouluttamiseen. Oman organisaation koulutuksen kautta tuleva osaaminen hyödynnetään eteenpäin asiakaskoulutuksissa ja myyntitilanteissa asiakkaat vakuutetaan omalla teknisellä osaamisella ja ongelmanratkaisulla. Koulutus on merkittävässä osassa palvelukokonaisuutta. Koulutuksella varmistetaan siitä, että myynti- ja markkinointitoimenpiteistä saadaan kaikki hyöty irti sekä siitä, että asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun ja tarvitsemansa tiedot, jotta heidän ongelmansa ja/tai tarpeensa saadaan toteutettua onnistuneesti. (Kontio 2016).

3.1 Sisäinen koulutus

Sikan sisäinen koulutus on laajaa ja jatkuvaa toimintaa yrityksen sisällä. Suomesta käydään eri Euroopan koulutuskeskuksissa opiskelemassa, testaamassa ja käytännössä kokeilemassa eri uutuustuotteita sekä kertaamassa. Yleinen tapa on lähettää kahden tai kolmen henkilön ryhmiä Euroopan koulutuskeskuksiin, minkä jälkeen nämä henkilöt kouluttavat omat maakohtaiset organisaationsa. Viime koulutuskierröksellä myyntipäällikkö ja tekninen päällikkö kävivät Itävallassa Target Market Refurbishmentin koulutuskeskuksella tutustumassa uuteen tuoteperheeseen. Tämän jälkeen he kouluttavat oman myyntiorganisaationsa Suomessa. Toinen yleinen käytäntö on opettaa henkilöstöä asiakkaiden suuremmissa kohteissa, joissa on paikalla kunkin tuoteperheen erikoisosajia. Näin koulutus saadaan annettua samaan aikaan niin asiakkaille kuin myös omalle henkilöstölle. Kolmantena jatkuvana toimintana on myynti- ja koulutuspäivät Suomen pääkonttorilla, missä käydään koulutuksia tiimeittäin myyntipalavereiden ohessa, niin tietotaidon ylläpitämiseksi kuin myös uutuuksien oppimiseksi. Näissä tapahtumissa päivitetään ja tiedotetaan myyntitiimeille uudet viranomaisvaatimukset ja määräykset, joiden täyttämiseksi uusia tuotteita lanseerataan markkinoille. Neljäs tapa kouluttaa henkilöstöä on jatkuva ”sparraus”-toiminta, minkä avulla henkilöstö itse oppii jatkuvasti uutta, niin toisilta tiimeiltä kuin myös oman tiimiensä jäseniltä. (Hakala, Kontio 2016).

Pitää kuitenkin muistaa, että Sikan kaltaisessa yrityksessä on mahdotonta osata kaikkea, minkä takia Target Market –ajattelumalli on käytössä. Suomessakin on tuoteperheiden erikoisosajia, jotka vastaavat viimekädessä oman alueensa teknisestä osaamisesta. (Hakala, Kontio 2016).

3.2 Asiakkaiden koulutus

Sika toteuttaa jatkuvaa asiakaskoulutusta heidän eri asiakastarpeidensa kautta. Esimerkkinä voidaan pitää korjausrakentamisen asiakkaita, joita koulutetaan jatkuvasti niin kohteissa kuin myös koulutuspäivillä. Koulutuksia järjestetään tasaisesti kaikkina vuoden aikoina pois lukien kesälomakausi. Koulutukset ovat ilmaisia ja niitä järjestetään eri puolella Suomea, jotta kaikki halukkaat pääsevät osallistumaan jossakin vaiheessa. Koulutukset ovat myös ilmaisia palveluita, jotka kulkevat myyntitoiminnan tukena asiakkaita varten. Koulutuspäivät ja -paikat ovat ilmoitettuna Sikan kotisivuilla, joiden kautta kaikki halukkaat voivat ilmoittautua mukaan koulutuksiin. Lisäksi myyntitiimit yhdessä omien asiakkaidensa kanssa järjestävät yrityskohtaisia tuotekoulutuksia ja lanseerauksia eri teemoilla. (Hakala, 2016).

Lisäksi eri Target Marketit yhdessä järjestävät erilaisia tapahtumia esimerkiksi arkkitehdeille ja sisustussuunnittelijoille, joissa tarjotaan heille kohdennettua viestintää. Rakentamisen alueella on useita erilaisia asiakasryhmiä, joille räätälöidään heitä kiinnostavia ja koskettavia tapahtumia. Yhtenä esimerkkinä on toukokuussa järjestettävä asiakastapahtuma, mikä on jaettu päivän aikana kahteen eri osioon. Päivällä lounasaikaan järjestetään tapahtuma työpäälliköille, työmaamestareille, rakennesuunnittelijoille ja rakennuttajille. Tilaisuus on lounasaikaan (11:00 – 13:00) ja paikalle tulee Sika AG:n betoniteknologian asiantuntija luennoimaan (noin 30 min.) vesitiiviistä betonijärjestelmästä. Tapahtumassa on esillä rakentamiseen liittyvien Target Marketien tuotteet. Alkuillasta (15:30 - 19:00) samana päivänä tapahtumaan kutsutaan arkkitehtejä, sisustussuunnittelijoita ja merkittävimpiä rakennuttajia. Tilaisuudessa luennoi Sika AG:n betoniteknologian asiantuntija arkkitehtuurisesta betonista, saksalainen värिताiteilija lattiapinnoitteiden värimaailmoista ja trendeistä sekä Sika AG:n asiantuntija Sveitsistä luennoi julkisivurakenteista. (Hakala, jälleenmyyjän edustaja 1 2016).

Kaikki luennot kestävät (noin 30 min), joten vierailta on mahdollisuus vielä illan aikana keskustella luennoitsijoiden kanssa. Tapahtumassa on tarjolla kevyttä naposteltavaa, sveitsiläisiä juustoja ja juotavaksi erilaisia sveitsiläisiä viinejä. Asiakkaat kutsutaan tapahtumaan henkilökohtaisella kirjeellä ja molempiin ajankohtiin mukaan pääsee sata ensimmäisenä ilmoittautunutta. Selkeästi on huomattu, että sähköpostilla lähetetty kutsu ei tavoita asiakkaita yhtä hyvin kuin henkilökohtaisella kirjeellä.

(Hakala, jälleenmyyjän edustaja 1 2016).

4 Tulevat muutokset ja toimenpiteet

Haastatteluista selviää Sikan tulevat muutokset, jotka vaikuttavat myyntitoimintaan sekä markkinoihin. Sikan tuotevalikoimassa on tapahtumassa selkeä muutos esimerkiksi Casco Schönoxin tuoteperheissä. Uusi järjestelmä, nimeltään Casco FloorExpert, päivittää lattiatasoitteiden valikoimaa tehden niistä entistä helpompia valita oikea tuote oikeaan tarkoitukseen. Tasoitteisiin tulevat nimimuutokset ja tuotteiden pakkauksien värikoodaamisella saadaan enemmän nopeasti tulkittavaa tietoa tuotteista pelkästään pakkauksen ulkonäköön vaikuttaen. Tämä helpottaa asiakkaiden tuotteen valintaprosessia antamalla enemmän tietoa lukematta tuotetietoja säkeistä. Tuotevalikoimassa on myös useita muita tuoteuutuuksia, mitkä eivät kuitenkaan merkittävästi muuta asioita, vaan ainoastaan täydentävät nykyistä valikoimaa. Tämän kaltaisten muutoksien tarkoituksena on helpottaa asiakkaan valintaa ja tämän kaltaisia muutoksia on myös huomattu muiden käyttävän. (Alén 2016).

Johtavan teknologiaosaamisen yhtenä merkittävänä tuoteuutuutena voidaan pitää Q-sarjan laastiperhettä. Uudella sarjalla voidaan vähentää kiinnityslaastituotteiden määrää, koska uuden teknologian avulla vesimäärää muuttamalla voidaan muuttaa kiinnityslaastin ominaisuuksia. Tämä helpottaa asiakkaan ostoprosessia ja mahdollistaa entistä paremman muunneltavuuden kiinnityslaasteissa, jonka avulla asiakas ei välttämättä tarvitse yhtä montaa eri kiinnityslaastia toteuttaakseen kohteen. (Alén 2016).

Asiakasrekisteriä rakennetaan jatkuvasti entistä paremmaksi, jotta sitä saataisiin hyödynnettyä koko organisaation tasolla entistä tehokkaammin. On tärkeää toiminnan kehityksen ja laajentumisen kannalta, että asiakasrekisteristä saadaan tarpeeksi kattava, jotta kaikki myyntitiimit pystyvät hyödyntämään sitä tarpeen mukaisesti. Tämä helpottaa ja parantaa entisestään yrityksen sisäistä yhteistyötä. Asiakasrekisterillä ja sen hyödyillä on myös selkeä vaikutus asiakaskokemuksiin, joita halutaan parantaa. Asiakkaiden tulee saada myyntityöstä ja asiakassuhteiden hoidosta kuva, missä koko organisaatio on heidän tukena. Perinteisen myyntityön tavoin, missä yksi edustaja ja mahdollisesti hänen esimiehensä ovat ainoat näkyvät yrityksen edustajat vastaan koko organisaation näennäinen tuki. On selkeää kumpi vaihtoehto on parempi. Koulutus on jo täydessä vauhdissa, mutta sen ylläpitäminen on katsottu myös yhdeksi tärkeimmistä Sikan strategisista päätöksistä ja siihen panostetaan jatkuvasti. (Alén 2016).

5 Asiakassegmentit

Sikan kaltaisen yrityksen segmentointi perustuu päätöksiin, jotka ovat määriteltynä emoyrityksessä strategiaa luodessa. Sikan segmentointi määrittyy Target Market – ajatusmallin mukaisesti. Isoimmat yritykset ovat jaoteltu omakseen, mutta näiden sisällä sisaryritykset katsotaan kuuluvan toimialojensa mukaan eri segmentteihin. Pienemmät yritykset jaotellaan toimialan mukaisesti segmentteihin. (Hakala 2016).

Yrityksellä, jolla on todella laaja tuotevalikoima, on asiakkaat segmentoitava laajasti. Eri asiakkaisiin kohdistuu eri painoarvot. Isot rakennusliikkeet, kuten NCC, YIT, Lemminkäinen, Lehto Group ja Consti Yhtiöt, on jaoteltu erikseen, mutta näiden sisältä löytyy vielä useampi alaryhmä. Nämä alaryhmät ovat jaoteltuna Target Market – ajatusmallin mukaisesti. Tämän avulla jokainen yritys saa kokonaisuudessaan parhaan mahdollisen tuen Sikalta. Esimerkiksi Consti Yhtiöt on jaoteltuna kolmeen eri osaluueeseen heidän omien yritysjakojen mukaisesti. Consti julkisivut Oy on Target Market Sealing & Bondingin asiakas, joten päävastuu asiakassuhteen hoitoon kohdistuu heille. Lisäksi he kuitenkin käyttävät paljon Target Market Refurbishmentin tuotteita. Eli Target Market -ajatusmalli ei estä eri tiimejä toimimasta mahdollisimman tehokkaasti asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan. Consti korjausrakentaminen Oy on merkittävä Refurbishmentin asiakas ja nykyään he käyttävät myös Cascon ja Schönoxin märkätilatuotteita ja tasoitteita. Consti talotekniikka Oy on Casco Schönoxin tuotteiden käyttäjä, jolloin tarjonta on mahdollista kasvattaa nykyään myös Sikan puolelle. Ottamalla huomioon asiakasyrityksien sisäiset rakenteet, pystyy Sika tarjoamaan kokonaisuudessaan kattavia ratkaisuita mahdollisimman tehokkaalla tavalla, koska he toimivat koko myyntiorganisaation voimin, mutta jakaen tuoteperheet.

Sisäisellä tiedonkululla on iso merkitys, jotta kaikki kaupat saadaan kotiin. On myös tärkeää, että kaikki Sikan myyntihenkilöt osaavat auttaa nopeallakin aikataululla muissakin tuoteperheissä ja näihin liittyvissä tilanteissa ja kysymyksissä. Tämän takia koulutusta annetaan tuoteperheistä riippumatta kaikille, mutta syventyminen tapahtuu Target Market –ajatusmallin mukaisesti. Yksi Sikan eduista muihin alan kilpailijoihin verrattuna on suuri valikoima ja kattavat kokonaisuudet. Siihen panostetaan, jotta kyseinen mielikuva saadaan pidettyä nykyisten ja uusien asiakkaiden mielessä. (Myyntiedustaja 1, myyntiedustaja 2, urakoitsija 1, Kontio 2016).

6 Organisaation tavoitteet

Sikan tavoitteet määräytyvät Sika AG:n strategian pohjalta. On muistettava, että vaikka runko tavoitteille suunnitellaan emoyrityksellä, niin tämä aina muokataan sopeutumaan markkina-alue kohtaisesti. Perinteisen laajentumisen toisena merkittävänä tekijänä on laajentumisen hallinta ja kestävyuden ylläpitäminen. Liian nopea kasvaminen ei kestä, mikäli organisaatiota ja toimintaa ei ole rakennettu organisaatorakenteesta ja toimintamalleista lähtien kestävästi laajentumista. Vasta laajentumisen jälkeen on rakenteen ja toimintamallien uusiminen liian kallista ja mahdollisesti jopa liian hidasta, jotta muutokseen voitaisiin reagoida oikealla tavalla. Suomen markkina-alueella on muistettava, että organisaatiomalli, mikä toimii Suomessa ja muissa Pohjoismaissa, ei ole käytössä muualla Euroopassa. Suomessa toimiva B2B-myyntitiimiä ei ole muualla kuin Suomessa. Tämän takia yhteistyön tärkeys korostuu entisestään. (Hakala, myyntiedustaja 2 2016).

Sikan tärkeimpinä tavoitteina on tietotaidon ylläpitäminen. On elintärkeää, että vanhemmat työntekijät jakavat tietonsa yritykseen ennen kuin jäävät pois työelämästä. Ilman toimivaa tiedonjakoa ei yrityksessä tapahdu jatkuvaa kehitystä. Koulutukseen panostetaan myös jatkuvasti. Markkinoiden ja sen tuotteiden takia koulutuksen tarve on merkittävä, jotta asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedot tuotteiden käyttöön. Ilman jatkuvaa koulutusta yrityksen toiminta ei voi. Koulutuksen onnistuttua mahdollistetaan myynnin kasvattaminen ja tuloksen varmistaminen. Jokaisen yrityksen on tehtävä tulosta, jotta toiminta on kannattavaa. Vaikka Sika onkin suuri konserni, on tärkeää, että kaikki markkina-alueet toimivat tuottavasti ja laajentuvat hallitusti pitäen yllätykset kurissa. Jos pääomaa ei osata hallita, ei yritys voi toimia tuottavasti tai kehittyä. (Kontio 2016).

Asiakasrekisteriä ollaan kehittämässä. Sikalta löytyy perinteinen, mutta liian kapea asiakasrekisteri, mitä ei käytetä niin hyvin kuin sitä voisi. Tarkoituksena on saada asiakasrekisteristä tarpeeksi kattava, jotta kaikki organisaation osat pystyisivät hyödyntämään sitä omalla toimialueellaan tehokkaasti. Jos tietoa löytyy tarpeeksi, on sitä hyödynnettävä. (Mikkonen, myyntiedustaja 2 2016).

On myös tärkeää noudattaa lain säätämiä velvoitteita ja rajoitteita asiakasrekisteriin liittyen. Asiakasrekisterissä ei saa olla mm. tietoa, jolla ei ole käyttöä tai merkitystä toiminnan kannalta. (Myyntiedustaja 1, myyntiedustaja 2 2016).

Muutoksen jälkeisen Sikan tuoteperheitä kasvatetaan ja luodaan uusia ratkaisemaan asiakkaiden tarpeita. Näiden avulla vähennetään asiakkaaseen kohdistuvaa riskiä, kun on tarjolla tuoteperhe, jonka avulla ongelma ratkaistaan. Tuoteperheiden etuna on se, että asiakas saa valmiin ratkaisun ongelmiin. Tuotteet ovat testattuja yhdessä ja tämän todistaa dokumentit testeistä. Tuoteperheiden on myös oltava mahdollisimman laajoja ja muokattavissa olevia. Tällöin asiakas saa yhden tuoteperheen sisältä useamman vaihtoehdon eivätkä ratkaisut ongelmiin lopu kesken. (Hakala, Peltokorpi 2016).

Myyntiprosessia kehitetään jatkuvasti. Siitä tehdään entistä tehokkaampaa ja yhteistyön avulla tämän toimivuutta kehitetään. Tärkeässä asemassa on myös tiedonkulku ja sen helppous. Tässä mukana kulkee markkina-aseman vahvistaminen monella tavalla, esimerkiksi Sika pyrkii jatkuvasti mukaan yhteistyöhön eri alojen oppilaitoksien kanssa, mutta toistaiseksi ainoastaan pyynnöstä. On myös tärkeää vaalia merkittävimpiä asiakassuhteita asiakkaiden ehdoilla. Kaikki asiakkaat ovat erilaisia, joten näiden vaalimiseen ei voi olla valmista kaavaa. On myös yleistä, että emoyhtiön tavat toimia eivät toimi kaikilla markkina-alueilla. (Myyntiedustaja 2, myyntiedustaja 3, Kontio 2016).

Sika on myös panostanut pakkauksien uusimiseen. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Casco Schönnox tuoteperheeseen tulevaa iFloor-järjestelmää, minkä värikoodaukset säkeissä ja nimet muuttuivat informatiivisemmiksi. Pakkauksien ulkonäkö on tärkeä osa markkinointia, jonka avulla helpotetaan asiakkaiden valintaprosessia ja tehdään tuotteista entistä helpommin lähestyttäviä. Tutkimuksessa ilmeni, että Schönnoxin tuotteita ei uskalleta aina ostaa mahdollisen epätietoisuuden takia. (Välimäki, Mikkonen 2016).

7 Jälleenmyyjien näkökulma

Tutkimuksen mukaan jälleenmyyjät eivät tiedä Sikaista ja sen tuotteista tarpeeksi, jotta näitä osattaisiin myydä tehokkaasti. Sikan tuotteita pidetään laadukkaina, mutta hankalina. Sikan tuotteet myös rinnastetaan usein teollisuuteen ja ammattikäyttöön. On kuitenkin myös huomattu, että valveutuneet asiakkaat osaavat kysyä tiettyjä tuotteita, mutta nämä ovat ainoastaan ”pintaraapaisu” Sikan tuotevalikoimasta. Haasteena on kuitenkin henkilöstön vaihtuvuus ja tarpeeksi laajan koulutuksen tarpeeseen kuluva aika. Jos myyjät haluttaisiin kouluttaa todella kattavasti, aika joka siihen kuluisi on liian suuri, jotta se kannattaisi jälleenmyyjän näkökulmasta. On myös muistettava, että yleensä Sika on vain yksi monesta tavarantoimittajista. On myös selviä eroja paikkakunnittain, minkä merkin tuotteita kuluttajat ja ammattiurakoitsijat haluavat käyttää. (Välimäki, jälleenmyyjän edustaja 1 2016).

Jälleenmyyjien edustajien koulutus vaihtelee kaupoittain. Tutkimuksessa selvisi, että eri kaupat ja liikkeet kouluttavat henkilöstöään eri tavalla. Tässä selvänä vaikuttaja pidetään valikoimien eroja ja kokoja. (Myyntiedustaja 3 2016).

Sikan tuotteet ovat myös tutkimuksen mukaan usein outoja, tai tuotteista tiedetään vain vähän. Koulutuksia on järjestetty, mutta ajan puutteessa ne ovat vain perustiedon opettamista, jolloin ongelmatilanteisiin harvoin osataan vastata. Koulutuksissa opittu tieto on myös helposti unohdettavissa, jollei toimi tuotteiden kanssa aktiivisesti ja jatkuvasti. Henkilöstökin vaihtuu, jolloin koulutusta pitäisi tapahtua jatkuvasti. (Jälleenmyyjän edustaja 1, jälleenmyyjän edustaja 2 2016).

8 Haasteet ja mahdollisuudet

Haasteita ja mahdollisuuksia Sikan emoyhtiöllä on lukuisia ja ne ovat maailmanlaajuisia. Tässä työssä käsitellään Suomen organisaatiota. Suomessa haasteet keskittyvät yleisesti toiminnan tehostamiseen, mutta joukossa on myös laajempia käsitteitä kuten ympäristöasiat, mistä on kasvanut merkittävä tekijä rakentamisen alalla.

On elintärkeää, että yrityksessä, kuten Sika, tiedonkulkelmisen on oltava tehokasta. Suuremmat asiakasyritykset, kuten aikaisemmin mainitaan, koostuvat monesta sisäisestä organisaatiosta, mitkä työskentelevät eri tiimien kanssa Sikalta. Jotta lopputuloksesta saadaan toimivaa ja tehokasta asiakaspalvelua, on Sikan sisäinen tiedonkulku ja yhteistyö tiimien välillä toimittava. Oy Sika Finland Ab:n kaltaisissa yrityksissä, jotka toimivat ainoastaan markkinointiorganisaationa, on menekin estimointi ja ostotoiminta toimittava kuin ”hyvin rasvattu kone”. Menekkien estimointi on osuttava oikein, jotta tavaraa riittää, mutta ei liikaa, jotta tuotteet eivät vanhene. Ostotoiminnassa ei voi siis toimia ”varman päälle”. (Myyntiedustaja 1 ja 2 2016).

Koulutuksen osuus on jatkuvassa kasvussa, koska asiakkaat vaativat enemmän ja tuotteet jatkavat teknistä kehitystään. Ilman tehokasta sisäistä koulutusta eivät asiakkaat saa tarvitsemaansa teknistä tukea ja koulutusta. Ilman näitä ei yhteistyö toimi. Mahdollisuudeksi on noussut asiakaskohtaiset koulutukset, missä kasvatetaan uusia asiakkaita suuremmiksi asiakassuhteiksi ja koulutetaan heidät mahdollisesti jopa spesialisteiksi. Yrityksen hallittu kasvaminen on myös todettu tärkeäksi tavoitteeksi ja haasteeksi. Jos yrityksen tulos kasvaa liian nopeasti eikä oteta huomioon ja katsota tarpeeksi pitkällä ajanjaksolla tulevaisuutteen, voi yrityksen koko ja liiketoiminta paisua niin paljon, että mahdollisen nousukauden jälkeen yrityksen toiminta voi hajota käsiin. Yritykset siis tekevät selviä päätöksiä haluavatko laajentua ja kuinka paljon. Yleisesti ajatellaan, että yrityksen tulee kasvaa mahdollisimman nopeasti ja paljon. Kasvun on oltava hallittua (Kontio, Hakala 2016).

Sikan kaltaisella yrityksillä, joilla on näin laaja tuotevalikoima, on pidettävä huolta tuotteiden saatavuudesta ja tehokkaista logistisista toiminnoista. Nopea ja tehokas toimitusketju on alakohtaisen kilpailun yksi tärkeimmistä osa-alueista. On myös mietittävä ongelmatilanteiden mahdollisia ratkaisuja, eikä ainoastaan voi keskittyä perinteiseen lähetys- ja vastaanottotoimintaan. Tämä ja ympäristöasiat kulkevat aina rinnakkain nykyisillä markkinoilla. Rakentamisen alalla ympäristölliset tekijät ovat nousseet lähiaikoina todella tärkeään asemaan. On tärkeää, että yritys jättää mahdollisimman pienen hiilijalanjäljen toiminnallaan. Asiakkaiden vaatimukset ovat myös kasvaneet huomattavasti ympäristötekijöihin liittyen. Teknisen kehityksen ansiosta Sikan ympäristöasiat ovat hyvällä tasolla, mutta näistä tiedottaminen vaatii laajaa tietoa ja myyntitaitoa. Ilman tehokasta ja oikeanlaista markkinointia eivät asiakkaat tiedä tästä etulyöntiasemasta.

Rakennusmääräykset ja -vaatimukset kiristyvät jatkuvasti. Tämän takia teknisen kehityksen on jatkuttava ja kiihdyttävä pysyäkseen virran mukana. Jos jää jälkeen teknisessä kehityksessä voi nopeasti jäädä vaatimuksien jalkoihin, jolloin menetykset olisivat suuret. Hyvä esimerkki tästä on CE-merkintä, mikä vaihtelee tuoteryhmittäin, mihin yrityksen tuotteet jaetaan. Testissä on standardi, minkä mukaan tuotteen tulee kestää sen ryhmälle asetetut vaatimukset, jotta se saa CE-merkinnän.

(Alén, myyntiedustaja 3 2016).

Myyntitilanteissa myyjät kohtaavat tapauskohtaisen päättäjätetjun. Esimerkkinä koulun lattiapinnoitteiden uusiminen ja sen kilpailuttaminen. Sikan tuotteita tarjottaessa on tärkeää myydä tuote usealle eri päättäjätetjun jäsenille. Esimerkiksi siivousjohtaja on kiinnostunut lattian siivoamisesta ja sen helppoudesta. Rehtoria ja kaupungin edustajaa kiinnostavat kestävyys ja hinta. Rakennuttajaa asennusvaihe ja sen nopeus. Kaikille näille on siis myytävä tuote erikseen ja eri sanoin, jotta lopputuloksena saadaan koko päättäjätetjun hyväksyntä. On tärkeää pitää yllä asiakasrekisteriä ja hallita yrityksen toimintoja asiakkaita varten. Jos asiakkaiden hallinta ei ole onnistunut, ei tiedonkulku ja logistiset toiminnot toimi. Asiakkuuksien hallinta vaikuttaa siis moneen osaan liiketoiminnassa. Mahdollisuutena on siis, että kokonaisuudessaan Sikan toiminta tehostuu entisestään ja tehokkuudessa päästään uudelle tasolle. Ja on myös huomioitava, että asiakashallinnan on oltava kaikkien organisaatiossa olevien käytössä ja hyödynnettävissä. (Hakala 2016).

9 POHDINTA

Tutkimuksen tuloksena esiteteään vaihtoehtoja, jotka parantaisivat ja helpottaisivat Sikan toimintaa. Ensimmäisenä on toimivan ja kattavan asiakasrekisterin luominen ja ylläpitäminen. Asiakasrekisteriin on selvästi panostettava entistä enemmän. Sen on oltava tarpeeksi laaja, että kaikki organisaation myyntitiimit ja markkinointitiimi saavat hyödynnettyä rekisteriä. Jos asiakasrekisteristä saadaan tarpeeksi kattava, se parantaa niin yhteistyötä kuin myös asiakkaiden kokemaa myyntitilanteen kokemusta ja jälkimarkkinointia. Esimerkiksi suurten kohteiden edetessä, toisen Target Marketin myyntitiimi voi entistä helpommin selvittää kohteiden tilanteen ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen täydellisellä ajoituksella. Tämä myös helpottaa mahdollisten uusien kontaktien löytämistä yrityksen sisäisen tietokannan kautta. Asiakasrekisterin ylläpidon ja luomisen yhteydessä kulkee käsikädessä tiedonkulun entistä tehokkaampi toteuttaminen.

Intra- ja extranetin kehittäminen laajemmaksi kokonaisuudeksi on tärkeää nykymaailmassa. Vaikka sosiaalista mediaa käytetään jo nyt, olisi myös otettava käyttöön uusia sähköisiä markkinointia ja toimintaa helpotavia lähteitä. Asiakkaille tarkoitetun Sikan media- ja tietopankki ”extranet”. Extranetistä voisi löytää esimerkiksi Sikan varastotilanne Suomen varastosta. Tällöin asiakkaat voivat suunnitella logistisia ratkaisuja entistä tehokkaammin kohteisiinsa. Jälleenmyyjätkin voisivat käyttää extranettiä vaikka mediapankkina. Suurimpien jälleenmyyjien kanssa voitaisiin tehdä sopimus käyttäjätunnuksista Sikan jälleenmyyjille tarkoitetun mediapankin käytöstä. Sieltä löytyisi markkinointimateriaalia, kaikki tuotedokumentit kootusti ja entistä laajemmin erilaisia myymälässä käytettäviä juliste- ja info-tauluja. Intranetin suurempi käyttöönotto tuli esille tutkimuksen haastatteluissa, jotka käytiin myyntiedustajien kanssa. He kaikki käyttävät intranettiä työssään, mutta tämän hyödyllisyyttä voisi kehittää entisestään.

Strateginen suunnittelu on tehokasta, mutta liian lyhyelle aikavälille suunniteltua. On tärkeää, että strateginen suunnitelma on tarpeeksi pitkälle ajanjaksolle tehtyä, jolloin tiedetään ajoissa tulevat muutokset ja kuinka niihin voi varautua ja valmistautua. Haastatteluissa tuli selväksi, että nykyinen strateginen suunnitelma on toimiva, mutta huomautuksia tuli myös, että suunnitelma voisi olla entistäkin pidemmälle ajanjaksolle.

Vaikka yhteistyön kehittäminen eri alojen oppilaitoksien kanssa on jo suunnitelmassa, joidenkin haastateltavien mielestä se voisi olla vielä entistäkin kattavampaa ja laajempaa. Oppilaitoksista saadaan uusia näkökantoja ja mahdollisia tulevia työntekijöitä. Oppilaitoksien kautta pystytään parantamaan ja laajentamaan imagoa ja lisätä tunnettavuutta. Tällä hetkellä alan ammattilaiset ja valveutuneet kuluttajat tuntevat brändin, mutta eivät välttämättä valikoiman laajuutta. On myös huomattu, että vieläkin rautakaupoissa käyvät asiakkaat eivät välttämättä tiedä mikä Sika on. Tämä kehittyisi varmasti, jos suurimpien oppilaitoksien kanssa yhteistyötä lisättäisiin.

Sikan asiakkaiden kautta tullut ehdotus on saada jatkuvasti lisää testattuja tuoteperheitä. Nämä on huomattu toimiviksi ja huomattavasti heidän toimintaa helpottaviksi kokonaisuuksiksi ja ovat saaneet paljon kiitosta myös myyntihenkilöstön mielestä. Uusia tuoteperheitä tulee koko ajan lisää ja näin se myös pitää ollakin yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielestä.

Organisaatiossa on tärkeää pitää yllä laajaa ikärakennetta. Tämä on tärkeää, koska asiakkaitakin on eri ikäisiä. 25-vuotiaan myyntiedustajan on hankala vaikuttaa pätevältä 55-vuotiaan ammattilaisen rinnalla. Tietotaito on myös ajan kanssa kasaantuvaa tietoa, mitä ei voi kouluissa oppia. Laajan ikärakenteen ansiosta pystytään sisäistä koulutusta pitää yllä ja kehittää tulevaisuudessakin. Laajan ikärakenteen mukana pystytään sisäisesti kouluttamaan nuoria tulevaisuutta varten. Ilman tätä koulutuksen muotoa, jäisi yritys junnaamaan paikallaan eikä kehitystä tapahtuisi. Nuoria työntekijöitä on kasvatettava yrityksessä ja se lisää motivaatiota sekä parantaa mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Isompien projektien hallinnassa tarvitaan standardoituja tapoja toimia, jolloin toiminta olisi tehokkaampaa. Tätä pystytään kehittämään luomalla valmiita toimintaohjeita ja prosessikaavioita tukemaan tulevia projekteja. Näiden avulla yhteistyöstäkin saadaan entistä tehokkaampaa, jolloin muut myyntitiimit pystyvät seuraamaan projektien edistymistä ja osaavat varautua automaattisesti omaan osuuteensa isossa projektissa. Tällöin myös asiakkaat huomaavat, että myyntikokemuksessakin on selvästi tapahtuvaa muutosta. Ei ylimääräisiä viiveitä ja tieto kulkisi sujuvammin yrityksessä.

Jälleenmyyjien edustajilta selkeänä viestinä oli työntekijöiden tietämättömyys Cascon ja Sikan tuotteista. Suurin osa myyjistä osaa myydä perus tuotteet, mutta ei välttämättä osaa perustella valintaa. Koulutuksia järjestämällä tämä saataisiin korjattua helposti. Sikan nykyiset koulutukset järjestetään pyynnöstä myyjille ja Casco järjestää tasoitekoulutuksia jatkuvasti, mutta näihin ei yleensä päästä osallistumaan tai ei edes tiedetä. Jälleenmyyjien pitäisi myös itse etsiä koulutusajankohtia, mutta näistä tiedottamista voi myös tehostaa entisestään.

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut olivat teemahaastatteluja, jotka olisi ollut parempi esimerkiksi nauhoittaa. Tätä kuitenkin hankaloitti se, että kaikkia haastatteluja ei käyty paikanpäällä, vaan esimerkiksi puhelimitse. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot. Haastatteluista saadut tiedot on tiivistetty tähän opinnäytetyöhön. Tässä työssä lähes kaikki tieto on haastatteluista tullutta tietoa.

Haastattelun runko tuotti hankaluuksia, koska haastateltavat olivat eri alueiden edustajia. Osa heistä oli Sikan henkilöstöä, osa urakoitsijoita ja ammattilaisia ja osa jälleenmyyjien edustajia. Näiden eri alueiden edustajien haastattelut siis rakentuivat kaikki eri tavalla. Tämä kuitenkin mahdollisti tiedon saannin uudella tavalla. Tässä tutkimuksessa on tietoa koottuna Sikan oman henkilökunnan osalta ja myös ulkopuolisilta asiakkailta.

Tutkimuksesta saatiin selkeitä kehitettäviä alueita, joita tutkimuksessa haettiin.

LÄHTEET

Aaltola, J. Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltola, J. Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alén, U. Haastattelut 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Casco. Luettu 1.1.2016. Saatavilla: <http://www.casco.eu/fi/>

European Organisation for Technical Approvals. Luettu 12.4.2016. Saatavilla: http://www.ue.itb.pl/files/ue/etag_22_h.pdf

Finlex. Luettu 12.4.2016. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/data/normit/1918-c2.pdf>

Hakala, P. Haastattelut 2015. Haastattelijana Hakala, L.

Hakala, P. Haastattelut 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Jälleenmyyjän edustaja 1. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Jälleenmyyjän edustaja 2. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Kontio, J. Haastattelut 2015. Haastattelijana Hakala, L.

Kontio, J. Haastattelut 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kortelainen, M. Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mercuri International Oy. Arasmo, A. 2014. Myyntiorganisaation johtaminen. Saatavilla: <http://www.slideshare.net/mercurifinland/myyntiorganisaation-tehokkuus>

Mikkonen, M. Haastattelut 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Myyntiedustaja 1. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Myyntiedustaja 2. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Myyntiedustaja 3. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Peltokorpi, P. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Rakennustietokauppa. Luettu 12.4.2016. Saatavilla:

<https://www.rakennustietokauppa.fi/sisaryl-2013.-rakennustoiden-yleiset-laatu-vaatimukset.-talonrakennuksen-sisatyot/109617/dp?nosto=recommended>

Ril. Luettu 12.4.2016. Saatavilla: <http://www.ril.fi/kirjakauppa/static/media/images/05/800x600/05529c9192b687c144a8bc825d7d8150.jpg>

Rope, T. 1998. Business to Business –markkinointi. Porvoo: WSOY

Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen, toinen painos. Helsinki: Libris Oy.

Schönox. Luettu 1.1.2016. Saatavilla: <http://www.schonox.com/fi/>

Schönox. Luettu 12.4.2016. Saatavilla:

http://media-pms2.schoenox.net/schonox/docs/schonoxpfi_fi_fi_m1.pdf

Schönox. Luettu 12.4.2016. Saatavilla:

http://media-pms2.schoenox.net/schonox/docs/schonoxpfi_fi_fi_m1.pdf

Sika Ag. Luettu 1.1.2016. Saatavilla: <http://www.sika.com/en/group.html>

Urakoitsija 1. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

Urakoitsija 2. Haastattelu 2016. Haastattelijana Hakala, L.

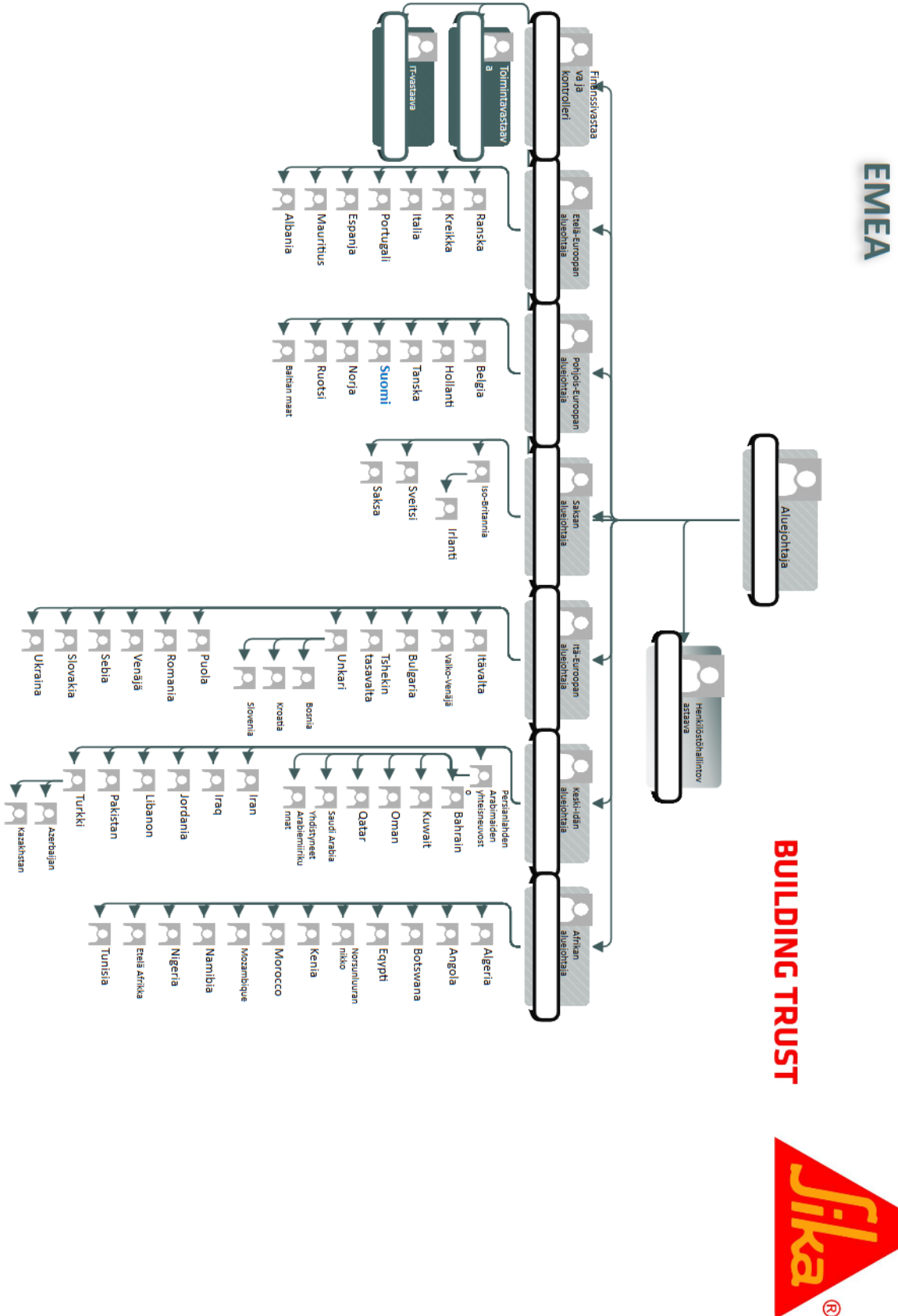
Viskari, S. 2003. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Välimäki, M. Haastattelut 2016. Haastattelijana Hakala, L.

LITTEET

Liite 1. Sikan EMEA-organisaatiokaavio 1.3.2016.

Muotoiltu saatujen tietojen ja vanhan kaavion perusteella.



Liite 2. Sikan Päätoimiston-organisaatiokaavio 1.3.2016.

Muotoiltu saatujen tietojen ja vanhan kaavion perusteella.

