



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston perustaminen ja kumppanuus

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Jaakko Mikkola

Lahden ammattikorkeakoulu
KANSAINVÄLINEN KAUPPA

MIKKOLA, JAAKKO:

Kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston perustaminen ja kumppanuus

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 42 sivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston luomista, kuinka jälleenmyyjät löydetään, kontaktoidaan ja kuinka kumppanuus rakennetaan. Tarkoitus on luoda selvät ohjeet yritykselle aloittaa kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston rakentamisen.

Opinnäytetyö keskittyy sellaisten tuotteiden suoraan vientiin, joihin kuuluu olennaisesti palvelua kuten hälytintjärjestelmät, rakennuskoneet jne. Opinnäytetyö on toteutettu pääasiassa kirjoituspöytätyönä käyttäen hyväksi kirjoittajan omia kokemuksia jälleenmyyjäverkostojen parissa toimimisesta. Työssä esitetään myös todennäköisesti jälleenmyyntiverkoston rakentamisessa ilmeneviä ongelmia ja toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi.

Suora vienti itsenäisten jälleenmyyjien kautta on kustannustehokas ratkaisu muihin myyntikanaviin verrattuna, kun osataan rekrytoida jälleenmyyjät tehokkaasti ja toimia heidän kanssaan. Monet kirjalliset väitteet, että kumppanuus on tehokas tapa paikata haasteita, joita suora vienti itsenäisten jälleenmyyjien kanssa aiheuttaa. Myyntikanavan toimivuuden ja tehokkuuden puolesta todistavat myös useat yritykset, jotka toimivat itsenäisten jälleenmyyjien kanssa.

Asiasanat: Jälleenmyyntiverkosto, jälleenmyynti, kumppanuus, myyntikanava, suora vienti

Lahti University of Applied Sciences
Degree programme in International Trade

MIKKOLA, JAAKKO:
Kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston perustaminen ja kumppanuus

Bachelor's Thesis in International Trade, 42 pages

Autumn 2013

ABSTRACT

The subject of this thesis is to create international distributor network, how to find suitable distributors, how to contact them and how to form a partnership with them. The purpose is to create clear instructions for companies to start building international distributor network from scratch.

The thesis concentrates on distribution of products, which require service to function. These kinds of products are for example: security systems, construction equipment etc. This thesis has been conducted by using various sources and the experience of the writer, which he has acquired while working with distributors in business life. The chapters consist mainly of theory and examples of real life situations. The arising problems while dealing with distributors are also presented in the thesis likewise the solutions for the problems.

The thesis clearly states that selling via distributors is a cost-effective solution comparing the other marketing channels, when distributors are being effectively acquired and the relationship are being properly maintained. Many sources support the fact that building a partnership is an effective way to solve the problems of direct export and especially, when selling through independent distributors. Many companies use independent distributors, which clearly tells about functionality and the efficiency of the marketing channel.

Key words: distributor network, distribution partnership, marketing channel, direct export

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Rajaus ja tavoite	2
2	JÄLLEENMYYYNTI	4
2.1	Jälleenmyynnin hyödyt	5
2.1.1	Pääoman tarve	5
2.1.2	Asiantuntijuus ja asiakaskontaktit	5
2.1.3	Lyhyt toimitusketju	6
2.2	Jälleenmyynnin haasteet	7
2.2.1	Tullit ja vientirajoitukset	7
2.2.2	Koulutuksen tarve	8
2.2.3	Kulttuuri- ja kielitaitoerot	9
2.2.4	Kontrolli ja sitoutuminen	10
2.2.5	Jälleenmyyjän valta-asema	11
2.3	Vaatimukset	11
2.3.1	Henkilöstö, aika ja taloudelliset resurssit	12
3	JÄLLEENMYYYJIEN HANKINTA	13
3.1	Kansainvälistymis- ja jälleenmyyntistrategia	14
3.2	Markkinavalinta	14
3.2.1	Porras- ja räjähdysmalli	15
3.2.2	Fyysinen etäisyys, tuotevalikoima, kulttuuri ja kielitaito	17
3.3	Jälleenmyyjien ominaisuudet	17
3.4	Jälleenmyyjien löytäminen	19
3.4.1	Messut ja asiakaskontaktit	19
3.4.2	Mainonta ja yksityiset palveluntarjoajat	20
3.4.3	Suora kontaktointi	21
3.5	Neuvotteluvaihe	22
3.5.1	Avainhenkilöiden löytäminen	23
3.5.2	Henkilökohtaiset suhteet ja tapaaminen	23
3.5.3	Rehellisyys ja luottamus	24
3.5.4	Jälleenmyyjän aseman ymmärtäminen	25
3.6	Yhteistyön solmiminen ja jälleenmyyntisopimus	25

4	TAVOITTEENA KUMPPANUUS	27
4.1	Kumppanuuden hyödyt	28
4.1.1	Jälleenmyyjän valta-aseman tasoittaminen	28
4.1.2	Tiedonvälitys	28
4.1.3	Luottamus ja me-henki	29
4.1.4	Kustannuksien väheneminen	31
4.1.5	Sitoutuminen	31
4.2	Kumppanuuden haasteet	32
4.3	Kumppanuuden rakentaminen	33
4.3.1	Yhteistyö	34
4.3.2	Sitouttaminen	35
4.3.3	Luottamuksen syntyminen	36
4.4	Suhteen hoitaminen	37
5	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40

Kuvio 1 Hyödyt ja haasteet toimiessa itsenäisten jälleenmyyjien kautta	5
Kuvio 3 Jälleenmyyjien hankinta – prosessin vaiheet.	13
Kuvio 4 Porrasmalli	15
Kuvio 5 Räjähdysmalli	16
Kuvio 6 Tapoja löytää jälleenmyyjäehdokkaita	19
Kuvio 7 Kumppanuuden hyödyt ja haasteet	27
Kuvio 8 Kumppanuuden syntymisprosessi	34
Taulukko 1 Marci & Zanonin 2000 tutkimus yrityksen kustannusrakenteet suhteessa asiakassuhteen liikevaihtoon (Vesalainen 2004, 45).	31

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Olen toiminut jälleenmyyjien kanssa kahdessa eri yrityksessä lyhyen urani aikana. Käytän tässä työssä yrityksistä nimeä yritys A ja B. Molemmat yritykset valmistavat tuotteita rakennusosalalle. Yritysten tuotteet ovat monimutkaisia hydraulisia laitteita, joiden täytyy kestää kovaa rasitusta ja niiden on oltava samaan aikaan edullisia, koska kilpailu on kovaa. Tuotteet on lisäksi asennettava ja huollettava säännöllisesti toimiakseen. Palvelu on siksi tärkeä osa tuotetta ja liiketoimintaa.

Alalle on vakiintunut tapa myydä tuotteita ja palveluja itsenäisten yritysten eli jälleenmyyjien kautta. Itsenäisille jälleenmyyjille on hyvin tyypillistä, että ne tarjoavat samaan aikaan myös kilpailevia tuotteita. Sen takia laitevalmistajien on syytä rakentaa läheiset suhteet jälleenmyyjiin. Osa valmistajista on jopa valmis auttamaan jälleenmyyjää taloudellisessa ahdingossa.

Sain ensimmäisen kosketuksen alalle toimiessani yritys A:n palveluksessa. Tehtäväni oli laajentaa jälleenmyyjäverkostoa kolmeen eri maahan. Yritys A oli aikaisemmin yrittänyt samaa konsultin ja toisen yksityisen palveluntarjoajan kautta, mitkä eivät juuri tuottaneet tulosta. Onnistuin kuitenkin tehtävässäni, vaikka sopimuksen päätyttyä tuntui siltä, että tehtävää jäi vielä paljon erityisesti kumppanuuden syventämisen osalta.

Yritys B:n palvelukseen päädyin toimiessani ensin yritys A että B myyntiassistenttina messuilla. Viimeisen kolmen kuukauden aikana olen vastannut yritys B:n jälleenmyyntiverkoston luomisesta ja hoitamisesta ja vastaan siitä edelleen. Ilmeisesti Euroopan huonon taloudellisen tilanteen takia tulos on ollut tyydyttävää.

Yritys B:llä oli yhteistyön aluksi hyvin kapea tietämys kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston rakentamisesta ja luulen, että sama tilanne on myös monella muulla suomalaisella yrityksellä, jotka ovat pääasiassa toimineet kotimaan markkinoilla. Valitsin jälleenmyyntiverkoston rakentamisen työni

aiheeksi, koska haluan tarjota suomalaisille yrityksille tukea laajentaa ja menestyä kansainvälisillä markkinoilla, mikä puolestaan tukee Suomen kansantaloutta.

1.2 Rajausta ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä keskitytään suoraan vientiin eli valmistaja huolehtii itse tavaran toimittamisesta maan rajojen yli ja loppuasiakkaan ja valmistajan välissä on vain yksi välikäsi, jälleenmyyjä. Lisäksi keskitytään tapaan hoitaa jälleenmyynti itsenäisten jälleenmyyntiyritysten kautta, joilla on täysi vapaus valita itse edustamansa tuotteet ja palvelut. Työssä otetaan huomioon ainoastaan jälleenmyyjät, joiden tuotteet edellyttävät teknistä tai laajaa alakohtaista tietämystä ja palvelut liittyvät olennaisesti tuotteeseen. Jälleenmyyjät voivat tarjota eri valmistajien tuotteita. Koska kyse on viennistä, on syytä ottaa huomioon kansainvälisyys ja sen tuottamat haasteet jälleenmyynnille.

Opinnäytetyön tavoite on tarjota päteviä ja selkeitä ohjeita niin pienille kuin suurillekin yrityksille kansainvälisen jälleenmyyjäverkoston luomiseen ja siihen, kuinka kumppanuus muodostetaan jälleenmyyjien kanssa. Työ sisältää teoriaa ja käytännön kokemusta jälleenmyynnin haasteista ja hyödyistä, markkinan valinnasta, jälleenmyyjien valitsemisesta ja kumppanuuden rakentamisesta. Tarkoitus on myös tiedostaa yrityksille, kuinka tehokas ratkaisu kumppanuus on B2B-myyntiin verrattuna, vaikka kumppanuuden luominen vaatiikin aikaa ja resursseja.

Opinnäytetyö on toteutettu pääasiassa kirjoituspöytätyönä. Pääluvun kappaleissa esitetään teoriaa, kuinka se ilmenee käytännössä ja minkälaisia omia kokemuksia kirjoittajalla on asiasta. Teoria on kirjoitettu käyttäen hyväksi useita eri kirjallisuuslähteitä. Haastattelu yritys A:n jälleenmyyjävastaavan kanssa on tuonut arvokasta tietoa opinnäytetyöhön.

Erityisesti jälleenmyyjien hankintaan koskevaa teoriaa löytyi niukasti ja siksi kuvaan kyseistä vaihetta todella yksityiskohtaisesti ottaen huomioon myös B2B -myynnin perusteita ja käyttäen hyväksi omaa kokemusta.

Haastattelu suomalaisen yrityksen jälleenmyyjävastaavan kanssa on tehty vapaasti kasvotusten teemahaastatteluna. Jälleenmyyjävastaava on rakentanut suomalaiselle yritykselle laajan ja kattavan kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston yhdeksän vuoden aikana ja hänellä on reilusti kokemusta jälleenmyyntiverkoston ja kumppanuuden rakentamisesta. Työskentelin hänen kanssaan toimiessani yritys A:n palveluksessa.

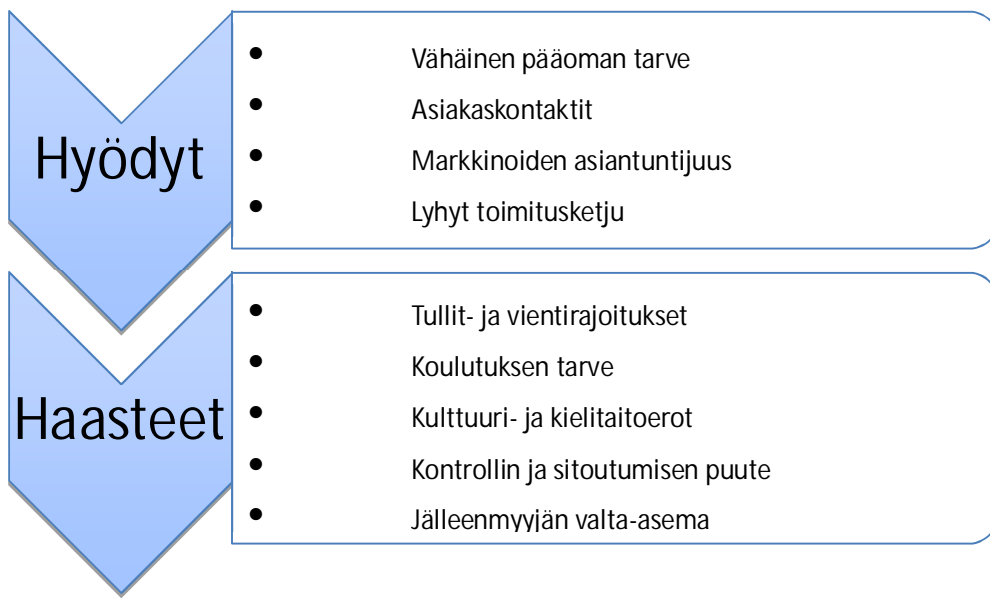
2 JÄLLEENMYyntI

Jälleenmyynti tarkoittaa sitä, että organisaatio myy eri organisaation valmistavaa tuotetta tai palvelua tai molempia. Valmistajan ja jälleenmyyjäyrityksen välillä vallitsee lähtökohtaisesti toimittaja-asiakassuhde. Jälleenmyyntiä on monenlaista aina vähittäis-tavarakaupoista autokauppoihin. Jälleenmyyjän velvollisuuksiin kuuluvat laajan tuotevalikoiman tarjoaminen, varaston pitäminen ja palvelujen tarjoaminen esim. asiakaspalvelu, neuvonta- ja palautuspalvelu ja tuotteiden asentaminen ja korjaus. (Levy & Weitz 2004,7 - 8.)

Itsenäiset jälleenmyyjät ostavat tuotteet yleensä omaan lukuunsa, kantavat riskin niiden myymisestä ja maksun saamisesta asiakkailta. Jälleenmyyjät myös hinnoittelevat tuotteensa itse ja näin tekevät myyntivoittonsa. Esimerkiksi jälleenmyyjä ovat rakennuskoneliikkeet, turvallisuus- ja IT-järjestelmien tarjoajat ja autoliikkeet. (Pehkonen 2000, 55).

Yritys A ja B:n jälleenmyyjät vastaavat lisälaitteiden myynnistä, asentamisesta, säännöllisistä huolloista, varaosista ja lisäksi ottavat vastaan ja välittävät asiakaspalautetta. Lisälaitteiden myyminen, asentaminen ja huoltaminen vaativat erityisesti teknistä osaamista. Lisälaittevalmistajat tukevat jälleenmyyjien osaamista myynti- ja teknisillä koulutuksilla. Yritys A:lla ja B:llä ei ole mitään omistusta jälleenmyyjistä, minkä takia jälleenmyyjä voi valita itse edustamansa tuotteet ja tyypillistä onkin, että sama jälleenmyyjä edustaa myös kilpailijan tuotetta. Tämä tuottaa haasteita valmistajille, mikä rohkaisee heitä kumppanuuden rakentamiseen toimittaja-asiakas - suhteen sijaan.

Kuviossa 1 on esitetty yleisimmät hyödyt ja haasteet toimittaessa itsenäisten jälleenmyyjien kautta. Seuraavissa luvuissa kerrotaan niistä tarkemmin.



KUVIO 1 Hyödyt ja haasteet toimiessa itsenäisten jälleenmyyjien kautta

2.1 Jälleenmyynnin hyödyt

2.1.1 Pääoman tarve

Jälleenmyynti vaatii vähän pääomaa ja pääoman sitoutuneisuus on pieni verrattuna tytäryhtiön perustamiseen. Tytäryhtiön perustaminen vaatii toimitilojen ostamista tai vuokraamista, henkilökunnan palkkaamista, kirjanpidon järjestämistä. Lisäksi pitäisi tutustua kyseisen valtion lainsäädäntöön. Vetäytyminen markkinoilta on lisäksi hidasta ja kallista. Pääoman takaisin saaminen saattaa kestää kuukausista vuosiin. (Root 1994, 73–74.)

Jälleenmyynnissä pääomaa tarvitaan vähän jälleenmyyjille suunnattuihin koulutuksiin. Koulutuksiin käytettyä pääomaa ei voi saada takaisin millään tavalla. Pahimmassa tapauksessa koulutuksessa saatu tekninen ja myyntikoulutus valuu kilpailijoille, jos valmistaja-jälleenmyyjäsuhdetta ei hoideta kunnolla.

2.1.2 Asiantuntijuus ja asiakaskontaktit

Tärkeimpiä jälleenmyyjien hyötyjä ovat heidän tietämyksensä markkinoista ja jo olemassa olevat asiakaskontaktit (Vahvaselkä 2009, 74). Jälleenmyyjäyrityksen

henkilöstö asuu samassa valtiossa asiakkaiden kanssa, puhuu samaa kieltä ja tuntee tapakulttuurin. Yritys on myös yleensä hyvin perillä siitä, mikä on markkinoiden tilanne, miten se kehittyy ja minkälaisille tuotteille olisi tarvetta markkinoille (Pasanen 2005, 38).

Jälleenmyyjän tietämys markkinoista on todella tärkeä verrattuna siihen, että valmistajat myisivät tuotteita suoraan loppukäyttäjille toisesta valtiosta. Tytäryhtiön perustaminen tarjoaa myös tietämystä markkinoista paikallisen henkilöstön ansiosta, mutta asiakaskunta täytyy luoda lähes tyhjästä. 10–20 vuotta alalla toiminut jälleenmyyjä tuntee jo osan asiakkaistaan hyvin ja asiakkaan mielipidettä uusista tuotteista on helppo tiedustella.

Hyvä esimerkki jälleenmyyjän asiakaskontakteista oli, kun tapasin yritys A:n jälleenmyyjävastaavan kanssa erään jälleenmyyjäehdokkaan. Lyhyen tutustumisen jälkeen lähdimme yhdessä jälleenmyyjäehdokkaan kanssa tapaamaan hänen asiakkaitaan ja kysymään heidän mielipidettään tuotteista. Palaute tuotteista oli hyvä ja loppuasiakas oli kiinnostunut tuotteista, mikä sai jälleenmyyjän vakuuttuneeksi tuotteista ja me olimme vakuuttuneita jälleenmyyjän pätevyydestä. Yksi kolmesta asiakkaasta, jotka tapasimme, osti tuotteen.

2.1.3 Lyhyt toimitusketju

Lyhyt toimitusketju on myös jälleenmyynnin etu. Mitä lyhyempi toimitusketju, sitä halvempi tuote on loppukäyttäjällä. Tuotteen edullisuus hyödyttää myös sekä jälleenmyyjää, koska se on helppo myydä. Kommunikointi valmistajalta loppukäyttäjälle ja päinvastoin toimii myös sitä paremmin, mitä lyhyempi toimitusketju on. (Brassington & Pettitt 2013, 299–300; Vahvaselkä 2009, 74.)

Välittäjän käyttäminen valmistajan ja jälleenmyyjän välillä on järkevää, jos tapakulttuurierot ovat suuret tai yhteistä kieltä on vaikea löytää monen saman valtion jälleenmyyjien kanssa. Jälleenmyyjäehdokkaalla voi olla jo valmiiksi yhteistyö usean eri jälleenmyyjän kanssa ja siksi ehdottaa myös kyseistä järjestelyä uuden toimittajan tuotteiden kanssa. (Hollensen 2004, 350.)

Yritys A:lla on eräässä valtiossa pääjälleenmyyjä, joka vastaa muista saman maan jälleenmyyjistä ja toimii tukkukauppiaan tavoin eli ostaa ensin omaan lukuunsa ja sitten jälleenmyyjilleen. Valmistajan jälleenmyyjävastaava säästää aikaa, mutta kuten aikaisemmin mainitsin, tuotteiden hinta loppuasiakkaalle on korkeampi kyseisillä markkinoilla. Pahimmassa tapauksessa loppukäyttäjät ostavat saman valmistajan tuotteet naapurimaasta, jossa ei ole turhia välikäsiä. Kilpailun ollessa kova turhien välikäsien karsiminen on kannattavaa. Tiedonkulkeminen riippuu ainoastaan pääjälleenmyyjästä. Yritys A ei pyri käyttämään pääjälleenmyyjä, mutta kielitaidon puute niin jälleenmyyjien kuin valmistajan puolelta on ollut syynä kyseiseen järjestelyyn. Yleensä valmistajan ja loppukäyttäjän välillä on vain yksi välikäsi.

2.2 Jälleenmyynnin haasteet

2.2.1 Tullit ja vientirajoitukset

Kansainvälisyys tuottaa haasteita jälleenmyynnille monella eri tavoin. Kun tuotteiden täytyy kulkea kahden tai usean maan rajojen yli saavuttaakseen kohdemarkkinat, valmistajan on otettava huomioon tullit ja vientirajoitukset. Tullimaksut nostavat tuotteiden hintaa ja tämä on erityisen merkittävä, jos kilpailijoiden ei tarvitse niistä huolehtia. Vientirajoitukset perustuvat määrään, tuotetyyppiin tai kansainvälisiin sopimuksiin. (Vientiopas 2003,18–19.)

Tullit ja vientirajoitukset voidaan kiertää perustamalla tytäryhtiö tai ulkoistamalla valmistuksen kohdemaahan. Molemmat ovat melko kalliita ratkaisuja ja valmistuksen ulkoistaminen vaatii tärkeiden tietojen jakamista ulkopuoliselle yritykselle ja laadunvalvonnan siirtymistä kyseiselle yritykselle. Pahimmassa tapauksessa ulkoistaminen voi johtaa uuden kilpailijan syntymiseen. Yritys A ja B ovat molemmat kilpailijoidensa tavoin nähneet parhaaksi tuottaa 1-2 maassa ja myydä jälleenmyyjien kautta eri maissa, koska suurin osa kilpailijoista tulee kanssa EU:n alueelta ja myyntimäärät eivät ole tarpeeksi suuret.

2.2.2 Koulutuksen tarve

Jälleenmyynti vaatii myös jälleenmyyjän koulutusta. Myynnin ja asiakastytyväisyyden kannalta se on olennaista ja kannattaa hoitaa hyvin (Brassington & Pettitt 2013, 305). Monilta jälleenmyyjiltä saattaa jo olla riittävästi tietotaitoa, mutta koulutus kannattaa järjestää kaikesta huolimatta. Mikään ei ole huonompi mainos kuin jälleenmyyjän puutteellinen tietotaito tuotteen asennuksesta ja huoltotoimenpiteistä. Tuotevirheet ovat kalliita korjata ja lisäksi ne saattavat jumiuttaa valmistajan ja jälleenmyyjän välistä suhdetta, kun molemmat syyttävät toisiaan.

Koulutukseen sijoitettu pääoma menetetään, jos jälleenmyyjä ei tuota tulosta eli on syytä harkita tarkkaan, kenelle koulutuksen järjestää. Jälleenmyynti on liiketoimintaa eli riskejä pitää ottaa. Riskejä voidaan minimoida analysoimalla jälleenmyyjä ennalta ja valitsemalla tarkkaan. Ongelma voi olla, että myös jälleenmyyjä ei halua sijoittaa koulutukseen, koska

- 1) työntekijöille pitää maksaa koulutuksesta palkkaa,
- 2) koulutus pidetään usein valmistajan toimipisteessä eri valtiossa,
- 3) jälleenmyyjällä ei ole varmuutta tuotevalikoiman menestymisestä.

(Jälleenmyyjävastaava A, 2012.)

Hyvä idea on, että jälleenmyyjä aloittaa edustamalla ensin tuotteita, jotka eivät vaadi suurempaa koulutusta tai joista jälleenmyyjältä löytyy kokemusta ja tietämystä vastaavista tuotteista. Jos järjestely tuottaa tulosta sekä valmistajayritykselle että jälleenmyyjälle, on todennäköistä, että osapuolet suhtautuvat myönteisemmin koko tuotevalikoimaa koskevaan laajempaan koulutukseen. Jos markkinat ovat valmistajan mielestä tavoittelemisen arvoiset tai valmistajalla on resursseja siihen, voi valmistaja tulla vastaan ja järjestää koulutuksen jälleenmyyjän toimipisteessä. Se on myös hyvä keino näyttää, että on sitoutunut jälleenmyyjään, mikä edistää kumppanuuden syntymistä.

Yritys A järjestää myynti- ja teknisen koulutuksen melko nopeasti yhteistyön alkamisesta selvästi kiinnostuneille jälleenmyyjilleen omassa toimipisteessään. Yleensä tuotteiden ostaminen varastoon pidetään ehtona koulutuksen

järjestämiselle. Mielestäni kyseinen järjestely ei paras mahdollinen, koska jälleenmyyjä ei pysty myymään tehokkaasti ilman koulutusta. Koulutuksen lisäksi järjestetään virkistäytymistapahtuma, minkä tarkoitus on rakentaa henkilökohtainen suhde jälleenmyyjiin.

2.2.3 Kulttuuri- ja kielitaitoerot

Koska toimitaan kansainvälisillä markkinoilla, luonnollisesti ongelmia syntyy kulttuuri- ja kielitaitoerojen takia. Molemmilla on tärkeä merkitys jälleenmyyjäverkoston rakentamisen kanssa. Jos kaksi eri ihmistä eivät löydä yhteistä kieltä, ei yhteistyötä pääse syntymään (Sutinen 1997,62). Kielitaidon on oltava molemmin puolin sujuvaa tai sitten on tehtävä toisenlaisia järjestelyjä kuten yhteydenpitoa vain sähköpostin välillä. Valmistaja voi ratkaista ongelman

1. palkkaamalla kielitaitoista henkilöstöä,
2. valitsemalla yhteistä kieltä, esim. englantia, puhuvia jälleenmyyjiä tai
3. käyttämällä pääjälleenmyyjiä.

Tulkkien käyttö voi olla silloin tällöin hyödyllisiä, mutta pitkällä aikavälillä se todella kallista.

Kulttuurierojen merkitys on pienempi kuin kielitaidon, mutta yhteistyö saattaa loppua myös kulttuurieroista johtuen (Hollensen 2004, 350). Kysyttäessä syytä yhteistyön keskeytymiseen, kontaktihenkilöt eivät yleensä osaa nimetä sitä tarkasti. Henkilöistä voi tuntua, että toinen oli kummallinen tai epäluotettava, mitkä ovat hyvin tyypillisiä vastauksia, kun kyseessä ovat kulttuurierot. Esim. suomalaiset sanovat ja kysyvät asiat hyvin suoraan, kun taas aasialaiset ovat tottuneet lukemaan asiat rivien välistä ja ilmaisemaan asiat epäsuorasti.

Valmistaja voi välttää ongelman kouluttamalla jälleenmyyjävastaaville eri kulttuurien tapoja ja käyttämällä pääjälleenmyyjiä. Se riittää, että valmistajan jälleenmyyjävastaava ja jälleenmyyjän kontaktihenkilöt tiedostavat kulttuurieron ja ymmärtävät, jos vastapuolen käytös tuntuu paikoin omalaatuiselta. Joka tapauksessa kulttuurierojen merkitys on pieni, jos jälleenmyyjä näkee olevan

kysyntää markkinoilla ja yhteinen kieli löytyy. Tärkeysjärjestys on mielestäni seuraava: Markkinoiden sopivuus, jälleenmyyjien usko tuotteisiin, kielitaito ja kulttuurierot. Vaikka markkinat olisivat keskimäärin sopivat tuotteille ja jälleenmyyjällä on vähän uskoa tuotteisiin, voi jälleenmyyjä lähteä kokeilemaan yhteistyötä, kun yhteinen kielitaito löytyy ja kulttuurierot eivät hierrä välejä.

Yritys A:n henkilökunta puhuu pääasiassa englantia ja siksi yhteistyötä tehdään vain englannintaitoisten jälleenmyyjien kanssa. Onneksi alalla toimii useita kansainvälisiä valmistajia, minkä takia jälleenmyyjät puhuvat usein edes vähän englantia, mutta silti se on hyvin rajoittava tekijä valmistajan kannalta. Kielitaitoisin jälleenmyyjä ei ole välttämättä tehokkain myyjä. Usein syvempää yhteistyötä ei pääse syntymään jälleenmyyjän puutteellisen kielitaidon takia.

2.2.4 Kontrolli ja sitoutuminen

Kumar (2012, 338) painottaa kirjassaan, että suurin haaste suorassa viennissä on jälleenmyyjien sitouttaminen tuotteeseen. Vaikka jälleenmyyjä suostuu edustamaan valmistajan tuotevalikoimaa, ei se tarkoita vielä sitoutumista. Jälleenmyyjällä on todennäköisesti kaikki valmiudet myydä ja markkinoida tuotetta, mutta silti minkäänlaisia toimintoja ei välttämättä tapahdu. Jälleenmyyjä saattaa mainita tuotteesta asiakkaalle vain asiakkaan kysyessä. Jälleenmyyjällä voi olla kilpailevia tuotteita, joita jälleenmyyjä myy mieluummin kuin uusia tuotteita, koska niitä on totuttu myymään, niitä on varastossa tai ne ovat halvempia. Kumar mainitsee myös, että valmistaja ei voi kontrolloida itsenäistä jälleenmyyjää ja siksi yhteisen markkinointistrategian tekeminen on vaikeata.

Molempia tapauksia olen nähnyt useita lyhyen urani aikana. Koska valmistaja ei omista osaa jälleenmyyjästä, ei sillä ole minkäläistä päätösvaltaa. Valmistaja voi toki lopettaa yhteistyön, jolloin kyseiseen jälleenmyyjään käytetty aika ja raha menevät hukkaan. Valmistajalla voi olla jälleenmyyjä, jotka eivät ole kuitenkaan tehokkaita, koska ne eivät ole kunnolla sitoutuneet valmistajaan. Sitoutumisen puute saattaa johtaa myös hinta- ja teknisten tietojen vuotamiseen kilpailijalle. Sitoutumisongelman voi ratkaista pyrkimällä kumppanuuteen, jota käsittelem luvussa 4.

2.2.5 Jälleenmyyjän valta-asema

Jälleenmyyjä valitsee pääasiassa toimittajat, ellei toimittajan tuotteissa ole jotain todella poikkeavaa suhteessa kilpailijoihin, kuten esim. teknologia, brandi tai hinta (Ferne & Sparks 2009, 36). Jälleenmyyjää etsiessä onkin syytä korostaa oman tuotteen etuja ja pyrkiä erottautumaan kilpailijoista. Toimittajien ylitarjonta luonnollisesti vielä lisää jälleenmyyjien valtaa. Ylitarjontaa ilmenee ainakin rakennusalan lisälaitteiden liiketoiminnassa, jossa hyvistä jälleenmyyjistä käydään kovaa kilpailua. Jälleenmyyjän valta-asema vallitsee vielä toimittaja-asiakas - suhteessa, kun jälleenmyyjä on saatu rekrytoitua. Jälleenmyyjä pääasiassa sanelee ehdot, joilla toimitaan. Onneksi kumppanuus on hyvä ratkaisu valta-aseman tasoittamiseksi.

Kun rekrytoin yritys A:lle jälleenmyyjää, pääsimme harvoin itse valitsemaan jälleenmyyjät, vaan jälleenmyyjät valitsivat meidät. Syynä oli todennäköisesti valmistajien ylitarjonta suhteessa hyviin jälleenmyyjisiin. Jälleenmyyjät olivat myös yleensä haluttomia ottamaan uusia tuotteita valikoimaansa, jos heillä oli jo vastaavia tuotteita. Neuvoteltaessa jälleenmyyjien kanssa oli jatkuvasti tehtävä poikkeuksia edellä mainituista syistä johtuen, jotta jälleenmyyjät lähtisivät mukaan yhteistyöhön. Aina oli tärkeää erottua kilpailijan tuotteista ja tavoista toimia jälleenmyyjien kanssa.

2.3 Vaatimukset

Ennen kuin aloitetaan kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston rakentaminen, on syytä tehdä suunnitelma ja miettiä, onko yrityksellä resursseja siihen (Vahvaselkä 2009, 107). Toimiminen ilman suunnitelmaa aiheuttaa todennäköisesti enemmän kustannuksia kuin tuloksia. Välttämättä ei tarvitse lähteä valloittamaan maapalloa viikossa, vaan joskus on kannattavaa edetä maa kerrallaan riippuen tuotteista ja yrityksen taloudellisesta tilasta.

2.3.1 Henkilöstö, aika ja taloudelliset resurssit

Kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston rakentaminen vaatii yritykseltä erityisesti osaamista, aikaa ja taloudellisia resursseja. Kansainvälisille markkinoille suuntaava yritys tarvitsee ainakin yhden jälleenmyyjävastaavan, jolla on vähintään sujuva englannin kielentaito, myyntimiestaitoja ja joka hallitsee tuotevalikoiman hyvin. Hänellä on myös suotavaa olla kokemusta eri kulttuurien kanssa toimimisesta. Sosiaalinen henkilö, joka osaa joustaa tilanteen mukaan, on loistava tähän tehtävään.

Kansainvälisyys edellyttää henkilöstöltä vientituntemusta (Vahvaselkä 2009, 109). Yksi tärkeimmistä on vientisihteerin tehtävä, koska tavaran kuljetuksen järjestäminen täytyy hoitaa itse suorassa viennissä. Vientisihteerin tehtäviä ovat erilaisten vientiasiakirjojen laatiminen, kuljetusjärjestelyt jne. Tehtävät voidaan myös ulkoistaa. Lisäksi koko henkilöstön täytyy sitoutua kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen ja seisoa jälleenmyyjävastaavan takana. Uudet markkinat vaativat usein myös muutoksia pakkauksiin, tuotteisiin ja muihin materiaaleihin.

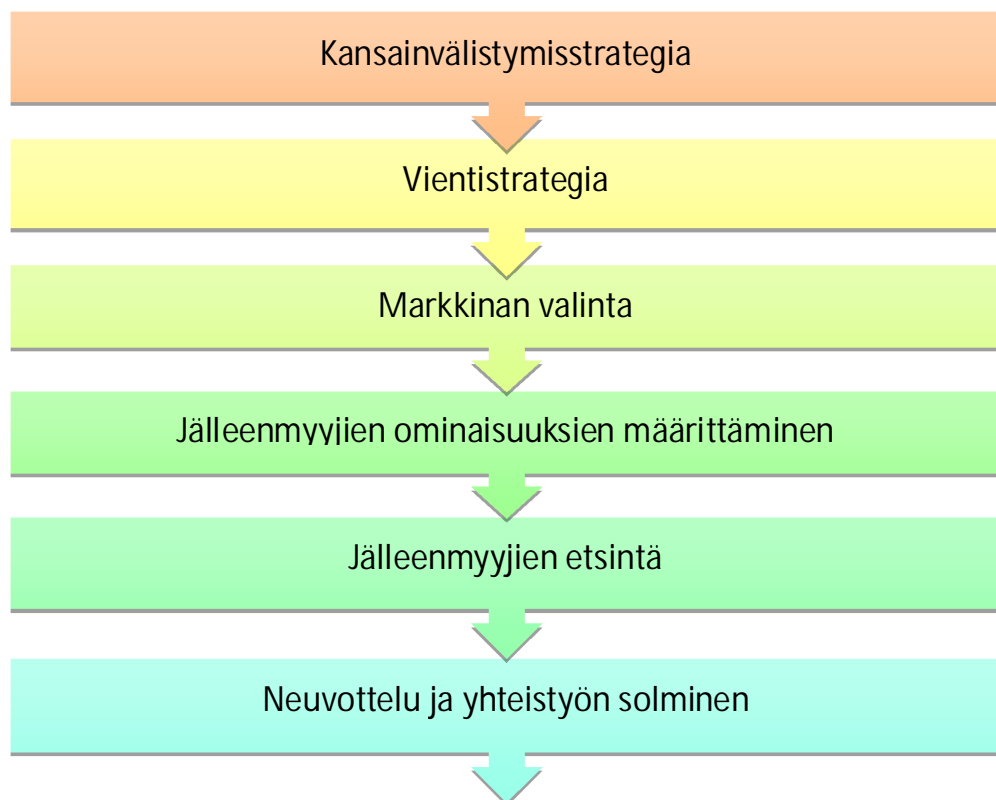
Jälleenmyyjäverkoston rakentaminen vaatii aikaa ja nopeita voittoja ei todennäköisesti ole tiedossa (Toivola 2006, 53). Jälleenmyyjä haluavat harkita oman aikansa, eikä heidän hoputtaminen auta asiaa. Osa jälleenmyyjistä lähtee todella nopeasti mukaan ja toisilla voi kestää enemmän kuin vuosi yhteistyön aloittamiseen. Tämä riippuu paljon myös tuotteesta.

Henkilöstön lisääminen ja rauhassa tekeminen vaativat tietenkin taloudellisia resursseja yritykseltä. Lisäksi jälleenmyyjien tapaaminen, materiaalin kääntäminen, erilaiset tapahtumat, markkinointi, logistiikka jne. vaativat resursseja (Sutinen 1997,62). On varmasti selvä, että tuoteluettelot ja muut asiakkaille tarjottava materiaali on käännettävä vieraille kielille. Siksi kannattaa varautua siihen, että kestää hetki ennen kuin toiminta muuttuu tuottavaksi. Muutamia kauppoja varmasti syntyy jo alkumetreillä, mutta pääasiassa kansainvälinen toiminta tulee olemaan aluksi tappiollista.

3 JÄLLEENMYYYJIEN HANKINTA

Koska jälleenmyynti on tarkoitus hoitaa itsenäisten yritysten kautta, jälleenmyyjien hankinta on ensimmäinen askel kohti jälleenmyyjäverkoston rakentamista. Se on monimutkainen prosessi ja saattaa kestää muutamasta viikosta vuoteen. Ennen jälleenmyyjien hankintaa on valmistajan syytä luoda kuitenkin kansainvälistymis- ja jälleenmyyntistrategiat, jotka ovat suunnitelmia toiminnan järjestämisestä.

Kun suunnitelmat ovat valmiit, voidaan verkoston rakentaminen aloittaa ottamalla yhteyttä ja neuvottelemalla potentiaalisten jälleenmyyjien kanssa. Se on pääasiassa tuotteen tai palvelun idean myymistä jälleenmyyjälle ja siksi siihen vaikuttaa paljon valmistajan jälleenmyyjävastaavan ja jälleenmyyjän kontaktihenkilön välinen suhde. Onnistuneen jälleenmyyjähankinnan viimeinen vaihe on tietenkin suullinen tai kirjallinen sopiminen. Kuviossa 2 on esitetty jälleenmyyjien hankintaprosessin vaiheet.



KUVIO 2 Jälleenmyyjien hankintaprosessin vaiheet.

3.1 Kansainvälistymis- ja jälleenmyyntistrategia

Ulkomaille suuntaavan yrityksen on syytä tehdä kansainvälistymisstrategia, koska selkeät suunnitelma ja päämäärät edistävät tehokkuutta ja säästävät resursseja. Strategian pitää vastata kysymyksiin: miksi, mistä lähtökohdista, millä tuotteilla, minne, miten, milloin ja ketkä ovat kohdeasiakkaat (Small Enterprise Strategic Development Training 2009). E erityisen tärkeitä ovat tuotteet ja markkinavalinta, koska ne vaikuttavat suuresti yrityksen menestykseen ja tarvittavien resurssien määrään. Ajankohta riippuu hyvin paljon kyseessä olevasta toimialasta. Esim. rakennuslaitteiden sesonkiaika on kevätkesä ja siksi jälleenmyyntiverkosto on syytä rakentaa jo talvella. Sesonkiaikana potentiaaliset jälleenmyyjäehdokkaat ovat liian kiireisiä keskittymään uusiin tuotteisiin.

Jälleenmyyntistrategia sisältää markkinoiden, tuotteiden, kilpailijoiden analysoinnin ja lisäksi siihen kuuluu, miten jälleenmyynti hoidetaan: millä perusteilla jälleenmyyjät valitaan ja millä ehdoilla jälleenmyyjät saadaan mukaan yhteistyöhön, kuinka monta jälleenmyyjää markkinoita kohden tarvitaan jne. Jälleenmyyjä koskevat markkinointisuunnitelmat ja jälleenmyyjille suunnatut koulutukset on myös syytä mainita strategiassa. (Levy & Weitz 2004, 148–149.)

3.2 Markkinavalinta

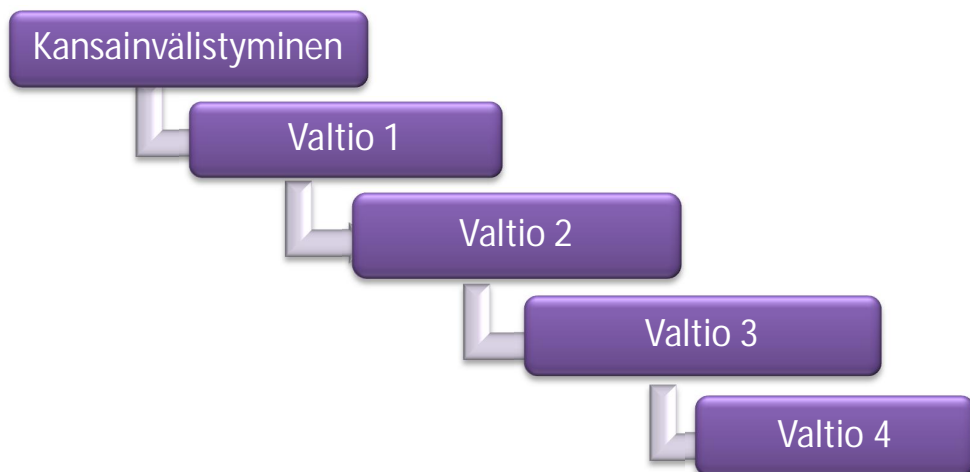
Markkinavalinta on erittäin tärkeä osa kansainvälistymistä. Olennaista on tietenkin valita markkinat, joissa on kysyntää yrityksen tuotteille. Kysynnän selvittäminen voi vaatia markkinatutkimuksen tekemistä tai muunlaisia selvittämismenetelmiä (Vientiopas 2003, 23). Kilpailijoiden puuttuminen tietyiltä markkinoilta voi jo kertoa, että kysyntää ei ole.

Kansainvälistyvän yrityksen on syytä miettiä myös, miten se haluaa lähteä rakentamaan jälleenmyyntiverkostoa. Lähdetäänkö kansainvälistymään portaittain yksi markkina kerrallaan vai räjähdysmäisesti useaan eri markkinaan samaan aikaan.

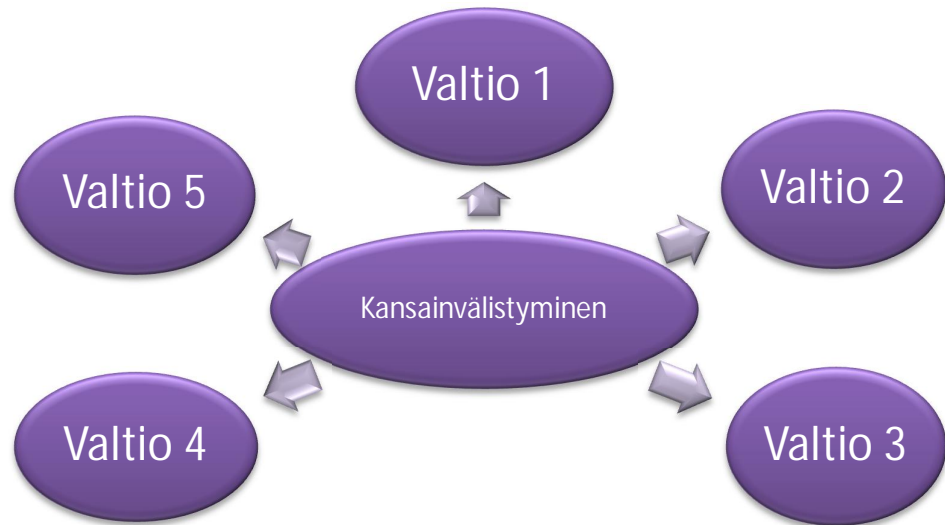
3.2.1 Porras- ja räjähdysmalli

Kansainvälistyminen valtio tai maanosa kerrallaan on suhteessa halpa, mutta hidas vaihtoehto. Keskittyminen yhteen maahan kerrallaan ei vaadi henkilöstöltä niin paljon kielitaitoa eikä aikaa, joten pääoman ja sitoutumisen tarve on hyvin vähäinen. Jälleenmyyjävastaava voi vaikka keskittyä kotimaan jälleenmyyjiin ja myyntiin samalla, kun rakentaa maahan X jälleenmyyjäverkostoa. Yrityksen on myös helpompi lähteä laajentamaan uusille markkinoille, kun yhden maan jälleenmyyjät tuottavat jo tulosta. (Arpan 2011.)

Räjähdysmäinen leviäminen tarkoittaa nimensä mukaan monille eri kansainvälisille markkinoille menemistä yhtä aikaan. Se on porrasmalliin verrattuna kalliimpi, mutta myös nopeampi ratkaisu (Vientiopas 2003, 18). Jos yritys on markkinajohtaja tai muuten pärjää hyvin kotimaan markkinoilla, on sillä todennäköisesti pääomaa kansainvälistyä nopeasti. Yritys ei välttämättä tarvitse useampaa jälleenmyyjävastaavaa, kun se keskittyy vain jälleenmyyjävastaavan kielitaitoa vastaaviin markkinoihin tai hakee vain yhteistä kieltä puhuvia jälleenmyyjiä. Kuvio 3 ja 4 kuvaavat kansainvälistymisen porräs- ja räjähdysmallia.



KUVIO 3, Porrasmalli



KUVIO 4, Räjähdysmalli

3.2.2 Fyysinen etäisyys, tuotevalikoima, kulttuuri ja kielitaito

Markkinoiden sopivuuden lisäksi on syytä huomioida fyysinen etäisyys kotimaasta markkinoille. Pitkä matka markkinoille nostaa kuljetuskustannuksia, jotka näkyvät tietenkin hinnoissa (Vientiopas 2003,18–19). Mahdolliset tuotepalautukset ovat myös silloin riskitekijä, koska ne aiheuttavat lisäkuluja. Ongelmaa ei synny, jos tuotteet voidaan korjata kohdemaassa esim. jälleenmyyjän toimesta. Tullit ja vientimääräykset ja -rajoitukset ovat myös erittäin tärkeä ottaa huomioon kuten myös kulttuuriset eroavaisuudet ja markkinoilla käytettävät kielet.

Markkinavalintaan vaikuttaa hyvin paljon tuote ja kansainvälinen markkinatilanne (Root 1994, 46–52). Jos kaikki pahimmat kilpailijat ovat myös kotoisin esim. Euroopasta, ei tulleilla ja kuljetuskustannuksilla ole suurta merkitystä, koska ne vaikuttavat myös kilpailijoihin. Jos yrityksen tuotteet eroavat selvästi kilpailijoiden tuotevalikoimasta, voi yritys mennä hyvin vaikka kilpailijoiden kotimarkkinoille.

Yritys A ja B ovat suomalaisia yrityksiä ja molemmat ovat edenneet ensin Euroopan markkinoille, koska se on fyysisesti lähellä, tulleja ja vientirajoituksia ei kohdemaissa ole, kulttuurieroavaisuudet ovat pienet ja englannin kielen taito monissa valtioissa on hyvä. Yritys A on viime aikoina suunnannut resursseja Aasiaan ja Pohjois-Amerikkaan, koska Euroopan jälleenmyyntiverkosto on kunnossa ja tarjoaa tuloja markkinoiden laajentamiselle.

3.3 Jälleenmyyjien ominaisuudet

Kun markkinavalinta on tehty, on seuraava vaihe jälleenmyyjiltä haettavien ominaisuuksien määrittäminen. Hyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi englannin kielen taito, jälleenmyyntialueen kattavuus, varallisuus, kyky pitää varastoa ja tekninen tietämys. (Coughlan, Stern & El-Ansary 2006, 314). Voi olla hyvä luokitella haettavia ominaisuuksia kahden kategorian mukaan: vaadittavat ja suositeltavat ominaisuudet. Jälleenmyyjien täytyy täyttää vaadittavat

ominaisuudet, jotta yhteistyötä kannattaa aloittaa ja suositeltavia ominaisuuksia on hyödyllistä olla, mutta ne eivät ole välttämättömiä.

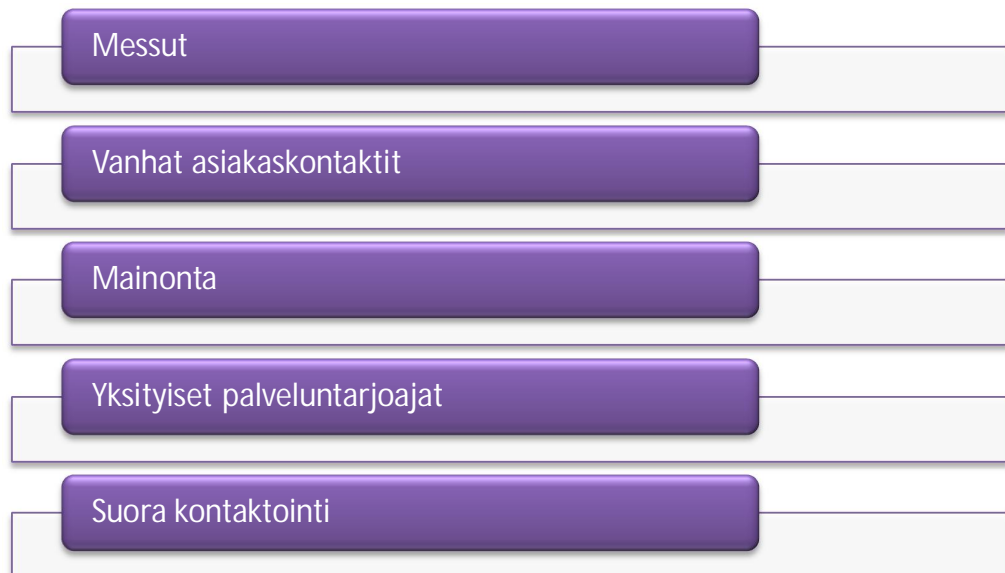
Haettavat ominaisuudet on syytä määrittää ja arvottaa, jotta etsintävaiheessa osataan suodattaa sopimattomat ehdokkaat pois ja käyttää enemmän resursseja sopivimpiin vaihtoehtoihin (Czinkota & Ronkainen 2001, 408–409). Esim. jälleenmyyjäehdokkaiden kotisivuilta saadaan tietoa jälleenmyyjän kyvyistä, joiden perusteella jälleenmyyjää voidaan arvostella. On syytä jälleen kerran huomioida, mikä on tilanne markkinoilla. Jos ala on hyvin kilpailtu ja omat tuotteet eivät ole markkinoita mullistavia hintatasoltaan tai ominaisuuksiltaan, voi joutua aluksi tyytymään keskitasoihin tai tyydyttäviin jälleenmyyjiin (Jälleenmyyjävastaava A 2012). Tyydyttäväkin jälleenmyyjä on parempi kuin ei mitään.

Tyydyttävästi toimivia jälleenmyyjiä voi aina pyrkiä kehittämään, mutta jos se ei onnistu, on hyvä minimoida kustannukset kyseisen jälleenmyyjän kohdalla. On kuitenkin syytä tarkkailla markkinoiden kehitystä säännöllisin väliajoin. Vika ei välttämättä ole jälleenmyyjässä vaan markkinoissa. Loppuasiakkaat eivät välttämättä aluksi näe tuotteen tuomaa lisäarvoa ja siksi saattavat vaatia jälleenmyyjältä tuotteen perusteellista esittelyä. Valmistajan on syytä tunnistaa tämä ja tarjota tukea jälleenmyyjälle.

Yritys A on tehnyt kaksi eri profiilia jälleenmyyjistä. Ensimmäinen profiili määrittelee vaadittavat ominaisuudet jälleenmyyjille ja toinen esittelee, mikä on ideaali jälleenmyyjä heidän yritykselle. Molemmat ohjeet ovat enemmänkin suuntaa antavia, koska yritys A:lla on myös jälleenmyyjiä, jotka eivät täytä edes ensimmäisen profiilin vaatimuksia, mutta silti tuottavat silloin tällöin tulosta. Profiilit on syytä kuitenkin olla, jotta jälleenmyyjäehdokkaita voidaan arvioida ja verrata niitä toisiinsa.

3.4 Jälleenmyyjien löytäminen

Jälleenmyyjien etsinnässä voi ja pitää käyttää kontakteja ja luovaa ajattelua. Aina on parempi, että kahdella toisistaan tietämättömällä yrityksellä on esim. yhteinen tuttava tai tuttu yritys. Aktiivinen etsintä ja ajan käyttäminen jälleenmyyjien hankintaa riittävät yleensä myös, vaikka valmiita kontakteja ei ole. Seuraavaksi esittelen muutamia hyviä tapoja löytää jälleenmyyjiä ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Kuvio 5 esittelee keskeisimmät tavat löytää jälleenmyyjäehdokkaita.



KUVIO 5 Tapoja löytää jälleenmyyjäehdokkaita

3.4.1 Messut ja asiakaskontaktit

Kansainvälistyviltä yrityksiltä löytyy usein jo muutamia ulkomaalaisia asiakkaita. Vanhat asiakkaat ovat tehokas keino löytää jälleenmyyjiä yksinkertaisesti kysymällä suoraan asiakkaalta, voisiko hän suositella potentiaalista jälleenmyyjäehdokasta kotimaassaan (Hollensen 2004, 342). Asiakas saattaa jopa tarjoutua itse kysymään tavarantoimittajaltaan, koska asiakkaalle se merkitsisi entistä helpompaa ja nopeampaa vaihtoehtoa ostaa jo aikaisemmin ostettuja ja laadukkaaksi osoittautuneita tuotteita. Joka tapauksessa asiakkaan mainitseman jälleenmyyjän kanssa yhteistyön aloittaminen on todennäköisesti helppoa, koska

jälleenmyyjä näkee jo, että tuotteille löytyy kysyntää omilta markkinoilta ja jälleenmyyjä voi kysyä myös loppuasiakkaalta mielipidettä tuotteista.

Kansainväliset messut ovat tehokas tapa etsiä jälleenmyyjiä ja asiakkaita (Sutinen 1997,81). Positiivista on se, että kiinnostuneet jälleenmyyjät tulevat itse kyselemään tuotteista ja päästään tapaamaan jälleenmyyjien edustajia henkilökohtaisesti. Yhteistyön aloittaminen vaatii aina tapaamista kasvokkain, joten messuilla voidaan hoitaa myös se. Messujen haaste on sen kalleus. Messupaikkojen hinnat vaihtelevat alakohtaisesti, mutta esim. rakennuskonemessujen osastojen vuokrat maksavat 10 000 – 100 000 lukuun ottamatta muita kuluja. Takuuta tuloksien syntymisestä ei myöskään ole.

Yritys A osallistuu joka vuosi muutamille suurille kansainvälisille messuille eri puolilla maapalloa ja löytää jokaisesta uusia jälleenmyyjiä ja asiakkaita. Yritys B osallistui ensimmäistä kertaa tänä vuonna kansainvälisille messuille. Messuista on yli puoli vuotta ja varsinaisia myyntituloja ei ole vielä syntynyt. Harvinaisen moni messuilta löydetty jälleenmyyjäkontakti ei etene yhteistyöhön asti, vaikka aloite on tullut jälleenmyyjiltä.

3.4.2 Mainonta ja yksityiset palveluntarjoajat

Jälleenmyyjiä voidaan myös hakea mainostamalla kohdemaan alakohtaisissa medioissa (Vientiopas 2003, 28 - 29). Medialla tarkoitetaan erilaisia viestinvälittäjiä kuten painetut julkaisut, televisio, internet ja radio. Esim. lehtimainonnan avulla voidaan löytää sopivia ja asiantuntevia jälleenmyyjiä, mutta huonoja puolia ovat mainoksen tekemisen ja itse mainostamisen kalleus kuten myös lehden sopivuus ja levikki. Voi olla, että pääasiassa tuotteen loppukäyttäjät lukevat lehteä, jolloin mainostaminen onnistuu loppukäyttäjien osalta, mutta jälleenmyyjät jäävät rekrytoimatta. Siksi pitää ensin arvioida kyseisen median sopivuus jälleenmyyjien etsintään.

Jos jälleenmyyjien rekrytoiminen tuntuu todella hankalalta, aina voi toiminnan ulkoistaa. Esim. erilaiset yritykset kuten konsulttiyritykset ja järjestöt kuten kauppakamarit tarjoavat vastaavia palveluja (Hollensen 2004, 342). Ulkoistamisen etuna ovat yksityisten palveluntarjoajien kokemus ja osaaminen niin

kohdemarkkinoiden kielen kuin tapakulttuurin osalta. Tietämys tuotteista ja alasta saattaa olla kuitenkin heikko, mikä on todella merkittävä puute. Jälleenmyyjä haluaa yleensä keskustella tuotteen ominaisuuksista ja tekniikasta ennen yhteistyön aloittamista, mistä yksityisellä palveluntarjoajalla ei ole yhtä laajaa tietoa kuin toimittajan henkilöstöllä. Palvelut ovat yleensä myös kalliita varsinkin, kun tuloksista ei ole mitään varmuutta. Erityisesti konsultit, joilla on tietämystä niin alasta, kielestä ja tapakulttuurista, ovat hyvin kalliita.

Internet ja erilaiset yrityksen toimialaan liittyvät alakohtaiset keskustelupalstat eli foorumit ovat hyvä tapa etsiä jälleenmyyjä. Jälleenmyyjien, loppuasiakkaiden ja valmistajien voi rekisteröityä keskustelupalstalle ilmaiseksi, joten siellä on kustannustehokasta mainostaa laajalle yleisölle. Foorumeiden käyttäminen tietenkin edellyttää, että sellaisia on olemassa ja ne ovat suosittuja. Sopivan median valinta ja onnistunut mainostaminen tuovat parhaassa tapauksessa yritykselle sekä jälleenmyyjä että loppuasiakkaita.

Yritys A on löytänyt jälleenmyyjäehdokkaita rakennusalan keskustelupalstojen kautta, mutta muuten mainostaminen erilaisissa medioissa on ollut vähäistä. Yritys A on lisäksi yrittänyt rekrytoida jälleenmyyjä ulkoistamalla, mutta se ei ole juuri tuottanut tulosta ja on ollut kallista.

3.4.3 Suora kontaktointi

Suorassa kontaktoinnissa valmistaja tekee aloitteen ja ottaa yhteyttä jälleenmyyjään esim. puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Se edellyttää erityisesti myyntimiestaitoja, koska jälleenmyyjälle täytyy luoda mielikuva tuotevalikoiman kannattavuudessa (Czinkota & Ronkainen 2001, 408). Yhteydenotto on suhteellisen edullista, koska siihen sisältyvät pääasiassa vain puhelinkulut ja jälleenmyyjävastaavan palkkakulut, joita syntyy myös neuvotteluvaiheessa ja jälleenmyyjä-toimittaja - suhteen hoitamisessa. Menetelmä vaatii kuitenkin työtä ja epäonnistumisia tulee varmasti enemmän kuin muiden menetelmien kanssa. Esim. messuilla tavattu jälleenmyyjäehdokka on jo nähnyt tuotteet ja jos pitää niitä tarpeellisena, valmistajan ei tarvitse myydä enää

tuotteiden ideaa vaan osapuolet voivat keskittyä yhteistyöstä sopimiseen (Jälleenmyyjävastaava A, 2012).

Suorassa kontaktoinnissa voidaan myös tehokkaasti suodattaa ominaisuuksiltaan sopimattomat jälleenmyyjäehdokkaat pois. Jälleenmyyjäehdokkaita kontaktointia varten voidaan löytää yhteistyökumppaneiden ja loppuasiakkaiden avulla, alakohtaisista lehdistä ja hyödyntämällä erilaisia internetsivustoja kuten Mascus.fi ja europages.fi. (Jälleenmyyjävastaava A, 2012.)

Toimiessani yritys A:n palveluksessa listasimme sopivat jälleenmyyjäyritykset ja otimme heihin suoraan yhteyttä. Suodatin sopimattomat yritykset ensin heidän kotisivujen perusteella pois ja myöhemmin ensimmäisen puhelinkeskustelun perusteella. Listan läpikäymisessä kului oma aikansa, mutta se johti kiinnostuneiden jälleenmyyjien tapaamiseen ja tulosten syntymiseen.

3.5 Neuvotteluvaihe

Kun jälleenmyyjät on löydetty, neuvottelut voivat alkaa. Vaiheen tavoite on yhteistyön aloittaminen ja myös sopimattomien jälleenmyyjien suodattaminen. Jälleenmyyjien yhteydenotto ja heidän kanssaan neuvottelu on pääasiassa valmistajan jälleenmyyjävastaavan ja jälleenmyyjän edustajan välistä keskustelua ja siksi myös henkilökemiat vaikuttavat. Esim. jos tietää, että jälleenmyyjän toimitusjohtaja on teknistä tietämystä omaava yli 50-vuotias mies, on ehkä parempi, ettei hänen kanssaan neuvottele 25-vuotias vastavalmistunut tradenomi.

Neuvotteluvaiheen tärkein tavoite on jälleenmyyjän vakuuttaminen siitä, että toimittajan tuotteet hyödyttävät jälleenmyyjän liiketoimintaa ja lisäksi saada lisää tietoa jälleenmyyjän kyvyistä ja sopivuudesta valmistajan tuotteille (Jälleenmyyjävastaava A, 2012). Mitä enemmän kokemusta ja asiantuntemusta tai asiakaskontakteja jälleenmyyjällä on, sitä vähemmän kustannuksia valmistajalle syntyy ja yhteistyön aloittaminen on helppoa.

3.5.1 Avainhenkilöiden löytäminen

Tärkeintä on neuvotella oikeiden ihmisten kanssa. Jälleenmyyjien hankinta edellyttää yleensä tuotteen idean myymistä jälleenmyyjälle ja siksi on syytä neuvotella useamman ihmisen kanssa jälleenmyyjäyrityksessä (Laine 2008, 152–154). Esimerkiksi yhteistyön aloittamisesta päättävä toimitusjohtaja ei ehkä usko, että tuotteille löytyy kysyntää, mutta todellisuudessa myyntipäällikkö asiakaskunnan paremmin tunteva voi olla eri mieltä asiasta ja pystyy siksi vaikuttamaan myönteisen päätöksen syntymiseen. Monet ostopäälliköt puolestaan kiinnittävät huomiota vain hintaan, eivätkä aina arvosta tuotteiden ominaisuuksia. Lisäksi he saattavat tietää hyvin vähän asiakkaista.

Monesti olen neuvotellut jälleenmyyjän työntekijän kanssa, joka väittää olevansa yhteistyöstä päättävä henkilö, mutta muutaman neuvottelun jälkeen tuntuu, että asia ei ole edennyt minnekään, koska joku muu oikeasti päättää asiasta. Asiasta päättävä henkilö on yleensä, joko toimitusjohtaja, myyntipäällikkö tai ostopäällikkö.

3.5.2 Henkilökohtaiset suhteet ja tapaaminen

Jälleenmyyjien etsinnässä ja erityisesti jälleenmyyjien kanssa toimimisessa on olennaista, että valmistajan ja jälleenmyyjän välille syntyy henkilökohtainen suhde. Henkilökohtaiset suhteet sitouttavat yrityksiä toisiinsa, vähentävät oman edun tavoittelua ja edistävät luottamusta (Toivola 2006, 63). Nämä kolme tekijää ovat tärkeä osa kumppanuutta, jota käsitellään enemmän luvussa 4. Jälleenmyyjän etsintävaiheessa henkilökohtaisten suhteiden merkitys on vähäinen, koska syviä sosiaalisia suhteita tuskin ehtii syntyä. Joka tapauksessa mahdollisen yhteistyön osapuolet haluavat nähdä ja oppia tuntemaan toisensa henkilökohtaisesti ennen yhteistyön aloittamista.

Kasvokkain tapaaminen on aina parempi tapa muodostaa henkilökohtaisen suhteen kuin puhelin, skype ja muut kommunikointipalvelut. Siksi yhteistyön aloittaminen usein vaatiikin jälleenmyyjän tapaamista joko jälleenmyyjän tai valmistajan toimipisteessä (Jälleenmyyjävastaava A, 2012). Vieraillemalla jälleenmyyjän toimipisteessä saa hyvän kuvan jälleenmyyjän kyvyistä täyttää

valmistajan vaatimukset, kun taas tapaaminen valmistajan toimipisteessä antaa jälleenmyyjälle kuvan valmistajan kyvyistä tarjota laadukkaita tuotteita ja taloudellisesta tilasta. Kumpikin vaihtoehto voi olla hyvä ratkaisu tilanteesta riippuen.

Yritys A:n palveluksessa toimiessani tapasimme jälleenmyyjäehdokkaat aina heidän toimipaikassaan. Syynä oli ensinnäkin, että jälleenmyyjä ei halunnut kuluttaa aikaa ja rahaa matkustamiseen ennen kuin yhteistyön aloittamisesta oli sovittu. Yhteistyön aloittamiseksi meidän oli pakko näyttää olevamme sitoutuneita ja halukkaita yhteistyöhön. Jälleenmyyjän kykyjen arvioiminen oli toinen syy tapaamiselle jälleenmyyjän toimipaikassa. Tilanteessa, jossa jälleenmyyjäehdokkaita on tietyille markkina-alueella niin paljon, että voidaan toimia valikoivasti, on hyvä tavata jälleenmyyjän toimipaikassa, jotta saadaan varmasti valittua paras jälleenmyyjä ehdokkaista.

3.5.3 Rehellisyys ja luottamus

Kuten myynnissä yleensäkin, on syytä olla rehellinen jälleenmyyjälle. Jokaisessa tuotteessa on aina jokin huono puoli ja sen esiin tuominen kertoo jälleenmyyjävastaavan vilpittömyydestä ja halukkuudesta yhteistyöhön.

Tuotteiden huonot puolet tulevat kuitenkin esiin jossain vaiheessa, viimeistään siinä vaiheessa, kun loppuasiakas palauttaa tuotteen jälleenmyyjälle. Yhteistyön aloittaminen on varmasti heti vaakalaudalla, jos yksi ensimmäisistä myydyistä tuotteista tulee takaisin asiakaspalautuksena. Tietenkään ei ole syytä kertoa jokaisesta rikkoutuneesta tuotteesta. On myös hyvä mainita ratkaisu tuotteen huonoon puoleen. Jos tuote on kalliimpi kuin kilpailijoiden, voi sanoa, että laatu on myös parempi tai asiakkaat tulevat arvostamaan ominaisuutta X.

Jälleenmyyjien kanssa neuvottelu vaatii yleensä arkaluontoisen tiedon kuten hintatietojen jakamista. Yksikään rekrytoimistani jälleenmyyjistä ei ole lähtenyt vielä mukaan yhteistyöhön katsomatta hintoja ja vertaamalla sitä kilpailijoiden hintoihin. Usein jälleenmyyjät haluavat myös tietää, mikä valmistajan tuotteissa on parempaa kuin kilpailijoiden. Pahimmassa tapauksessa jälleenmyyjät välittävät hintatiedot kilpailijoille tai ryhtyvät itse valmistamaan samanlaisia tuotteita.

Jälkimmäinen voidaan välttää suodattamalla pois valmistusta omaavat jälleenmyyjät, pitämällä patentit kunnossa ja solmimalla jälleenmyyjäsopimuksia. Toivola (2006, 66) on kirjassaan osuvasti todennut, että hintatietojen ja muun arkaluontoisen tiedon jakaminen on osoitus luottamuksesta jälleenmyyjää kohtaan ja hyvä perusta luottamuksen rakentamiselle kumppanuuden saavuttamiseksi.

3.5.4 Jälleenmyyjän aseman ymmärtäminen

Neuvoteltaessa jälleenmyyjän kanssa on hyvä yrittää ymmärtää vastapuolen tilannetta. Jälleenmyyjät ovat voittoa tavoittelevia yrityksiä ja voittoa saadaan tehtyä tarjoamalla markkinoilla kysytyjä tuotteita (Coughlan ym. 2006,292; Root 1994, 88–90). Jälleenmyyjät yrittävät pitää kustannukset alhaalla, mutta samalla kehittää tuotevalikoimaan. Pahin mahdollinen tilanne jälleenmyyjän kannalta on, että solmitaan jälleenmyyjäsopimus sellaisen yrityksen kanssa, joiden tuotteet eivät sovi markkinoille. Siksi jälleenmyyjät ovat yleensä varovaisia ja harkitsevat tarkkaan uudet tuotteet. Valmistajan on syytä tietää se ja tarjota hyvät perustelut sille, miksi tuote sopii heidän mielestä markkinoille ja tehdä aloite yhteistyön aloittamiselle. Aloite voi olla esim. ilmaisten näytteiden ja hyvän alkutarjoukset antaminen, jälleenmyyjän tapaaminen heidän omassa toimipisteessään, koulutuksen järjestäminen jne.

Olen ollut monesti tilanteessa, jossa jälleenmyyjä on epävarma tuotteiden sopivuudesta markkinoille ja erityisesti niissä tilanteissa valmistajan on tehtävä aloite ja tarjottava hyviä perusteita, joista voidaan antaa näyttöä. Hyvä keino on myös rohkaista jälleenmyyjää ottamaan riski ja tarvittaessa tarjoutua jakamaan se. Yritys A on antanut muutaman kerran 1-2 tuotetta jälleenmyyjälle sillä ehdolla, että maksu suoritetaan, kun tuotteet ovat myyty tai sovitussa määräajassa. Yritys A ottaa tällaisessa tilanteessa riskin siitä, ettei jälleenmyyjä koskaan maksa tuotetta. Hyvin harvoin järjestely on tuottanut tappiota.

3.6 Yhteistyön solmiminen ja jälleenmyyntisopimus

Neuvottelu ja jälleenmyyjän hankintaprosessi päättyy joko yhteistyön solmimiseen tai jälleenmyyjäehdokkaan hylkäämiseen syystä tai toisesta. Jos

molemmilla osapuolilla on kiinnostusta yhteistyöhön ja yhteistyön ehdoista päästää sopimukseen, jälleenmyyjä - toimittajasuhde voi alkaa. Tämän vaiheen tavoitteena on sitouttaa jälleenmyyjä valmistajaan ja liiketoimintasalaisuuksien suojaaminen.

Jälleenmyyjäsopimuksen tekeminen on hyvä tapa tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä sopimuksessa kielletään jälleenmyyjää myymästä kilpailevia tuotteita kun taas valmistaja sitoutuu antamaan jälleenmyyjälle yksinoikeuden tiettyyn markkina-alueeseen (Vientiopas 2013, 30). Näin molemmat osapuolet sitoutuvat toisiinsa sopimusrikkomuksen uhalla. Lisäksi sopimuksella voidaan kieltää molempien osapuolien tärkeiden tietojen jakamista kolmannelle osapuolelle ilman asianomaisen suostumusta. Sopimuksessa on hyvä myös olla takuu- ja palautusehdot jälleenmyyjälle.

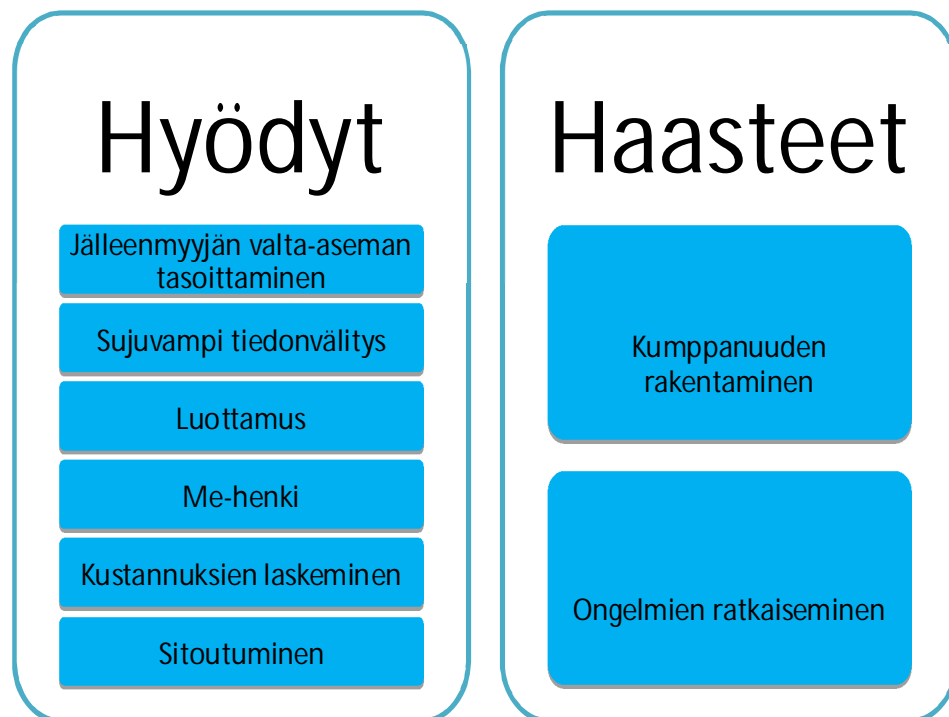
Laillisesti sitovan sopimuksen puuttuminen ei ole ongelma, mutta se vaatii valmistajalta enemmän toimintoja jälleenmyyjän sitouttamiseen. Jälleenmyyjää voidaan pyytää osoittamaan sitoutumisensa vaikka tekemällä tilaus. Tilauksista neuvoteltaessa on syytä painottaa, että valmistaja ei hae asiakkaita vaan yhteistyökumppaneita, vaikka kumppanuudessakin tuotteiden tilaaminen edellyttää rahallista korvausta.

Yritys A pyrkii yleensä sitouttamaan jälleenmyyjän ehdottamalla kattavaa jälleenmyyntisopimusta. Sopimus pitää sisällään niin tietojen salassapitokohdat, jälleenmyyjän ja valmistajan velvoitteet kuten myös takuu- ja palautusehdot. Velvoitteiden noudattamista seurataan joustavasti, kunhan yhteistyö sujuu. Jälleenmyyjän jättäessä velvoitteet noudattamatta, on valmistaja oikeutettu purkamaan sopimuksen vaikka heti. Sopimuksen solmiminen on yleensä jälleenmyyjästä kiinni ja yritys A:lla on myös jälleenmyyjä, jotka eivät ole halunneet allekirjoittaa sopimusta. Yhteistyö heidän kanssa toimii siitä huolimatta hyvin.

4 TAVOITTEENA KUMPPANUUS

Neljännän pääluvun tarkoituksena on valaista, miten perinteinen toimittaja-asiakassuhde kehitetään kumppanuudeksi ja mitkä ovat sen hyödyt ja haasteet. Kumppanuudella tarkoitetaan tilaa, jossa kaksi eri yritystä sitoutuu toisiinsa ja käyttäytyvät toisiaan kohtaan ikään kuin olisivat osa samaa kokonaisuutta. Kumppanuuden tavoite onkin luoda win-win tilanne molemmille osapuolille (Vesalainen 2004,35 – 36). Se tuottaa yrityksille taloudellista hyötyä useilla eri tavoilla verrattuna perinteiseen toimittaja-asiakassuhteeseen.

Vaikka jälleenmyyjä on rekrytoitu, ensimmäiset kaupat ehkä tehty ja jälleenmyyntisopimus allekirjoitettu, ei se tarkoita, että kumppanuus yritysten välillä syntyy itsekseen. Silloin kyse on enemmänkin perinteisesti asiakas – toimittajasuhteesta, jossa molemmat osapuolet ovat hyvin itsekkäitä. Harmillista on, että osa yrityksistä jää tietoisesti tälle tasolle, eivätkä halua edetä kohti kumppanuutta. Kumppanuuden saavuttaminen vaatii toisaalta kovaa työtä ja taloudellisia resursseja molemmilta osapuolilta, eikä mitään takeita onnistumisesta ole. Kuviossa 6 on esitetty kumppanuuden keskeisimmät hyödyt ja haasteet.



KUVIO 6, Kumppanuuden hyödyt ja haasteet

4.1 Kumppanuuden hyödyt

Kumppanuussuhde tuo monenlaisia etuja suhteen osapuolille ja ne näkyvät enemmän tai myöhemmin yrityksen tuloksessa. Kumppanuudessa toimittaja ja asiakas eivät ajattele vain itseään vaan pyrkivät kehittämään tulostaan tekemällä yhdessä tehokkaammin (Coughlan ym. 2006, 289). Valmistaja – jälleenmyyjä – asetelmassa on selvää, että jälleenmyyjän parempi pärjääminen merkitsee todennäköisesti hyötyä valmistajalle, mutta myös valmistaja pystyy kehittämään itseään, kun se saa riittävästi tietoa markkinoista, mikä taas hyödyttää jälleenmyyjää.

4.1.1 Jälleenmyyjän valta-aseman tasoittaminen

Yksi tärkeimmistä kumppanuuden hyödyistä on jälleenmyyjän valta-aseman tasoittaminen. Valmistajan tavoite ei ole saada valta-asemaa jälleenmyyjästä, jolloin jälleenmyyjä saattaa luulla, että valmistaja yrittää vain itse hyötyä tilanteesta, eikä syvällistä ja toimivaa kumppanuutta pääse muodostumaan. Tavoite onkin vain sitouttaa jälleenmyyjää tekemällä jälleenmyyjä haavoittuvaiseksi eli riippuvaiseksi valmistajasta. Kun molemmat tuntevat tarvitsevänsä toisiaan, syntyy win-win tilanne ja hyvät edellytykset kumppanuudelle. Ihanteellisessa kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on saman verran päätösvaltaa. (Coughlan ym. 2006,295.)

Olen useasti ehdottanut uusille jälleenmyyjille pieniä pyyntöjä ja parannusehdotuksia, mutta niitä harvoin noudatetaan. Yhteistyön kehittyessä kohti kumppanuutta jälleenmyyjät alkavat kuitenkin noudattaa enemmän valmistajan ohjeita ja tapoja, koska kumpikaan osapuoli ei halua rikkoa hyvää yhteistyötä eli kumppanuutta.

4.1.2 Tiedonvälitys

Kumppanuudessa tieto kulkee paremmin ylös- ja alaspäin, koska molemmat osapuolet sitoutuvat toisiinsa ja tiedostavat tiedonkulun tarpeen liiketoiminnan kehittämisen kannalta (Ferne & Sparks 2009, 38). Tietoa välitetään niin

markkinoista, tulevista muutoksista kuin asiakaspalautteestakin. Esim. Jälleenmyyjä välittää tietoa markkinoista ja valmistaja tulevista muutoksista tuotteissa tai toiminnassa.

Tiedonvälitys myös nopeutuu, koska ajan kuluessa yritykset oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa käytännöt hyvin (Pasanen 2005, 38). Esim. kauppoja tehdessä ei tarvitse joka kerta neuvotella hinnasta ja turha byrokratia voidaan jättää pois. Kumppanuudessa voidaan jopa saavuttaa tila, jossa tiedonvälitys on yhtä hyvä kuin kyseessä olisi yksi yhtenäinen organisaatio.

Kumppanit välittävät lisäksi tietoa totuudenmukaisesti. Perinteisessä asiakas – toimittajasuhteessa on mahdollista, että asiakas väittää tuotteen olevan huono markkinoille ja vaatii sen perusteella alennusta hintoihin saadakseen enemmän katetta. Kumppanuudessa sitä ei todennäköisesti tapahdu. Koska kumppanuuden rakentamiseen on käytettyä paljon taloudellisia resursseja, sen hyödyt näkyvät yllättävän nopeasti ja hyötyminen toisen kustannuksella on aina riski kumppanuuden jatkamiselle.

Viettäessämme rentoa ja mukavaa iltaa yritys A:n jälleenmyyjien kanssa eräs jälleenmyyjän edustajista kertoi meille suoraan, että yksi tuotteista on yksinkertaisesti liian kallis kyseisiin markkinoihin nähden. Jälleenmyyjän edustajan lähestymistä voisi tulkita yrityksenä hyötyä enemmän valmistajasta, mutta sen sijaan tieto otettiin arvokkaana vastaan ja tuotteen hinta alennettiin.

4.1.3 Luottamus ja me-henki

Kumppanuudessa osapuolten välillä vallitsee myös luottamus, jonka hyödyt heijastuvat kaikessa yhteistoiminnassa. Luottamus on vaikea täydellisesti määritellä, mutta toisiinsa luottavat osapuolet kommunikoivat toisilleen totuudenmukaisesti, mikä ei välttämättä ole aina itsestään selvyys ja siksi erittäin tärkeä osa liikesuhdetta (Coughlan ym. 2006, 311). Perinteisessä asiakas – toimittaja – suhteessa on mahdollista, että asiakas väittää tuotteen olevan huono markkinoille ja vaatii sen perusteella alennusta hintoihin saadakseen enemmän katetta.

Yritykset käyttävät paljon tehokkaammin resursseja strategioiden tekemiseen, hinnoittelun laatimiseen, muutoksien läpiviemiseen, kun vastapuoleen voi luottaa. Luottamuksen taloudelliset vaikutukset perustuvat haavoittuvuuteen (Ferne & Sparks 2009, 40). Luottamuksen muodostumista käsitellään myöhemmin 4. pääluvun lopussa.

Yritys A:lla on pitkäaikaisia jälleenmyyjiä, joiden kanssakäymisen taustalla näkyy luottamus toisiinsa. Jälleenmyyjä saattaa soittaa valmistajan jälleenmyyjävastaavalle ja kysyä hyvää tarjousta epäilevälle asiakkaalle. Markkinatilanteen ollessa huono molemmat ovat valmiit tinkimään katteestaan saadakseen tuotteita kaupaksi. Vaikka yritys A:lla ei ole mitään varmuutta jälleenmyyjän tiedon totuudenmukaisuudesta, se osoittaa luottamuksen jälleenmyyjää kohtaan joka tapauksessa ja on valmis tinkimään katteestaan tapauskohtaisesti.

Kuten jo aikaisemmin olen lyhyesti maininnut, kumppaneiden välille muodostuu todennäköisesti me-henki. Yritykset hahmottavat itsensä osaksi samaa organisaatiota ja pelkän oman hyödyn tavoittelu jää sivuun. Yritykset pyrkivät huomioimaan toistensa intressit ja tavoitteena on win-win tilanne. Me – henki muodostuu, kun kumppanit tuntevat toisensa henkilökohtaisesti ja heidän välillään vallitsee luottamus. Sosiaalisista suhteista tulee myös usein voimavara, joka vaikuttavat yrityksiä liiketoiminnallisiin päätöksiin (Toivola 2006, 57). Esim. Jälleenmyyjä saattaa olla vaihtamatta tuotteen X valmistajaa, vaikka jälleenmyyjä tietää saavansa yhtä laadukkaan tuotteen edullisemmin nykyisen toimittajan kilpailijalta, koska heillä on ollut suhteellisen tuloksekas historia ja valmistaja ja jälleenmyyjä tuntevat toisensa hyvin,

Toimittajan vaihtaminen on aina hieman riskialtista johtuen laadusta, ehdoista ja uuden toimittajan organisaatiosta. Käytännössä kumppanuus täytyy rakentaa uudelleen uuden toimittajan kanssa. Tällä hetkellä liike-elämässä vaikuttaa olevan trendi, että toimittajia tai jälleenmyyjiä ei vaihdeta jatkuvasti vaan pyritään rakentamaan kestävä ja kehittyvä suhde heidän kanssa tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi.

4.1.4 Kustannuksien väheneminen

Macrin ja Zanonin tutkimus erilaisista kustannusrakenteista valmistajayrityksen ja asiakkaiden kanssa kertoo, kuinka kumppanuussuhteessa kustannukset vähenevät (Coughlan ym. 2006,296). Tutkimuksessa asiakkaat jaettiin kumppanuussuhteisiin ja muihin suhteisiin ja sen lisäksi yritysten välisen tilaus-toimitus – prosessin vaiheissa tehtävät työt luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan: arvoa tuottava työ, arvoa tuottamaton, mutta välttämätön työ ja hukkatyöksi. Arvoa tuottamatonta, mutta välttämätöntä työ on esim. hallinnolliset työtehtävät ja hukkatyötä ovat kaikki virheistä ja muista ongelmista aiheutunut työ. Taulukossa 1 on esitelty tutkimuksen tulokset. Kumppanuussuhteessa oleva asiakas voisi yhtä hyvin olla jälleenmyyjä.

TAULUKKO 1: Marci & Zanonin 2000 tutkimus yrityksen kustannusrakenteet suhteessa asiakassuhteen liikevaihtoon (Vesalainen 2004, 45).

Työtehtävien luonne	Kumppanuussuhde	Muu liiketoimintasuhde
Arvoa tuottava työ	14,1 %	21,0 %
Arvoa tuottamaton, mutta välttämätön työ	14,1 %	21,6 %
Hukkatyö	2,7 %	5,5 %

Tuloksista voidaan tulkita helposti, että kumppanuussuhteet ovat taloudellisesti parempi ratkaisu tuotevalmistajille, mutta tutkimus ei paljasta, vähenevätkö kustannukset vai siirtyvätkö ne asiakkaan tai jonkun muun verkostonjäsenen hoidettavaksi. Joka tapauksessa tuloksen on arveltu syntyvän tehokkuuden lisääntymisestä. Yritykset oppivat ajan kuluessa toimimaan paremmin, kun työnjako ja tulevaisuuden ennustaminen kehittyvät ja raportointi ja ohjelmistot yhtenäistyvät osapuolien välillä.

4.1.5 Sitoutuminen

Jälleenmyynnin suurin haaste on jälleenmyyjän sitoutuminen valmistajan tuotteisiin, mikä voidaan ratkaista kumppanuudella. Pitkäaikaisen suhteen muodostaminen jälleenmyyjän kanssa on loistava tapa sitouttaa jälleenmyyjä

valmistajaan (Pasanen 2005, 39). Jälleenmyyjä ei lähde heti vaihtamaan tuotevalmistajaa, vaikka edullisempia tai laadulta parempia tuotteita olisi tarjolla, koska

1. yritysten yhteyshenkilöt tuntevat toisensa henkilökohtaisesti,
2. he ovat harjoittaneet yhteistyötä jo pitemmän aikaa yhdessä ja
3. heidän suhteessaan vaikuttaa win-win-tilanne.

Kumppanuuden osapuolet ovat sijoittaneet taloudellisia resursseja tehokkaan yhteistyön luomiseen ja sen katkaisemiseen harvoin ryhdytään. Yhteistyön lopetetaan vasta perusteellisen ja pitkäaikaisen harkinnan jälkeen.

Mielestäni jälleenmyyjän sitouttaminen on erityisen tärkeää, jos jälleenmyyjä myy myös kilpailevia tuotteita, koska silloin valmistajan tuotteet saavat enemmän arvoa ja huomiota jälleenmyyjän näkökulmasta. Jälleenmyyjä myy mieluummin sen valmistajan tuotteita, joka tarjoaa tukea ja apua ja selvästi sitoutuu jälleenmyyjään. Valmistajan ei tule kuitenkaan tehdä kaikkea myyntiä jälleenmyyjän puolesta.

4.2 Kumppanuuden haasteet

Kumppanuuden haasteet ovat sen rakentamisessa. Se vaatii aikaa ja resursseja, eikä takeita onnistumisesta ole. Se voi kestää vuosia. Epäonnistuessa kumppanuuden rakentamiseen sijoitettu pääoma on menetetty. Lisäksi kaikki jälleenmyyjät eivät halua tai suhteet eivät vain etene kumppanuuteen asti, vaan jäävät johonkin esiasteeseen (Coughlan ym. 2006,299).

Liiallista sitoutumista kumppaniin pidetään myös kumppanuuden haasteena. Puhutaankin eräänlaisesta sokeudesta kumppania kohtaa, mikä näkyy tehokkuuden ja luovuuden laskemisena. Sitä esiintyy erityisesti kumppanien kontaktihenkilöiden välillä. Esim. valmistaja voi sitoutua maan ainoaan jälleenmyyjään, vaikka se ei ole pitkään aikaan tuottanut tulosta.

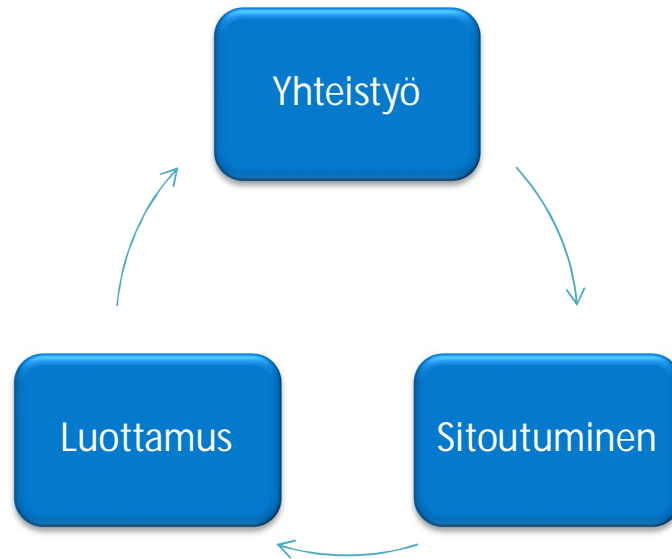
Jälleenmyyjävastaavalla on hyvät suhteet jälleenmyyjään ja molemmat uskovat parempaan tulevaisuuteen kehittämällä toimintaansa. Valmistajan on tunnistettava jälleenmyyjän tilanne ja haettava siihen ratkaisu. Missä on ongelma? Ovatko

markkinat kunnossa vai onko ongelma jälleenmyyjässä? Hyvä ratkaisu on myös sopia jälleenmyyjän kanssa markkina-alueen jakamista uuden jälleenmyyjän kanssa, jolloin valmistaja voi nähdä, kuinka toinen jälleenmyyjä pärjää samoilla markkinoilla kuin ensimmäinen jälleenmyyjä. Kumppanuudessa on tunnistettava, milloin sitä kannattaa jatkaa vai milloin ei.

4.3 Kumppanuuden rakentaminen

Kumppanuuden luominen lähtee liikkeelle yksinkertaisesti viestimällä ja osoittamalla, että tarkoitus on hakea pitkäaikaista kumppanuutta nopeiden voittojen sijaan (Coughlan ym. 2006, 299). Jälleenmyyjä rekrytoidessani viittaan kumppanuuteen usein heti ensimmäisessä keskustelussa, jotta jälleenmyyjä saa kuvan, että en ole kalastelemassa vain uusia asiakkaita.

Kumppanuus muodostuu pääasiassa yhteistyöstä, luottamuksesta ja sitoutuneisuudesta. Valmistajan ja jälleenmyyjän alkava yhteistyö, ja erityisesti onnistunut yhteistyö sitouttaa yrityksiä toisiinsa. Yhteistyön ja sitoutumisen tuloksena syntyy lopulta luottamus, joka syventää yhteistyötä entisestään. Näin yhteistyöstä, sitoutumisesta ja luottamuksesta muodostuvat itseään vahvistava noidankehä, joka synnyttää kumppanuuden. Teoriassa kumppanuuden muodostuminen kuulostaa helpolta, mutta käytännössä se edellyttää molemmilta osapuolilta panostusta ja toimintaa (Ferne & Sparks 2009, 40). Kuvio 7 kuvaa sitä, kuinka kumppanuuden prosessi etenee.



KUVIO 7 Kumppanuuden syntymisprosessi

4.3.1 Yhteistyö

Kumppanuus edellyttää, että yritykset harjoittavat keskenään liiketoimintaa tai molemmat osapuolet uskovat menestykseen, kun yhteistyö lähtee käyntiin (Kumar 2012, 339–340). Jälleenmyyjät eivät varmasti edes harkitse kumppanuutta, jos valmistajan tuotteita ei ole mennyt kaupaksi edes muutamia elleivät he usko tuotteen menestykseen lähitulevaisuudessa. Voi olla kuitenkin, että jälleenmyyjät eivät saa myydyksi tuotteita, koska eivät omaa riittävää koulutusta tuotteista ja niiden myymisestä. Tärkeätä valmistajan kannalta onkin siksi valaa uskoa jälleenmyyjään, saada jälleenmyyjä kokeilemaan tuotteiden myymistä ja tarjota myyntiä edistävää tietoa ja tukea.

Kun jälleenmyyjä huomaa, että valmistajan tuotteet käyvät kaupaksi tai selvästi uskoo siihen, jälleenmyyjä tulee haavoittuvaiseksi valmistajan tuotteista. Silloin tapahtuu valta-aseman tasoittuminen ja yritykset voivat ottaa ensimmäiset askeleet kumppanuuden muodostamiseksi (Hollensen 2004, 337). Haavoittuvaisuuden tunne vähentää kummankin osapuolen itsekkyyttä ja osapuolet alkavat toivottavasti ajatella enemmän win-win – mallin mukaan (Toivola 2006, 12). Valmistajan riskinä tässä vaiheessa on pyrkiä saamaan valta-asemaa jälleenmyyjästä.

4.3.2 Sitouttaminen

Valmistajan on syytä osoittaa sitoutuminen jälleenmyyjään aina ensimmäisenä, ellei jälleenmyyjä ehdi ensin. Jälleenmyyjän osoittaessa sitoutumistaan on valmistajan vastattava siihen osoittamalla kanssa sitoutumisensa jälleenmyyjään. Esimerkiksi tuotteiden ostaminen ja jälleenmyyntisopimuksen ehdottaminen ovat tapoja, joilla jälleenmyyjä osoittaa sitoutumistaan.

Hyviä tapoja osoittaa sitoutumista jälleenmyyjään kumppanuuden alussa ovat esim. yksinoikeuden antaminen määrätulle markkina-alueelle ja koulutuksen järjestäminen (Coughlan ym. 2006, 302–304). Yksinoikeudet on hyvä kirjata jälleenmyyntisopimukseen, jossa on myös syytä olla sopimuksen uusimisehto esim. vuosittain. Uusimisehdon avulla valmistaja pääsee eroon jälleenmyyjästä, joka ei myy tai sitoudu valmistajaan riittävästi.

Osoittamalla sitoutumisensa jälleenmyyjään, valmistaja antaa itsestään kuvan, että on valmis investoimaan jälleenmyyjän menestymiseen ja valmistaja pyrkii saamaan voittoja molemmille osapuolille (Coughlan ym. 2006, 291). Molemmat sitouttamisen keinot ovat erityisen hyviä kumppanuuden alkuvaiheessa, koska eivät vaadi paljon resursseja valmistajalta, eivätkä sisällä suurta riskiä. Erityisesti yksinoikeuksien antaminen on lähes riskitöntä, eikä tuota kustannuksia.

Yhteistyön syventyessä ja kumppanuuden alkaessa muodostua valmistaja voi osoittaa sitoutumisensa jälleenmyyjään yhteisellä markkinoinnilla, tuotemuutoksilla, uusilla tuotteilla ja investoimalla jälleenmyyjään (Kumar 2012, 338). Yhteisellä markkinoinnilla tarkoitetaan, että valmistaja osallistuu jälleenmyyjän markkinointiin kattamalla markkinointi kuluja. Valmistaja voi myös huolehtia kokonaan markkinoinnista.

Valmistaja voi myös kehittää uusia tuotteita tai muokata tuotteitaan sopivammiksi jälleenmyyjän markkinoille, mikäli tarvetta on. Tuotemuutoksien tekeminen ja uusien tuotteiden kehittäminen on kallista, mutta ne osoittavat selvästi, että valmistaja on sitoutunut yritysten väliseen yhteistyöhön.

Suora investointi jälleenmyyjään on myös hyvä sitouttamiskeino. Sitouttamiskeinoja ovat jälleenmyyjän osakkeiden ostaminen tai muu

jälleenmyyjän taloudellinen avustaminen paremman palvelun tai tehokkaamman myynnin saavuttamiseksi (Coughlan ym. 2006, 303–306). Valmistaja voisi esim. maksaa osan jälleenmyyjän pelkästään kyseisen valmistajan tuotteita myyvän henkilön palkasta. Edeltävässä järjestelyssä valmistaja olisi varma, että jälleenmyyjälle annetut taloudelliset resurssit käytetään valmistajan tuotteiden myynnin edistämiseen. Caterpillar Oy, joka valmistaa mm. rakennus- ja kaivostyökoneita, on auttanut luotettavia jälleenmyyjänsä myös taloudellisissa vaikeuksissa.

Sitoutumisen osoittamisessa on erityisen tärkeätä, että se on vastavuoroista tai muuten vain toinen osapuoli hyötyy (Karhu 2002, 93). Valmistajalle ei ole taloudellisesti hyödyllistä sitoutua jälleenmyyjään, joka ei ole näyttänyt minkäänlaista merkkiä sitoutumisesta valmistajaan, koska silloin valmistaja investoi saamatta todennäköisesti mitään takaisin. Jos jälleenmyyjä ei osoita sitoutumisen merkkejä, on syytä ensin neuvotella mahdollisista syistä tähän ja pyrkiä ratkaisemaan tilanne. Viimeinen keino on lopettaa kumppanuuden muodostaminen, säilyttää suhde olemassa olevalla tasolla ja etsin tehokkaampi jälleenmyyjä.

Yritys A aloittaa jälleenmyyjän sitouttamisen antamalla ensin yksinoikeuden markkina-alueelle eli solmimalla jälleenmyyntisopimuksen tai sitä ennen aiesopimuksen. Seuraavaksi yritys A pyrkii järjestämään jälleenmyyjälle huolto- ja myyntikoulutuksen, mutta vasta kun jälleenmyyjä osoittaa sitoutumisensa esimerkiksi ostamalla tuotteita varastoon tai tekemällä onnistuneen kaupan. Yritys A:n yhteinen markkinointi jälleenmyyjien kanssa on pääasiassa aktiivista osallistumista isoille kansainvälisille messuille ja kiinnostuneiden asiakkaiden ohjaamista jälleenmyyjien puoleen. Yritys A ottaa aina jälleenmyyjien ehdotukset uusista tuotteista vakavasti ja pyrkii toteuttamaan ne.

4.3.3 Luottamuksen syntyminen

Yhteistyö ja sitoutuminen synnyttävät yritysten välille luottamusta, joka on tärkeä voimavara, kuten aikaisemmin mainittiin jo kumppanuuden hyödyissä. Yritykset pystyvät hyvin toimimaan yhdessä, kun molemmat osapuolet luottavat toisiinsa.

Näin luottamus lisää ja syventää yhteistyötä yrityksien välillä. Ilman luottamusta tehokasta kumppanuutta ei pääse muodostumaan. (Ferne & Sparks 2009, 40.)

4.4 Suhteen hoitaminen

Liikesuhteita on myös ylläpidettävä ja hoidettava (Kotler & Armstrong 2010, 377). Pääasiassa tämä tarkoittaa jatkuvaa kommunikointia niin puhelimitse kuin kasvotusten. Jälleenmyyntivastaavan täytyy pitää yhteyttä jälleenmyyjänsä säännöllisesti, ratkaistava ongelmia, pyrittävä edistämään jälleenmyyjien myyntiä (Jälleenmyyjävastaava A 2012). Hyviä keinoja suhteen hoitamiseen ovat myös yhteiset sijoitukset ja yhteiset tavoitteet, koska ne edistävät kumppanuuden perusajatusta eli huolehtivat siitä, että molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan.

Kumppanuuden perusajatusta haittaa erityisesti osapuolien epäily. Jälleenmyyjä saattaa epäillä valmistajaa oman edun ajamisesta, kun valmistaja nostaa hintoja, vaikka oikeasti syy saattaa olla aivan joku muu. Epäilyn tunnistaminen ja avoin kommunikaatio sen tukahduttamiseksi ovat tehokkaita ratkaisuja (Coughlan ym. 2006, 321). Valmistajan olisi syytä aina perustella muutokset ja tiedustella jälleenmyyjän mielipidettä asiasta. Parasta olisi ottaa jälleenmyyjät mukaan muutoksien suunnittelemiseen, vaikka se onkin vaikeaa.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoite oli luoda selvät ja pätevät ohjeet rakentaa jälleenmyyjäverkosto ja muodostaa kumppanuus yhteistyökumppaneiden kanssa. Ohjeet on tarkoitettu pääasiassa suomalaisille yrityksille, jotka aikovat kansainvälistyä ja valitsevat myyntikanavaksi suoran viennin. Kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston omaavat yritykset löytävät varmasti myös työstä uutta tietoa.

Suora vienti itsenäisten jälleenmyyjien kautta vaatii suhteellisen vähän pääomaa toiminnan aloittamiseen ja riski on pieni, koska markkinoilta on helppo vetäytyä tarvittaessa. Tehokas jälleenmyynti edellyttää kuitenkin valmistajalta osaavaa henkilöstöä ja tuotekoulutuksen järjestämistä jälleenmyyjälle. Valmistajalla on myös vähäinen kontrolli itsenäisiin jälleenmyyjiin, mikä on suoran viennin yksi suurimmista haasteista. Tämä haaste voidaan ratkaista kumppanuudella.

Jälleenmyyntiverkoston rakentaminen alkaa kansainvälistymis- ja jälleenmyyntistrategian laatimisesta. Kansainvälistyvän yrityksen on syytä miettiä tarkkaan, mitkä ovat sen tuotteiden vahvuudet ja millä markkinoilla sen tuotteet menestyisivät parhaiten. Jälleenmyyjäehdokkaita voi löytää monia eri keinoja käyttäen. Olennaista on jälleenmyyjäehdokkailta haettavien ominaisuuksien määrittäminen ja niiden mukaan jälleenmyyjäehdokkaiden karsiminen jälleenmyyjien hankintaprosessin aikana.

Kumppanuus on tehokas ratkaisu suoran viennin haasteisiin ja siksi olennainen osa jälleenmyyntiverkoston rakentamista. Monet valmistajat pyrkivät tietoisesti kumppanuuteen yhteistyöyritysten kanssa, mikä kertoo sen tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Jälleenmyyntiverkoston rakentaminen on kallista ja vie aikaa, minkä takia olemassa olevista jälleenmyyjä-valmistajasuhteista kannattaa huolehtia.

Mielestäni työ onnistuu tavoitteessaan ja on yleistettävissä muihin yrityksiin, koska opinnäytetyön tietopohjaa käyttäen onnistuin rakentamaan yritys A:n jälleenmyyjävastaavan kanssa jälleenmyyntiverkoston kolmelle eri markkinoille.

Lisäksi rakensin yritys B:lle kohtuullisen kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston. Opinnäytetyössä olisi voinut käsitellä kyseisiä aiheita laajemmin. Jälleenmyyjä – valmistajasuhteen ja kumppanuuden hoitaminen ja kehittäminen voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe.

LÄHTEET

- Brassington, F & Pettitt, S. 2013. Essentials of Marketing: Third edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Coughlan, A.T, Anderson, E, Stern, L.W & El-ansary, A.I. 2006. Marketing Channels: Seventh edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Czinkota, M.R & Ronkainen, I.A. 2001. International Marketing: 6th edition. Orlando: Harcourt, Inc.
- Fernie, J. & Sparks, L. 2009. Logistics & Retail Management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain. London: Kogan page limited.
- Hollensen, S. 2004. Global Marketing: a decision oriented approach. Edinburg: Pearson Education Limited.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum
- Levy, M & Weitz, B.A. 2004. Retailing Management: Fifth edition. New York: The McGraw-Hill companies, Inc.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotler, P, & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing: Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kumar, D. 2012. Marketing Channels. New Delhi: Oxford University Press.
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.
- Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Root, F.R. 1994. Entry Strategies for international Markets. New york: Macmillan, Inc.
- Sutinen, M. 1996. Pk-yrityksen Vientimarkkinointi ja Ulkomaankauppa. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

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

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Vientiopas 2003. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA.

Arpan, K. 2011. Market Entry Strategy for International Business [viitattu 23.01.2014]. Saatavissa: <http://business-fundas.com/2011/market-entry-strategy-for-international-business/>

Small Enterprise Strategic Development Training. 2009. Kuinka otan kansainvälistymisstrategian käyttöön: Kuuden kohdan malli [viitattu 22.01.2014]. Saatavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=68&L=2>

Henkilö A. Jälleenmyyjävastaava. Yritys A, Lahti. Haastattelu 24.11.2012.