

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2022

Jon Hautamäki

Kulttuurierojen merkitys
kansainvälisen
venäjälleenmyyjäverkoston
vuorovaikutuksessa



Opinnäytetyö AMK | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2022 | 44 sivua

Jon Hautamäki

Kulttuurierojen merkitys kansainvälisen venejälleenmyyjäverkoston vuorovaikutuksessa

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Saxdor Yachts Oy:n kansainvälisen jälleenmyyjäverkoston kulttuurieroja ja niiden merkitystä vuorovaikutuksessa. Toimeksiantona oli tutkia kulttuurieroja ja niiden merkitystä kansainvälisen venejälleenmyyjäverkoston päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita. Kehittämistyön tuloksena tehtiin kehittämissuositus, joka esiteltiin toimeksiantajalle. Teoriapohjana käytettiin venealaan, kulttuurieroihin ja vuorovaikutukseen liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyötä varten tehtiin myös kyselylomake, jonka avulla saatiin tietoa kulttuurieroista suoraan jälleenmyyjiltä. Kysely suunnattiin kymmenelle Saxdor - jälleenmyyjälle eri puolilta maailmaa.

Työn muina tavoitteina oli tukea toimeksiantajan halua johtaa kaikkea liiketoimintaan liittyvää muutosta datan avulla. Parannusehdotusten tarkoituksena oli poistaa pullonkauloja toimeksiantajan ja jälleenmyyjäverkoston kommunikaatiosta ja päivittäistoiminnasta. Tuloksena havaittiin, että jälleenmyyjäverkostossa oli kulttuurieroja, mutta ne eivät ole juurisyy kommunikaatiohaasteisiin. Syy oli toimeksiantajan omissa toimintamalleissa ja vuorovaikutustavoissa, joita parantamaan tehtiin jälleenmyyjän käsikirja sekä kehittämissuositukset toimintamalleihin vuorovaikutukseen liittyen.

Asiasanat:

Veneala, jälleenmyynti, viestintä, kulttuurierot

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 44 pages

Jon Hautamäki

How Cultural Differences Impact the Communication in an International Boat Dealer Network

This functional thesis aimed to study cultural differences in the international boat dealers' network of Saxdor Yachts Oy as well as to look into the impact the differences have on communication. Based on the findings a proposal of improvement was made and presented to Saxdor Yachts Oy.

As the theory basis the thesis discusses the recreational boating industry, cultural differences, and intercultural communication. A questionnaire was made to gain data about cultures directly from the dealer network. The questionnaire was sent to 10 Saxdor dealers across the world.

Other aims of this thesis were to support Saxdor Yachts Oy's will to lead change by doing business with the help of data. The purpose of the improvement suggestion was to remove bottle necks from the communication and daily operations between Saxdor Yachts Oy and the dealer network.

The results show that there are cultural differences in the network of boat dealers, but it is not the core reason for the communicational challenges. The reasons for the challenges lie in Saxdor Yachts Oy's own operations models and communication, and a dealer's handbook and suggestions for improvements of daily communication operations were made.

Keywords:

Boating industry, retail sales, cultural differences, communications

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Saxdor Yachts Oy:n toimintaympäristö	8
2.1 Saxdor Yachts Oy yrityksenä	9
2.2 Saxdor Yacht's Oy:n haasteet vuorovaikutuksessa	10
3 Kansainvälinen veneteollisuus	12
4 Jälleenmyynti liiketoimintamallina	14
4.1 Veneiden jälleenmyynti	15
4.2 Jälleenmyynnin haasteet venealalla	16
5 Kulttuuri- ja vuorovaikutuserot maailmalla	18
5.1 Kulttuurierot maailmalla	19
5.2 Työkulttuuri venealalla	22
6 Selvitys jälleenmyyjien vuorovaikutuksesta	24
6.1 Kysely Saxdor Yachts Oy:n jälleenmyyjille	24
6.2 Kyselyn tulokset	26
6.3 Eettisyys ja työn luotettavuus	28
7 Kehittämisehdotuksia vuorovaikutuksen tehostamiseen	30
7.1 Venejälleenmyyjän käsikirja	30
7.2 Muut kehittämisehdotukset	33
8 Pohdinta ja yhteenveto	35
Lähteet	37

Liitteet

Liite 1 Dealer handbook survey for Saxdor dealers

Kuvat

Kuva 1 Research and markets, 2021	13
Kuva 2 Business Insider, 2013	20
Kuva 3 Kyselyn kysymys numero 11	32

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia kulttuurierojen merkitystä kansainvälisen jälleenmyyjäverkoston vuorovaikutuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mahdollisia kulttuurieroja jälleenmyyjäverkostossa ja löytää kehittämiskohteita heidän päivittäisessä vuorovaikutuksessaan. Löydösten perusteella esittelen parannusehdotuksia, jotka toimeksiantaja voi ottaa käyttöön jälleenmyyntiverkoston päivittäistoiminnassa. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja tehdään toimeksiantona Saxdor Yachts Oy:lle. Opinnäytetyön tekemiseen käytän kansainväliseen veneteollisuuteen, kulttuurieroihin sekä liiketoimintamalleihin liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Olen itse työsuhteessa toimeksiantajalla ja työskentelen tiiviisti Saxdorin jälleenmyyjäverkoston kanssa, jonka johdosta opinnäytetyössä esiintyi omia havaintoja ja mielipiteitä.

Opinnäytetyössä pyritään luomaan hyvät ja helposti lähestyttävät vuorovaikutuksen kehittämissuhteet, joita voidaan hyödyntää jälleenmyyntiverkostoissa maailmalla. Kehittämissuhteilla on tarkoitus helpottaa Saxdor Yachts Oy:n myynti- ja asiakaspalveluorganisaation arkea tuomalla sujuvuutta vuorovaikutukseen. Parannusehdotusten tuominen päivittäiseen toimintaan johdetaan minun toimestani, sillä työskentelen toimeksiantajalla myyntitiimissä. Opinnäytetyö koostuu neljästä pääosasta, joita ovat kansainvälinen veneteollisuus, jälleenmyynti liiketoimintamallina, kulttuurierot maailmalla ja kehittämissuhteet. Yksi kehittämissuhteista on jälleenmyyjien käsikirja, jota on alettu työstämään sisäisesti opinnäytetyön tekemisen aikana.

Kansainvälisen veneteollisuuden nykyhetkestä löytyvä tieto tulee toimimaan perustana venealan teoriaosuudella. Siihen käytetään ICOMIA-organisaation teettämiä tutkimuksia ja kirjallisuutta. ICOMIA, eli International Council of Marine Industry Associations on maailman johtavin veneilyyn ja venealaan suuntautunut tutkimusorganisaatio. Hofsteden (2021) ja Lewisin (1996) teoriat kulttuurieroista maailmalla tulevat toimimaan tukena itse opinnäytetyön ja parannusehdotusten laatimiseen. Vaikka Lewisin tutkimukset ovat vanhoja

halusin ottaa ne mukaan sillä hänen kulttuuriviestintäteoriensa ovat maailman tunnetuimpia. Lewisin teos "When Cultures Collide" on myynyt yli miljoona kappaletta ja sitä pidetään laajalti maailman johtavana oppaana kulttuureiden ja talouselämän navigoimiseen. Hofstede Insightsin tutkimukset ja mallit tuovat hyvää tasapainoa tähän ajantasaisella ja modernilla tiedolla. Jälleenmyyntiä käsittelen liiketoimintamallina yleisesti sekä veneteollisuuden näkökulmasta. Jälleenmyynti liiketoimintamallina veneteollisuudessa tulee antamaan ymmärryksen eri tekijöistä, jotka voivat johtaa haasteisiin kommunikaatiossa. Jotta saadaan lisää tukea havainnoille ja teorialle, teetän kyselyn kymmenelle Saxdor jälleenmyyjälle, jonka avulla saan tietoa suoraan kentältä. Näkökulma tekstissä tulee olemaan vahvasti venealaan suunnattu. Tarkastelen jälleenmyyntiä liiketoimintamallina yleisellä tasolla sekä veneteollisuuden näkökulmasta.

2 Saxdor Yachts Oy:n toimintaympäristö

Saxdor Yachts Oy (myöh. Saxdor) on suomalainen venealan start-up yritys, joka on perustettu vuonna 2019. Yrityksen on perustanut maailmalla tunnettu suomalainen venesuunnittelija Sakari Mattila. Mattila on perustanut myös muita menestyneitä venealan yrityksiä kuten Aquador, Paragon, XO-boats ja viimeisimpänä ennen Saxdoria, Axopar Boatsin. (Saxdor Yachts Oy, 2021.)

Saxdor valmistaa veneensä Puolassa Saxdorin omalla tehtaalla sekä Yhdysvalloissa yhteistyössä Hermes Marine LLC:n kanssa. Saxdorin veneitä on myyty yli 40 eri maahan ja viiteen eri maanosaan. Kasvu on ollut kovaa – vuoden 2020 liikevaihto oli n. 5 miljoonaa euroa. Tällä hetkellä mallisto on loppuunmyyty. Saxdorilta löytyy kaksi mallia, Saxdor 200 ja Saxdor 320. Numerot viittaavat veneen pituuteen, 20 jalkaa ja 32 jalkaa. Kyse on siis n. 6 ja 10 metrisistä veneistä. Lisää malleja on tulossa vuosina 2022 ja 2023. (Saxdor Yachts Oy, 2021.)

Saxdor haluaa erottautua joukosta kauniilla designilla, erinomaisella suorituskyvyllä ja nerokkaalla toiminnallisuudella. Tämä poiki jo ensimmäisenä toimintavuonna palkintoja kuten Best of Boats 2020 ja European Power Boat of the year 2021. (Saxdor Yachts Oy, 2021.)

Saxdorin toiminta alkoi käytännössä keväällä 2020 kun Covid-19 pandemia alkoi, joten alkua ei ole ollut helppo ja huima suosio ja maailmalla vallitseva komponenttipula ei tehnyt siitä helpompaa. Tämän summana Saxdorin myynnin johto on kipeästi kaivannut apuja jälleenmyyjäverkoston ohjaamiseen sekä johtamiseen etenkin vuorovaikutusta ajatellen. Tämä opinnäytetyö on oiva tapa saada parannusehdotuksia jälleenmyyjien vuorovaikutukseen. Saxdorin myyntiorganisaatio työskentelee tänä päivänä yli 40 eri jälleenmyyjän kanssa viidellä eri maanosalla (Saxdor Yachts Oy, 2021).

2.1 Saxdor Yachts Oy yrityksenä

Saxdor Yachts Oy toimii kansainvälisillä venemarkkinoilla. Tämä on ollut yrityksen visio alusta lähtien. Usein puhutaan kansainvälistymisestä, mutta Saxdor päätti hypätä maailmankartalle heti. Tämä oli tosin varsin luonnollista, sillä tuote on designiltaan hyvin kansainvälinen ja venemarkkinat ovat jakautuneet ympäri maailmaa.

Saxdorin toimintaympäristö koostuu Helsingin pääkonttorista, Puolan tuotantolaitoksesta, Yhdysvaltalaisen alihankkijan tuotantolaitoksesta sekä kansainvälisestä jälleenmyyjäverkostosta. Saxdor työllistää yhteensä n. 300 työntekijää. Muista venevalmistajista poiketen, Saxdor omistaa Puolan tuotantolaitoksen itse. Puolassa on monta venevalmistajaa, jotka valmistavat veneitä alihankintana esimerkiksi pohjoismaisille yhtiöille (Soundings Trade Only, 2021).

Helsingin pääkonttorin ja Puolan välinen yhteistyö sujuu ongelmitta, mutta laaja kansainvälinen jälleenmyyjäverkosto on osoittautunut välillä varsin haasteelliseksi pelikentäksi. Saxdorin myyntiorganisaatio on kasvattanut jälleenmyyjäverkostoa tasaiseen tahtiin alusta lähtien, ja tavoitteena on levittäytyä kaikille tärkeille venemarkkinoille. Iso jälleenmyyjäverkosto on hyödyksi markkinoinnissa sekä paikallisen avun antamisessa esimerkiksi luovutus- tai takuuasioihin liittyen.

Haasteelliseksi on osoittautunut maiden ja maanosien väliset erilaiset toiminta-, kulttuuri- ja vuorovaikutustavat. Veneala on tunnettu siitä, että kokemus merkitsee paljon. Kokemuksen kanssa tulee myös vanhat tavat sekä vanhempi sukupolvi, joka ei välttämättä ole sopeutunut digitalisaatioon yhtä nopeasti kuin nuori sukupolvi (Pirhonen, J. Lolich, L. Tuominen, K. Jolanki, O. Timonen, V. 2020). Kun Saxdorin myyntiorganisaatio tekee päivittäistä työtään, saakin usein pujotella eri toimintatapojen ja näkemysten välillä. Hyvään myyntityöhön ja palveluun kuuluu sopeutuminen tilanteeseen kuin tilanteeseen mutta se voi olla hyvin aikaa vievää. Varsinkin kun kyseessä on pitkäaikainen yhteistyökumppani, tämän ei tarvitsisi viedä aikaa ja resursseja päivittäisestä

tekemisestä. Kun nämä edellä mainitut asiat yhdistetään ajoittaisiin tiedotusviestinnällisiin haasteisiin tai toimitusvaikeuksiin, arki voi olla hankalaa. Tämä opinnäytetyö tuo näihin haasteisiin uusia näkökulmia ja kehittämissuhteita.

2.2 Saxdor Yacht's Oy:n haasteet vuorovaikutuksessa

Toimeksiantaja on maininnut haasteista kommunikoida jälleenmyyjäverkoston kanssa. Tämä toimeksianto on haluttu tehdä siitä syystä, että näihin haasteisiin pitää saada pitkäaikaisia ratkaisuja. Olen ollut Saxdorilla töissä yli vuoden ja olen itsekin havainnut tiettyjä haasteita kommunikoinnissa ja prosesseissa. Viimeisen vuoden aikana suurimmat haasteet kommunikointiin ja prosesseihin liittyen on selätetty, mutta tarpeeksi pitkäaikaisia ratkaisuja niihin ei olla vielä löydetty. Tässä kohtaa tämä opinnäytetyö tulee sisään, jonka avulla minä voin johtaa muutosta tietyissä toimintatavoissa ja poistaa mahdollisia pullonkauloja.

Yrityksen jälleenmyyjät ovat tuoneet esille seuraavat haasteet. Ensimmäisenä proaktiivinen tiedotusviestintä jälleenmyyjille, eli viestintä Saxdorin suunnalta jälleenmyyjille eri asioihin liittyen, erityisesti tilauksiin, toimitusaikoihin, myöhästymisiin, muutoksiin ja uutisiin. Toinen asia on tiedon jako, eli tilauslomakkeiden, teknisten tietojen, kuvien ja muun tiedon jako jälleenmyyjille. Jälleenmyyjät eivät löydä tarvitsemaansa tietoa tarpeeksi helposti, joka johtaa siihen, että asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden sähköpostit ja puhelimet täyttyvät näistä kysymyksistä. Kolmas tunnistettu haaste on sisäisen kommunikaation koordinointi jälleenmyyjien yhteydenottojen osalta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jälleenmyyjiltä tuleviin yhteydenottoihin ei joskus vastata tai niihin tulee enemmän kuin yksi vastaus. Eli voi olla tilanteita, jolloin ei ole varmaa tietoa siitä, kuka informoi mitä ja kenelle. Neljäs haaste on jälleenmyyntiasioiden erottelu tärkeyden mukaan. Kun tätä ei tehdä, kaikkia jälleenmyyntiasioita käsitellään samalla tavalla ja jotkut tärkeämmät tapaukset hautautuvat muiden asioiden alle, vaikka niitä pitäisi priorisoida. Priorisointi on tässä tärkeää, sillä jälleenmyynnissä isoja koko-, liikevaihto- ja tärkeyseroja.

Nämä erot ovat suuressa roolissa, kun halutaan kasvaa ja käyttää resursseja tehokkaasti.

Yrityksen johto on tähän saakka pitänyt mahdollisena, että jälleenmyynnissä esiintyvät haasteet johtuvat jälleenmyyntiverkoston kulttuurieroista. Näitä eroja löytyy sekä sisäisesti Saxdorin organisaatiossa, että ulkoisesti jälleenmyyjäverkoston keskuudessa. Tässä opinnäytetyössä selvitetään mihin nämä haasteet voivat mahdollisesti liittyä.

3 Kansainvälinen veneteollisuus

Kansainvälinen veneteollisuus koostuu pienistä ja keskisuurista yrityksistä (97 %), sekä suurista yrityksistä (yli 1000 työntekijää). Venealalla on monia erilaisia toimijoita, jotka yhdessä tekevät alasta varsin ison. Venevalmistajia, moottorivalmistajia, palveluiden tarjoajia sekä lisävarusteiden valmistajia oli vuonna 2020 peräti 61 929 kappaletta. Nämä alat työllistivät suoraan lähes miljoona ihmistä maailmanlaajuisesti. Veneitä rakennetaan sarjatuotantona kuten myös ”1 of 1” veneitä, eli täysin räätälöityjä tilausveneitä, joita tehdään vain yksi kappale. (International Council of Marine Industry Associations, 2021.)

Veneet voidaan jakaa pääsääntöisesti moottoriveneisiin, jossa on perämoottori tai sisäperämoottori, purjeveneisiin, vesijetteihin (PWC) tai veneisiin ilman moottoria, kuten soutuveneet tai jollat. Näihin kategorioihin kuuluu monet muut alakategoriat kuten RIB-veneet, katamaraanit tai puuveneet. (International Council of Marine Industry Associations, 2021.)

Suomessa valmistettiin vuonna 2020 yli 9000 venettä, ja maahantuotiin suurin piirtein saman verran. Vientiin meni yli 10 000 venettä. Suomi on tunnettu tuhansien järvien maana, mutta pitkä rannikko on myös iso osa veneilykulttuuria. Peräti 46,000 kilometriä rannikkoa ja 34 539 km² sisäjärviä toimivat yli miljoonan veneen kotina. Esimerkiksi naapurimaassamme Virossa veneitä liikkuu huomattavasti vähemmän, vain noin 35 000. ICOMIA:n selvityksen mukaan Virossa ei ole hyviä valmiuksia veneillä, jolla tarkoitetaan sitä, että vierasvenesatamat ei ole hyvässä kunnossa ja väyliä ei ole merkitty. ICOMIA:n mukaan valtion tukea on odotettavissa seuraavina vuosina. Monet virolaiset veneilevät Suomessa tai ostavat ja pitävät veneensä Suomessa. (International Council of Marine Industry Associations, 2021.)

Euroopan komission teettämän tutkimuksen mukaan Euroopan unioniin maahantuotiin vuonna 2020 EU:n ulkopuolelta noin 40 000 venettä 2 865 miljoonalla eurolla, ja EU:n sisälle noin 90 000 venettä 1 660 miljoonalla eurolla. Euromäärällisesti vienti EU:sta maailmalle oli 5 882 miljoonaa euroa, vaikka

venemäärä oli vain n. 21 900. (International Council of Marine Industry Associations, 2021.)

Venealan tulevaisuus

Veneala on kasvanut viime vuosina huimasti. Tulevaisuuden näkymät näyttävät myös lupaavilta. Research and markets (2021) raportin mukaan turismi ja ihmisten ostovoiman lisääntyminen vauhdittavat kasvua edelleen.

Venevalmistajien määrän tasainen lisääntyminen tukee kysyntää, kuten myös ensiveneen ostajien määrän kasvu. Olen itse huomannut työtehtävissäni, että ensiveneilijöiden määrä kasvaa kovaa vauhtia. Olen kuullut suoraan asiakkailta, että syitä tähän on mm. elämästä nauttiminen nykyhetkessä sekä vapaa-ajan arvostus. Myös veneiden helppokäyttöisyys ja kuluttajakeskeisyys ajavat ihmiset ostoksille. Olen itsekkin hankkinut veneen näistä syistä. Alla näkyvästä kuvasta näkee Research and Marketsin (2021) ennusteen vapaa-ajan veneilyn markkinan suuruudesta vuoteen 2027 mennessä.



Kuva 1 Research and markets, 2021

4 Jälleenmyynti liiketoimintamallina

Kun uuden yrityksen liiketoimintamallia mietitään, on vaihtoehtoja hyvin monia. Myytävän tuotteen valmistaja tarvitsee usein apua jälleenmyyjiltä tai tahoilta, jotka levittävät tuotetta. Esimerkiksi porkkanaviljelijä tarvitsee ruokakauppoja saadakseen porkkanat markkinoille.

Viime vuosina yritykset ovat myös itse alkaneet myymään omia tuotteitaan, kuten autovalmistaja Tesla tekee. Jos haluaa tilata uuden Teslan, on navigoitava heidän verkkosivuilleen ja tehtävä tilaus sitä kautta. Perinteisiltä uusien autojen jälleenmyyjiltä ei löydy uutta Teslaa suoraan tehtaalta. (Tesla, 2022.)

Jälleenmyynti liiketoimintamallina perustuu siihen, että valmistajan ja jälleenmyyjän välille laaditaan jälleenmyyntisopimus, joka osoittaa jälleenmyyjän tämän kyseisen tuotteen jälleenmyyjäksi. Usein kyse voi olla esimerkiksi tietyn alueen tai maan jälleenmyyntisopimuksesta. Tällä tavalla jälleenmyyjä saa valmistajalta tuotteen suoraan tehtaalta, ja valmistajan ei tarvitse kaupata tuotetta kuluttajalle eikä sitoa tähän resursseja paikallisesti. Sopimuksessa voi myös olla maininta määrästä ja sopimuksen pituudesta tai muista vaatimuksista. Jälleenmyyjä toimii itsenäisesti ja myy tavaroita tai palveluita itse, ja kerää myynnistä omat voitot. (Fondia, 2015.)

Jälleenmyyntiin liittyy usein tuotekohtaisia etuja tai vastuita. Esimerkiksi venevalmistajan vastuulla on myös mm. veneen takuuasiat tai varaosien toimitus. Tähän jälleenmyyjä on oiva apu, sillä jälleenmyyjä, jolla on oikea tieto ja taito hoitaa nämä asiat valmistajan puolesta paikallisesti.

Jälleenmyyjä voi hoitaa myynnin, markkinoinnin, jälkimyynnin ja asiakaspalvelun paikallisesti. Tämä on luultavasti suurin etu jälleenmyyntiverkoston rakentamisessa. Valmistaja saa tällä tavalla keskittyä itse tuotteeseen, brändiin ja tuotantoon. Esimerkiksi Saxdor tekee brändiohjeen ja antaa markkinointibudjettia, mutta antaa paikallisen jälleenmyyjän hoitaa loput parhaaksi näkemällään tavalla.

4.1 Veneiden jälleenmyynti

Veneiden jälleenmyyntiin liittyy paljon samoja lainalaisuuksia kuin esimerkiksi autojen jälleenmyyntiin. Jälleenmyyjällä saattaa olla liiketila tai laituri, jossa on tässä tapauksessa veneitä näytillä. Kuluttajat voivat vierailta jälleenmyyjän luona ja myyntiprosessi voi alkaa.

Veneiden jälleenmyyntiin liittyy paljon asioita, jotka tapahtuvat itse veneen myymisen jälkeen. Prosessin keskeisimpiin ja toistuviin asioihin liittyvät veneen toimitus, korjaukset ja takuuasiat. Veneen myynnin jälkeen vene toimitetaan kuluttajalle. Kun vene saapuu tehtaalta jälleenmyyjän luo, on jälleenmyyjän suoritettava eri asioita saadakseen vene toimituskuntoon. Näitä asioita voivat olla mm. veneen tankkaus, moottoreiden kalibrointi, siivous, pesu ja vesillelasku. Jos jotain menee rikki, on asiasta tehtävä takuunalainen korvaushakemus veneen jälleenmyyjälle, jolloin asiakas saattaa olla oikeutettu korvauksiin. Jos jokin osa veneessä menee rikki, joka ei ole takuun piirissä, voi ammattitaitoinen myyjä korjata tämä ja näin ollen asiakas saa ammattitaitoista palvelua.

Osapuolet, jotka ovat sitoutuneita jälleenmyyjäsopimukseen jakavat vastuuta eri tavoilla. Valmistajalla on resursseja valmistaa halutessaan suuria määriä veneitä, mutta ei halua panostaa paikalliseen myyntihenkilöstöön tai mekaanikkoihin, saati myyntipisteisiin. Tämä sen takia, että yksittäiset markkinat voivat muuttua ja niistä voidaan haluta pois, jolloin paikallinen henkilöstö tulisi irtisanoa. Jälleenmyyjät ottavat tämän vastuun ja liiketoiminta pyörii hyvässä symbioosissa. Jälleenmyyjä voi myös halutessaan edustaa muita merkkejä, ja kasvattaa tuoteportfoliota. Esimerkiksi ruotsalainen venemyyjä SeaCastle edustaa viittä eri venevalmistajaa Saxdorin lisäksi (SeaCastle, 2022).

4.2 Jälleenmyynnin haasteet venealalla

Kuten kaikessa liiketoiminnassa niin myös veneiden jälleenmyynnissä on haasteita. Kerron tässä luvussa haasteista, jotka olen itse huomannut oman työpaikkani jälleenmyyjäverkoston keskuudessa. Veneiden jälleenmyynti menee etenkin Euroopassa sykleissä, joka tarkoittaa, että tulevaisuuden myyntiputkea on välillä vaikea ennustaa. Syklit menevät myös talouden hyvinvoinnin kanssa vahvasti symbioosissa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on kehitetty eri toimenpiteitä, kuten tuotannon suunnittelu etukäteen ja varausmaksujen periminen. Tästä huolimatta jälleenmyyjillä voi olla vaikeuksia pitää lupauksiaan kuluttajille hintaan tai toimitukseen liittyen, koska markkina elää ja raaka-aineiden hinnat muuttuvat. Erityisesti viime aikoina hinnankorotukset ovat koituneet monen kaupan kohtaloksi, sillä jälleenmyyjät eivät ole pystyneet suojautumaan korkeammilta hinnoilta, joka johtaa siihen, että kuluttaja ei ole halunnut sitoutua kauppaan korkeammalla hinnalla. Toinen selkeä haaste on uuden tuotteen lanseeraus. Vaikka jälleenmyyjä itse luottaa tuotteeseen ja tekee hyvän lanseeraussuunnitelman, voi silti kestää kuukausia ennen kuin markkina oppii mistä on kyse. Hyvä esimerkki tästä on Saxdorin pienempi vene, Saxdor 200, joka lanseerattiin monella markkinalla samaan aikaan. Vastaanotto oli hyvin erilainen markkinasta riippuen, mutta kaikilla markkinoilla yhteistä oli aika, joka tuotteella kesti adaptoitua. Eli miten kauan kesti, ennen kuin joku uskalsi sitoutua ja hankkia ensimmäisen veneen, jonka jälkeen tilauksia alkoi tulla enemmän. Kokenut jälleenmyyjä osaa varautua tähän, kun taas uudella jälleenmyyjällä saattaa tulla epäilyksiä tuotteen kysynnästä, joka puolestaan voi johtaa tilausten perumiseen.

Kolmas aihe, joka on ollut vahvasti esillä, on kassavirtaan liittyvät haasteet. Veneiden myynti sijoittuu etenkin Euroopassa vahvasti kevääseen, mikä tarkoittaa, että jälleenmyyjät saavat kuluttajien maksuja sisään hyvin kevät- ja kesäpainotteisesti. Syy tähän on se, että se asiakassegmentti, joka ostaa uusia veneitä tässä hintaluokassa on usein ulkomailla lämpimissä olosuhteissa, kun Euroopassa on talvi. He täten haluavat vastaanottaa uuden veneensä talven jälkeen ennen uutta veneilykautta. Jälleenmyyjien pitää kuitenkin usein sitoutua

vastaanottamaan veneiden toimituksia ympäri vuoden, mikä voi välillä olla haasteellista, jos ostajaa ei ole juuri toimituksen hetkellä. Tämä tarkoittaa sitä, että käteisvaroja maksamiseen ei välttämättä ole, sillä veneiden myynnistä tulevat käteisvarat tulevat sisään hyvin kausipainotteisesti ja ne myös sijoitetaan uusien veneiden tilauksiin melko nopeasti. Näin käy usein keskellä talvea tai keskellä kesää. Marginaalit ovat pieniä, eli yrityksillä ei välttämättä ole isoja käteisvaroja. Yksi ratkaisu tähän on rahoitussuunnitelma rahoituslaitoksen kanssa, jota nähdään enenevässä määrin venealalla. Tätä kutsutaan floor planiksi (DLL Group, 2021). Voisin todeta, että kun nämä veneiden jälleenmyyntiin liittyvät haasteet yhdistetään vuorovaikutuksellisiin haasteisiin, arki saattaa olla vaikeaa, sillä tiukan paikan tullen vuorovaikutus voi omien kokemuksieni mukaan kärsiä.

5 Kulttuuri- ja vuorovaikutuserot maailmalla

Kulttuurin määritelmä on laaja. Birukou, Blanzieri, Giorgini ja Giunchiglia (2013, 2) kirjoittavat, että kulttuuri tarkoittaa koko käyttäytymisperinnettä, jonka ihmiskunta on kehittänyt ja joka periytyy sukupolvelta seuraavalle. He mainitsevat myös, että kulttuuri on asia, joka jaetaan tietyn ihmisryhmän kesken. Ihmisryhmän voi määritellä esimerkiksi uskonto, maa tai kieli. Tästä määritelmästä voisin todeta, että jos kulttuuri pohjautuu käyttäytymisperinteisiin ja ihmisryhmiin, niin erilaisten työpaikkojen kulttuureita on vähintään yhtä paljon kuin yrityksiä on olemassa.

Olen huomannut omassa työssäni, että vuorovaikutuserot menevät käsi kädessä kulttuurierojen kanssa. Urani alkutaipaleella vieroksuin tiettyjen yhteistyökumppanien ”sir” ja ”Mr.” nimityksiä sähköposteissa ja puheluissa. Suomalaisena nöyränä miehenä se tuntui turhan ylelliseltä. Ymmärsin nopeasti, että se on heille yhtä normaali asia kuin se, että minä kirjoitan ”Hei” tai sanon ”Hei hei” puhelun päätteeksi. Näiden sanojen käyttö oli siis selkeästi osa heidän työkulttuuriensa.

Hofstede Insightsin (2022) mukaan tässä on kyse hierarkiasta ja valta-asemien hyväksymisestä. Hofstede Insights on kehittänyt käyttäytymiskulttuureita selittävän 6-D mallin. Se perustuu power distance-, individualism-, masculinity-, uncertainty avoidance-, long term orientation- sekä indulgence-indekseistä. Hofstede Insightsin 6-D mallin mukaan suomalainen ei elä tarkan hierarkian mukaan, vaan pitää itseään itsenäisenä, haluaa että johtajat ovat tavoitettavissa ja että tasa-arvo on keskiössä. Suomalainen työntekijä kutsuu pomoaan etunimeltä ja vallan näkyminen tai sen käyttö ei ole normaalia. Aiemmin mainitsemani esimerkki tervehtimisestä tapahtui vietnamilaisen yrityksen edustajan kanssa. Kun Hofstede Insightsin 6-D malliin syöttää Vietnamin, huomaa miksi näin tapahtui. Vietnamilainen henkilö hyväksyy hierarkian ja valtasuhteet yhteiskunnassa, ja hän ei haasta hierarkiassa korkeammalla olevia henkilöitä. Toisia maita, jotka saavat samankaltaiset tulokset ovat Thaimaa ja Kiina. Minulla on ollut samoja kokemuksia kummankin maan edustajien kanssa

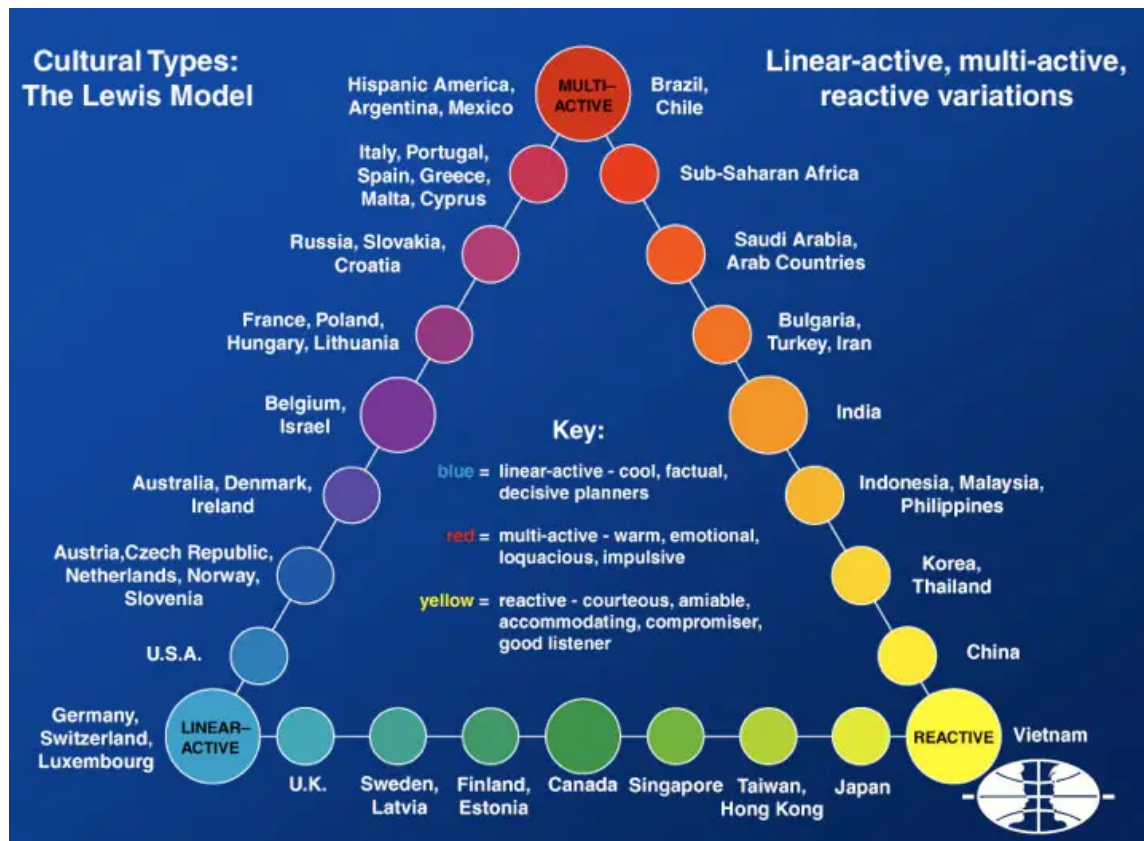
liiketoimintaa tehdessä, eli voisin todeta, että 6-D malli on hyvinkin tarkka mitä tulee kulttuurieroihin ja miten ne näkyvät arjessa ja liiketoiminnassa.

Kulttuurit työpaikoilla ja yrityksissä

Työkulttuuri on Birukou ym. (2013) mukaan viime aikoina noussut vahvemmin esiin, kun kulttuureita määritellään. Kuten aiemmin mainittiin, kulttuurit ovat kytköksissä ihmisryhmiin. Työpaikat ja yritykset ovat loppujen lopuksi ihmisryhmiä, siis työpaikoilla vallitsee yleensä oma työkulttuuri. Greenin (2005) mukaan työkulttuuri määrittelee kutakuinkin kaiken mitä työpaikalla tapahtuu ja mitä odotetaan tapahtuvan. Kaikki viestintätyylin, pukukoodin ja keskustelujen rajojen määrittelemisen välillä liittyy työkulttuuriin. Green mainitsee myös, että työpaikan sisällä voi vallita monta eri työkulttuuria. Tämän näkee esimerkiksi siitä, että assistenteilla voi olla erilainen työkulttuuri kuin tehdastyöntekijöillä tai johtoryhmällä. Itse huomaan tämän todella hyvin omassa työympäristössäni, jossa johtoryhmä ja kaupallinen tiimi istuu Helsingissä ja tuotantopuoli sijaitsee Puolassa. Työkulttuuri on hyvin erilainen näiden kahden ryhmien välillä. Tämän takia työkulttuurit ja tavat voivat ajoittain olla törmäyskurssilla. Voisin todeta, että jos yrityksen sisällä työkulttuurit sekä tavat työskennellä voivat joskus olla törmäyskurssilla, voivat ne varmasti myös olla törmäyskurssilla kahden eri yrityksen tiiviissä yhteistyössä.

5.1 Kulttuurierot maailmalla

1990-luvulla Richard Lewis (1996) kirjoitti kirjan *When Cultures Collide*, joka avaa ja määrittelee maailman kulttuureja käyttäytymisen mukaan. Kirja on edelleen hyvin suosittu teos, kun halutaan selittää eri maanosien ja maiden väliset kulttuuri- ja vuorovaikutuserot. Cuco_adminin (2015) kirjoittamassa artikkelissa avataan Lewisin mietteitä ja esitellään hänen käyttäytymiskulttuurikarttaa. Lewisin tutkimuksen tuloksena hän jakaa kulttuurit käyttäytymisen mukaan kolmeen eri osaan; linear-active, multi-active sekä reactive. Maailman maat ja alueet pystytään sijoittamaan näihin kolmeen kategoriaan seuraavan kartan mukaisesti.



Kuva 2 Business Insider, 2013

Tästä kartasta pystyy hyvin havainnoimaan miten esimerkiksi eri liiketoimintakumppanit saattavat lähtökohtaisesti käyttäytyä tapaamisessa. Kartta on yleistävä, eli siihen ei kannata uskoa sokeasti. Tämän kartan ja Lewisin tutkimuksen perusteella voitaisiin todeta, että yksi ainoa tapa kommunikoida ja tehdä bisnestä toimii pelkästään hyvin pienellä alueella maailmassa. Suomi sijoittuu kartalla varsin lähelle linear-active kulmaa. Linear-active tarkoittaa, että ihminen on faktoihin perustuva, rauhallinen ja päättäväinen. Kun olen tehnyt töitä suomalaisten yritysten kanssa tämän huomaa helposti. Etenkin palaverit ovat strukturoituja ja ne eivät rönnsyile. Turhalle juttelulle ei jätetä tilaa, vaan halutaan tehdä päätöksiä ja edetä. Hyvä esimerkki multi-reactive -tyypistä ovat arabimaiden edustajat. He ovat tyypillisesti hyvin tunteellisia ja impulsiivisia. Tämän olen huomannut hyvin, kun olen viestinyt normaalista poikkeavasta asiasta, ja ensimmäinen reaktio on aina tunnepohjainen. Pienen juttelun jälkeen ensireaktio laantuu ja puhe on

normaalilla tasolla taas. Tavanomainen reaktiivinen maa on Vietnam. Reaktiivinen käyttäytymiskulttuuri on tunnistettavissa myötäilevästä, kuuntelevasta ja kompromissipohjaisesta käyttäytymisestä. Kuten aiemmin mainitsin, olen kokenut juuri määritelmän mukaisen käyttäytymiskuvion vietnamilaisen yrityksen edustajan kanssa. Jos haluaa menestyä globaalisti, täytyy hallita vuorovaikutus- ja kulttuurierot. Tämän kartan pohjalta voidaan olettaa, että kulttuurieroja löytyy myös liiketoimintaympäristöstä. Kartan perusteella pystyy hyvin helposti yhdistämään tietynlaiset maanedustajat eri ryhmiin.

Lewisin mallin lisäksi Hofstede Insights (2022) on tutkinut paljon eri kulttuureja ja maiden tapoja käyttäytyä. Kun peilaan omia kokemuksia Hofstede Insightsin tekemiin tutkimuksiin ja erityisesti 6-D malliin, en voi olla huomaamatta lukuisia yhtäläisyyksiä.

Kerron seuraavaksi Saxdorin jälleenmyyjistä esimerkkejä, jotka kuvastavat hyvin Hofstede Insightsin 6-D mallia. Ensimmäinen esimerkki tulee Ruotsista. Yhteistyö ruotsalaisten kanssa on omien kokemuksieni mukaan ollut parempaa kuin kenenkään muun kanssa. Vaikka yhteistyön aikana on ollut paljon haasteita, ovat he aina pysyneet reiluina, rauhallisina ja neuvottelualttiina. Ruotsalaisen jälleenmyyjän tapa tehdä töitä on minun näkökulmastani ollut osallistavaa ja tasavertaista. Hofstede Insightsin 6-D mallin mukaan Ruotsi sijoittuu maskuliinisella indeksillä hyvin matalalle, joka tarkoittaa, että Ruotsi on feminiininen maa käyttäytymiskulttuuriltaan. Tämä tarkoittaa juuri yllä mainitsemiani asioita, eli sitä, että kaikki otetaan mukaan ja kaikista pidetään huolta. Työ ja vapaa-aika ovat terveellisessä tasapainossa, ja massasta erottuminen suurella egolla ei ole toivottavaa. Ruotsalaiset ratkaisevat konfliktit neuvottelemalla ja ennen kuin päätöksiä tehdään, pidetään huolta siitä, että osapuolet ovat tyytyväisiä. Erityisesti tämä viimeinen piirre on hyvin tuttu Saxdorin ruotsalaisen jälleenmyyjän luona.

Ruotsalaisten feminiinisen käyttäytymiskulttuurin vastakohta on yhdysvaltalaisten maskuliininen käyttäytymiskulttuuri. Kun olen ollut yhdysvaltalaisten yritysten johtajien ja pomojen kanssa tekemisissä, en ole

voinut olla huomaamatta heidän halua olla paras. Keskustelut pyörivät paljon heidän henkilökohtaisten saavutusten ympärillä ja selkeä ”tekemisen” asenne paistaa läpi. On se sitten teennäistä tai ei niin he saavat asioita aikaiseksi. Omien kokemusteni perusteella olen huomannut, että yhdysvaltalaiset ovat valmiita viemään kilpailun äärimmilleen. Tämä johtaa epätasa-arvon lisääntymiseen ja sosioekonomisten erojen suurenemiseen. Vaikka yhdysvaltalaisten kanssa on jännittävää tehdä kauppaa, huomaa hyvin miten yksilökeskeisiä he ovat, ja sitä hieman vieroksun. Hofstede Insightsin 6-D mallin mukaan tämä ei ole outoa, sillä suomalaisena tulen myös feminiinistä käyttäytymiskulttuurista.

Olen kokenut paljon vaikeita keskusteluja jälleenmyyjien kanssa. Tiukin keskustelu on varmasti ollut saksalaisen jälleenmyyjän kanssa. Saksalainen jälleenmyyjä kertoi hyvin suorasanaisesti asian laidan. Ymmärsin nopeasti, että tämä on maan tapa ja että sitä on turha miettiä liikaa. Hofstede Insightsin 6-D mallin mukaan Saksa on hyvin individualistinen maa. Se tarkoittaa sitä, että pidetään huolta itsestään ja aivan läheisimmistä läheisistä. 6-D mallin mukaan kommunikaatio on hyvin suoraa, jopa niin suoraa että se saattaa loukata. Hyvä esimerkki jälleenmyyjästä, joka ei ole ärähtänyt tai reagoinut tunnepohjaisesti haasteista tai huonoista uutisista huolimatta on thaimaalainen jälleenmyyjä. Heidän tapansa on aina löytää korjattavat asiat heidän omasta päästään, ja ovat enemmän anteeksipyyteleviä kuin muut. Thaimaalaiset eivät ole yksilökeskeisiä, vaan kollektivistinen. 6-D mallin mukaan heille ominaista on syvän suhteen rakentaminen liiketoimintaa tehdessä. Olen huomannut tämän jo vuodessa, sillä syvin yhteistyösuhde on muotoutunut thaimaalaisen jälleenmyyjän kanssa. Voisin todeta, että tämä on vahvasti heidän käyttäytymiskulttuurinsa takia.

5.2 Työkulttuuri venealalla

Kuten muussa liiketoiminnassa niin myös venealalla vallitsee omanlainen työkulttuuri. Oman kokemukseni ja kuulemani mukaan globaali venealan työkulttuuri eroaa maiden ja maanosien välillä hyvinkin paljon. Kirjoitan tässä

luvussa omista kokemuksistani venealan työkuulttuurista ja miten ihmiset toimivat. Reflektoin kokemuksiani Euroopasta ja alle 20 metristen veneiden myynnistä Saxdor Yachts Oy:lla.

Kuten aiemmin mainitsin, veneala on hyvin syklinen ala. Se tarkoittaa sitä, että kassavirta sekä veneiden toimitukset ovat orgaanisesti hyvin kausipainotteisia varsinkin Euroopassa. Tämä johtaa taas siihen, että venealalla voi ajoittain olla hyvin hektistä. Osittain sen takia, että toimitukset sattuvat usein tietyille ajanjaksoille ja sen takia, että silloin kun kuluttaja tarvitsee apua, hän tarvitsee sitä heti. Se taas johtaa siihen, että venealan yritysten työkuulttuuri voi olla stressaava ja kiireinen. Paine on kova. Venealalla voi myös olla kova paine matalien myyntimarginaalien takia. Venevalmistajan ja kuluttajan välillä on yleensä paljon välikäsiä, jotka syövät katetta kaikilta. Tämä on liiketoiminnan osalta välttämätöntä, sillä vastuuta jaetaan eri tehtävien välillä ja eri tekijöiden täytyy myös tehdä voittoa pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaa.

Jälleenmyyjät ovat luonnollisesti myös erilaisia koon, alueen, toimintatapojen suhteen mikä tekee yleistämisestä ja konsolidoimisesta haastavaa. Hyvä esimerkki konsolidoimisesta on maailman suurin venejälleenmyyjä Marine Max, joka on pörssilistattu yhdysvaltalainen venejälleenmyyjä. He ostavat pienempiä jälleenmyyjä ja yhdistävät liikkeitä ja yrityksiä yhden ja saman katon alla. Tällä tavalla Marine Max saa luotua yhtenäisen tavan toimia ja kuluttaja tietävät saavansa tasaisen hyvää palvelua mistä tahansa Pohjoisamerikasta, eikä heidän tarvitse stressata tai arvailla palvelun laadun tasoa tai muita seikkoja (MarineMax, 2022).

Kun venealalla yhdistyy jokseenkin hektinen arki, kulttuuri- ja vuorovaikutuserot sekä ajoittaiset kriisit toimitusvaikeuksien tai tuotannollisten ongelmien takia, voidaan olettaa, että yhtälö ei ole helppo ja hyviä tapoja kommunikointiin ja liiketoiminnan johtamiseen tarvitaan.

6 Selvitys jälleenmyyjien vuorovaikutuksesta

Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin kyselyä. Koska toimeksianto oli valmiiksi hyvin konkreettinen, kysely valikoitui parhaaksi työkaluksi, sillä kansainvälisen jälleenmyyjäverkoston saavutettavuus on lyhyellä aikajaksolla haastava. Kyselyn saa jaettua toiselle puolelle maailmaa napin painalluksella ja kaukaisemmatkin jälleenmyyjät voivat vastata. Tällä tavalla vastausten maantieteellinen hajautus on hyvä, joka tekee kyselystä luotettavamman.

6.1 Kysely Saxdor Yachts Oy:n jälleenmyyjille

Kysely laadittiin Microsoft Forms -työkalulla. Kyselyä edelsi suunnitteluvaihe, jossa määriteltiin tarpeet. Tämä kysely oli kehittämistyön osalta tärkeä, eli tavoitteena oli tehdä mahdollisimman kattava kysely. Kysely luotiin verkkoon ja linkki lomakkeeseen jaettiin suoraan vastaanottajille. Vastaanottajat saivat vastata kyselyyn nimettömästi, maata lukuun ottamatta. Kysely lähetettiin kymmenelle strategisesti tärkeälle jälleenmyyjälle. Joukossa oli uusia ja vanhoja jälleenmyyjä, ja he ovat sijoittuneita ympäri maailmaa. Kysely lähetettiin näille jälleenmyyjille, jotta saatiin paras mahdollinen hajautus kokemusten, kulttuurin ja yrityksen koon mukaan.

Yksi kehittämistyön kulmakivistä ja pullonkaulojen synty lähteistä on Saxdorin ja jälleenmyyjien erot työskennellä ja tehdä liiketoimintaa. Siksi kysely pohjustettiin kysymyksellä vastaajan jälleenmyyntialueesta. Oletus oli se, että vastaajilla on maasta riippuen eri näkemys, miten viestintää tulisi tehdä ja se, että parantamisen varaa on. Oli myös odotettavissa, että eri vastaajien välillä havaitaan eri kokemuksia, miten viestintä hoidetaan nykyhetkessä ylipäätään. Tämä riippuu pitkälti jälleenmyyjän asemasta, suuruudesta ja markkinasta.

Toinen työn iso kulmakivi on itse vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeen selvittäminen ja niiden tunnistaminen. Olen kehittämistyötä tehdessäni huomannut, että viestintää tulisi ehdottomasti tehostaa ja tiedon saatavuutta helpottaa, sillä yksi tapa ei välttämättä toimi kaikkialla maailmaa. Tässä

kyselyssä tuodaan esille käsikirjan laatimisen mahdollisuus, joka toisi ratkaisun tiedon saatavuuteen. Parannusehdotuksia esitellään laajemmin seuraavassa luvussa. Kyselyn kysymykset ovat muotoiltu sillä tavalla, että saataisiin mahdollisimman selkeitä vastauksia.

Kyselyn kysymykset olivat seuraavat:

1. In what country or territory are you a Saxdor dealer?
2. What is the easiest way for you to communicate towards Saxdor?
 - a. Email
 - b. Phone call
 - c. Dealer portal message
 - d. Whatsapp or text message
3. Where do you usually find answers to your questions the quickest?
 - a. By calling someone at Saxdor
 - b. By sending an email to someone at Saxdor
 - c. By sending a Whatsapp or text message to someone at Saxdor
 - d. Finding the answer on the dealer portal or website
4. How often do you get Saxdor related questions from your team?
 - a. Daily
 - b. Weekly
 - c. Monthly
 - d. Never
5. Do you think you could use less time answering “easy” Saxdor related questions by your team?
 - a. Yes
 - b. No
 - c. Maybe
6. Where can you direct your teams questions right now?
 - a. To my colleague
 - b. To Saxdor
 - c. To the dealer portal

- d. No where
7. Do you know who your point of contact is for every department at Saxdor?
 - a. Yes
 - b. No
 8. Do you think information is scattered around different places at Saxdor?
 - a. Yes
 - b. No
 - c. Maybe
 9. Do you think a dealer handbook would be useful?
 - a. Yes
 - b. No
 - c. Maybe
 10. Do you think a dealer handbook should be in electronic or physical form?
 - a. Electronic
 - b. Physical
 11. What do you think a dealer handbook should include?
 - a. How to use the dealer portal
 - b. Saxdor brand guidelines
 - c. How to take delivery of a Saxdor boat
 - d. Marketing guidelines
 - e. General information about being a Saxdor dealer
 - f. All of the above and more

6.2 Kyselyn tulokset

Kun kyselyä lähdettiin jakamaan minun kohderyhmälleni tavoitteeksi, asetettiin saada vastauksia toimeksiantajan avainmarkkinoilta. Niitä on kymmenen eri puolilla maailmaa. Kysely laadittiin hyvissä ajoin, jotta tulosten saaminen ei viivästyisi työkiireiden takia. Tämä osoittautui haasteeksi ja lopulta jouduin

muistuttamaan vastaajia henkilökohtaisesti, jotta saisin vastaukset sisään tarpeeksi ajoissa. Vastauksia saatiin lopulta kymmeneltä eri jälleenmyyjältä Saxdorin avainmarkkinoilta. Näihin kuuluu Suomi, Ruotsi, Mallorca, Ranska, Norja, Espanja, Turkki, Thaimaa, Uusi Seelanti sekä Slovenia.

Saxdor lanseerasi vuodenvaihteessa jälleenmyyjien portaalin, joka toimii Saxdorin ja heidän jälleenmyyjien välisenä intranettinä. Tavoitteena on siirtää kaikki kommunikaatio intranettiin. Tällä tavalla saadaan vähennettyä sähköpostien ja tekstiviestien määrää. Ensimmäinen kysymys on suunnattu kommunikaatiokanavien nykyhetkeen. Puolet vastaajista pitää sähköpostia edelleen helpoimpana tapana viestiä Saxdorin kanssa. Kolmasosa vastaajista suuntaa kysymyksensä Whatsappiin tai tekstiviestin välityksellä. Kaksi kymmenestä kokee puhelun olevan helpoin tapa. Tässä on siis selkeästi parantamisen varaa intranetin kannalta. Kolmas kysymys menee käsi kädessä edellisen kanssa, sillä nolla vastaajaa kymmenestä kokee, että he löytävät vastaukset kysymyksiinsä intranetistä. Neljäs ja viides kysymys alleviivaa Saxdoriin liittyvien kysymysten määrää jälleenmyyjien arjessa. Seitsemän vastaajaa kymmenestä voisi käyttää vähemmän aikaa ”helppoihin” Saxdor-aiheisiin kysymyksiin heidän tiimiltänsä, ja Saxdor-aiheisiä kysymyksiä tulee kyselyn mukaan kuukausittain tai useammin. Tämä osoittaa sen, että tietoa täytyy olla saatavilla helpommin.

Seitsemäs kysymys on omasta mielestäni kiinnostavin. Haluttiin tietää, tietävätkö vastaajat kuka yhteyshenkilö on eri osastoille Saxdorilla. Kymmenestä vastaajasta kymmenen on sitä mieltä, että he eivät tiedä kaikkien osastojen yhteyshenkilöä. Tämä on selkeä parannuksen kohde, josta Saxdorin tulisi tietää. Tämä johtaa yhteen Saxdorin mainitsemaan haasteeseen, eli siihen miten paljon yhteydenottoja eri henkilöt saavat oman työnkuvan ulkopuolelta ja miten paljon sähköpostit ja puhelimet täyttyvät ”turhilla” viesteillä. Tämän takia samaa tietoa jaetaan myös monesti, mikä ei ole tehokasta.

Viimeiset kolme kysymystä ovat vahvasti käsikirjaan liittyviä. Kysyttiin hyödyllisyydestä, käsikirjan muodosta sekä sisällöstä. Seuraavassa kappaleessa tullaan esittelemään vuorovaikutuksen kehittämis ehdotukset, jossa

kerrotaan lisää käsikirjasta. 100 % vastaajista oli sitä mieltä, että jälleenmyyjän käsikirja olisi hyödyllinen. Käsikirjan tulisi heidän mielestään olla sähköisessä muodossa ja sisältää kaikki listatut asiat sekä lisää.

Viimeiseksi tärkein osuus, eli kulttuurierojen merkitys. Tulokset kulttuurieroista olisivat voineet olla selkeämmät, jotta ne olisi vahvistaneet sen, että ne ovat haasteiden lähde. Eroja ei huomattu vastausten kesken siitä, miten jälleenmyyjät eri alueilta ja kulttuureista kokivat Saxdorin kommunikoinnin toimivan tai miten he haluavat, että se toimisi. Itseasiassa huomattiin, että kyselyn vastausten perusteella haasteet eivät liity kulttuurieroihin, vaan Saxdorin omiin toimintatapoihin. Tämä on hyvin kiinnostavaa ja osoittaa sen, että oletus kulttuurieroista on ollut väärä. Kulttuurierot tulevat aina säilymään maailmassa, mutta tästä huomaa, että kansainvälinen työympäristö on hyvin globalisoitunut ja siten samantyyppinen. Tällä tarkoitan sitä, että maasta ja alueesta huolimatta liiketoiminnan ja vuorovaikutuksen peruskulmakivet ovat kutakuinkin samat. Eli proaktiivisen viestinnän tarpeellisuus, tiedon saatavuus, läpinäkyvyys liiketoiminnassa sekä hyvien liiketoimintaprosessien omaaminen. Kyselyn tulosten pohjalta voidaan todeta, että kehittämiskohtia löytyy toimeksiantajan viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteista eikä niinkään kulttuurieroista.

6.3 Eettisyys ja työn luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessäni olen toiminut eettisesti ja luotettavasti. Kyselyn tulokset ovat tallennettuna tarkastelua varten. Tiedonhankinta ja arviointimenetelmät ovat eettisesti luotettavia. Työprosessi, toimintatavat sekä toimeksiantajan kanssa työskentely on tehty kestäväällä sekä luotettavalla tavalla ja eri vaiheet on dokumentoitu toimeksiantajan toiveiden ja hyvän tavan mukaisesti. Ajantasaista tietosuojalainsäädäntöä on noudatettu, opinnäytetyön salassa pidettävä aineisto ja tulokset ovat suojattu tarpeen mukaan asianmukaisesti. Kysely oli anonymi kohdemaata lukuun ottamatta. Kysely sisälsi yksinkertaisia kysymyksiä, joten voidaan pitää epätodennäköisenä, että vastaajien keskuudessa olisi ilmennyt tulkintavirheitä. On kuitenkin mahdollista,

että vastaaja vastasi tunnepohjaisesti, jos vastaajaa ärsytti jokin toimeksiantajaan liittyvä asia. On myös mahdollista, että vastaaja vastasi kiireessä. On hyvin epätodennäköistä, että vastaajat vastasivat kyselyyn toimeksiantajaa myötäilevillä vastauksilla, sillä kysymykset olivat muotoiltu yksinkertaisesti ja johdattelemattomasti.

7 Kehittämisehdotuksia vuorovaikutuksen tehostamiseen

Haasteet yrityksessä oletettiin johtuvan jälleenmyyjien kulttuurieroista. Kyselyn tulokset osoittivat kuitenkin, että kulttuurieroja ilmenee, mutta niiden merkitys kommunikaatiossa ei ole syy yrityksessä ilmeneviin vuorovaikutushaasteisiin. Kun tämä huomattiin, alettiin miettimään eri kehittämisehdotuksia. Tässä luvussa esitellään kolme konkreettista kehittämisehdotusta suurimpiin vuorovaikutushaasteisiin.

Lewis ja Hofstede Insights osoittivat varsin selkeästi, että maailmassa ja liiketoiminnassa on paljon käyttäytymiskulttuurisia eroja. Se siis tarkoittaa sitä, että kun parannusehdotuksia ja tulevaisuutta miettii, pitää ottaa huomioon nämä aspektit. Parannusehdotusten perustana toimii kulttuurierojen sijasta kyselyn vastauksista löydettyjen puutteiden tunnistaminen ja niiden paikkaaminen. Kyselyn perusteella saatiin suunta mitä lähteä kehittämään ja teema on selkeä: lisää informaatiota kyselyssä ilmenneistä aiheista, useammin ja selkeämmin, sekä paikka ja ohje, josta etsiä tietoa kyselyssä ilmenneistä aiheista, jos sitä tarvitsee.

7.1 Venejälleenmyyjän käsikirja

Kyselyn tekeminen osoittautui hyvin oivalliseksi tavaksi varmistua käsikirjan tarpeellisuudesta ja sisällöstä. Toimeksiantajan toiveena olikin, että päätöksiä ei tehtäisi ”mututuntumalla” kehittämisehdotusten suhteen, vaan että ne vastaavat kysyntään. Kyselyn avulla päästiin selvittämään ja vahvistamaan toimeksiantajan sekä jälleenmyyjän tarpeet. Päätin lisätä kysymykset käsikirjasta, koska entisessä työpaikassani käsikirja toimi loistavasti kysymysten vähentämisessä. Kirjallisuus sekä omat havainnot antoivat tuen hyvän kehittämistyön lopputuloksen saamiseksi.

Tarve yhdelle vakiintuneelle kiinteälle informaation lähteelle huomattiin siinä vaiheessa, kun noin 20 jälleenmyyjää soitti samoista kysymyksistä. Tähän

mennessä tämä informaation lähde on ollut yksi henkilö, joka luonnollisesti ei ole kestävä ratkaisu. Toimeksiantajalla on etenkin Välimeren alueella paljon jälleenmyyjiä, jotka Lewisin (1996) mallin mukaan kuuluvat multi-active-käyttäytymiskulttuuriin. He ovat tavanomaisesti hyvin impulsiivisia ja soittavat tai laittavat tekstiviestejä heti ongelman ilmetessä. Tällöinen työskentelytapa ei ole kestävä, kun jälleenmyyjiä on enemmän kuin kourallinen. Tämä kyseinen käyttäytymiskulttuuri yhdistettynä informaation puutteeseen ei ole hyvä asia, sillä myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstö ylikuormittuu. Yksi paikka vastauksille on luonnollinen lääke tähän ongelmaan. Tavoitteena on, että tehtäisiin jälleenmyyjän käsikirja digitaaliseen muotoon. Digitaalista käsikirjaa on helppo päivittää ja lähettää ympäri maailmaa. Aiemmin lanseerattu intranet ei ole onnistunut kysymysten vähentämisessä. Käsikirja voisi olla saatavilla intranetistä.

Käsikirjan laatiminen aloitettaisiin luonnostamalla tarpeet ja kulmakivet oman organisaation näkökulmasta. Tämän jälkeen listataan jälleenmyyjien tarpeet ja aletaan peilaamaan näitä kahta puolta toisiinsa. Luonnoksen lopputulos on yhteen nivottu kokonaisuus, joka luodaan ratkaisemaan eri haasteita viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen. Kyselyssä ilmeni, että Saxdorin viestintä ja informaation saatavuus on ollut puutteellista. Kuten aiemmin mainittiin, 100 % vastanneista kokee, että käsikirja olisi hyödyllinen.

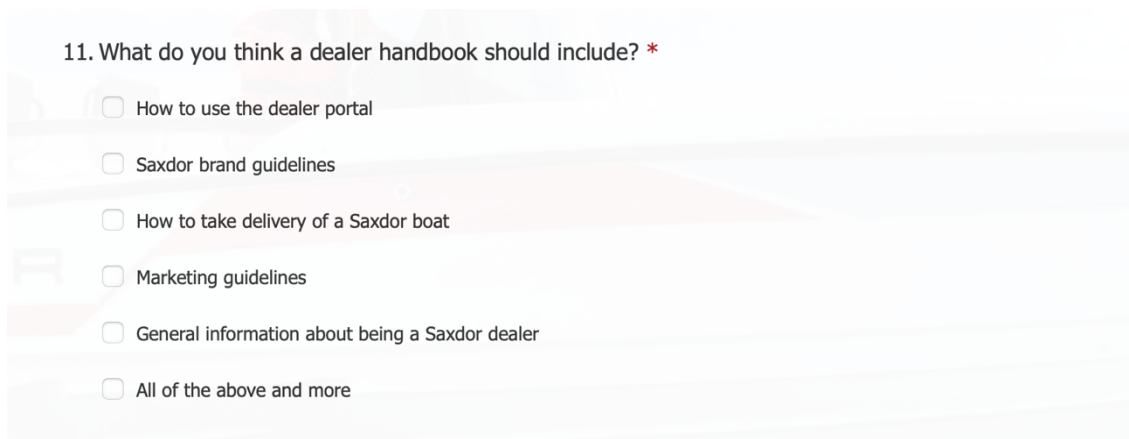
Prosessia johtaa Saxdorin myyntitiimi. Myyntitiimi on osa kaupallista tiimiä, ja sen tehtävä on myydä Saxdorin tuotteet, sekä johtaa jälleenmyyjäverkostoa. Meidän tehtäviimme kuuluu myös liiketoiminnan kehitys myynnin osalta. Teemme tiivistä yhteistyötä markkinointitiimin kanssa. Erityisesti markkinointitiimi on ollut koko ajan vahvassa roolissa käsikirjan tekemisessä, sillä he katsovat, että lopullinen kielimuoto ja sisältö ovat brändin mukaisia. Prosessin aikana on hyvin tärkeää pitää vaadittavat henkilöt ja tiimit ajan tasalla, että ei turhaan tarvitse mennä takaisin korjaamaan kehnosti tehtyä käsikirjaa. Prosessissa käytettiin myös organisaation jälleenmyyjistä koostuvaa ohjausryhmää apuna, eli jälleenmyyjistä koostuvaa neuvonantaja

ohjausryhmää. Tämä ohjausryhmä on loistava yhteisö, jonka kanssa pallotella eri ideoita.

Käsikirjaa aletaan laatimaan elektroniseen muotoon. Käsikirjaa laadittaessa käytettiin monia alustoja tehokasta työntekoa varten kuten Microsoft Teamsia ja Microsoft Power Pointtia. Käsikirja tulee päivittymään ja elämään ajan mukana, eli lopullinen versio täytyy olla helposti muokattavissa. Jo alkuvaiheilla päätettiin, että jälleenmyyjillä käytössä oleva intranet tulee toimimaan käsikirjan kirjastona. Käsikirja on tällä tavalla aina ladattavissa tai tulostettavissa kaikille jälleenmyyjille.

Sisältö

Kuten aiemmin mainittiin, käsikirja tulisi olla paikka, johon jälleenmyyjä voi aina palata erilaisten kysymysten kanssa. Kyselyssä haluttiin vielä vahvistaa nämä asiat. Kysyttiin mistä käsikirja pitäisi koostua ja listasin seuraavat asiat:



11. What do you think a dealer handbook should include? *

- How to use the dealer portal
- Saxdor brand guidelines
- How to take delivery of a Saxdor boat
- Marketing guidelines
- General information about being a Saxdor dealer
- All of the above and more

Kuva 3 Kyselyn kysymys numero 11

100 % vastaajista vastasi yllä olevaan kysymykseen viimeisen vaihtoehdon, eli ”kaikki yllä olevat ja lisää”. Myöhemmissä keskusteluissa eri jälleenmyyjien kanssa tämä ”lisää” -osa on tarkentunut erityisesti yhteystietoihin liittyen. Tämä on ehdottomasti osa, joka tulee olemaan käsikirjassa.

Käsikirjan sisältö tulee muotoutumaan näiden vastausten perusteella. Sisältö tulee varmasti elämään ajan myötä, mutta tärkeimmät kulmakivet on asetettu.

Käsikirjan yleinen osio tulee käsittelemään kaikkea sitä, mitä jälleenmyyjän kanssa käydään läpi on-boardaus vaiheessa, eli sitä miten jälleenmyyjä pääsee alkuun ja mistä hän saa apua. Tämän osion jälkeen seuraa ohjeita intranetin käyttöön liittyen, jonka jälkeen tulee Saxdorin brändiohje. Brändiohje tulee koostumaan erillisestä liitteestä, jonka voi ladata käsikirjan kautta. Brändiohje-osioon tullaan sisällyttämään markkinointiohjeet. Käsikirjan lopusta löytyy myös yhteystietoluettelo, joka toivon mukaan auttaa vähentämään yhteydenottoja väärille henkilöille organisaation sisällä.

7.2 Muut kehittämisehdotukset

Käsikirjan lisäksi tarvitaan myös muita parannuksia. Oppimani perusteella voidaan todeta, että globaaliin liiketoimintaan kuuluu hyvät tavat tiedotusviestintään liittyen. Arkea helpottamaan tulisi siis perustaa prosessit ja työskentelytavat tiedottaa ja kommunikoida jälleenmyyjille tärkeistä asioista viikoittain. Viikoittaiset päivitykset toimitusten tilasta, puuttuvista osista sekä muista päivityksistä ovat hyvä perusta. Sisäisissä keskusteluissa nousi myöhemmin esille, että nämä päivitykset olisi tarkoitus integroida jälleenmyyjien intranettiin, jotta intranetin käyttöaste nousee ja kaikki saavat tarvitsemansa tiedon helposti 24 tuntia päivässä 7 päivää viikossa.

Hofstede Insightsin (2022) 6-D malli osoitti, että jälleenmyyjä tulisi muistaa käsitellä yksilöllisesti käyttäytymiskulttuurien perusteella. Jotkut jälleenmyyjät ovat syntyessään enemmän itsenäisiä kuin muut, ja jotkut tarvitsevat enemmän huomiota tai vakiintuneita prosesseja. Tämän johdosta voidaan todeta, että jälleenmyyjien kategorisointi ja yhden henkilön nimittäminen näiden jälleenmyyjien asiakkuuspäälliköksi olisi hyödyllinen asia. Tällä tavalla myyntiorganisaation ei tarvitse venyä koko jälleenmyyjäverkoston tarpeisiin, vaan vastuuta jaetaan, joka johtaa parempaan palvelun laatuun sekä tyytyväisempiin jälleenmyyjiin. Tyytyväiset jälleenmyyjät sijoittavat helpommin enemmän rahaa ja aikaa brändiin, joka puolestaan tukee Saxdorin kasvua. Jälleenmyyjän näkökulmasta haasteet saavat ratkaisuja, ja päivittäinen

tekeminen helpottuu. Saxdor toimittaa lisää veneitä joka viikko, eli tiedon ja kommunikaation tarve vain kasvaa.

8 Pohdinta ja yhteenveto

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syksyllä 2021. Tavoite oli selkeä, olin saanut toimeksiantona työnantajaltani tutkia kulttuurierojen merkitystä kansainvälisen venejälleenmyyjäverkoston kommunikoinnissa. Opinnäytetyön aiheeksi muotoutui myös parannusehdotusten tarve, eli miten liiketoimintaa ja vuorovaikutusta voi tehostaa tulosten perusteella. Opinnäytetyöstä tuli oiva työkalu tutkia ja taustoittaa mahdollisten kulttuurieroihin liittyvien haasteiden syitä ja miten näitä voisi taklata. Opinnäytetyön tekeminen tuntui ajoittain haastavalta ajan puutteen takia, mutta sain lopulta hyvällä tarmolla ja asenteella haluamani sisällön hyvin nivottua yhteen.

Opinnäytetyön toteutus ja tekemisen haasteet

Opinnäytetyön toteutus on mielestäni mennyt erittäin hyvin ja olen saanut tarvittavan tuen toimeksiantajaltani. Aluksi kirjoitin teoriaosuutta, jonka jälkeen loin kyselyn ja aloin keräämään siihen vastauksia. Opinnäytetyön tekemisen aikana pallottelin ideoita toimeksiantajan kanssa. Se auttoi minua muodostamaan holistisen käsityksen nykytilanteesta ja mitä toimeksiantaja oikeasti tarvitsee. Hyvän kirjallisuuden löytäminen oli välillä haasteellista. Sain kaivaa internetin syövereitä oikein urakalla löytääkseni esimerkiksi venemarkkinasta hyvää kirjallisuutta. Kulttuureista on onneksi kirjoitettu paljon, eli se ei ollut yhtä haastavaa. Lewisin ja Hofsteden Insightsin tutkimukset ovat hyviä lähteitä tähän. Venealasta löysin lopulta veneteollisuutta tutkivan ICOMIA:n viimeisimmän teoksen, joka toimi lähteenä hyvin. Viimeinen haaste, josta haluan mainita, on menetelmät. Käytin opinnäytetyön tekemiseen kyselyä, joka osoittautui hieman haastavaksi. En aluksi saanut vastauksia sisään haluamallani tahdilla, ja jouduin kyselemään niitten perään jälleenmyyjiltä. Kevät on kiireistä aikaa, ja tämä oli hieman odotettavissa.

Työn tulos

Työn tulos on opinnäytetyö, joka selvitti kulttuurieroja kansainvälisessä venejälleenmyyjäverkostossa. Opinnäytetyöni alkaa laajalla pohjustuksella

kansainvälisestä veneteollisuudesta, sillä tämä jännittävä markkina tarvitsee kunnan esittelyn. Seuraavat osiot koostuvat kulttuurieroista ja omista pohdinnoistani siitä, miten eri maat ja alueet toimivat liiketoimintamaailmassa ja etenkin venemarkkinoilla. Lewisin ja Hofstede Insightsin tutkimukset kertovat selvää kieltä siitä, mitä eroja maailmalta löytyy ja miten ne vaikuttavat ihmisiin. Huomionarvoista oli se, että alkuperäinen oletamus kulttuurierojen merkityksestä kommunikoinnissa oli väärä. Ongelmat johtuvat itse asiassa toimeksiantajan sisäistä kommunikaatiohaasteista. Koko opinnäytetyö reflektoi vahvasti omiin kokemuksiin, sillä olen itse työsuhteessa toimeksiantajalla, eli Saxdorilla. Kuulun Saxdorin myyntitiimiin, ja kaikki mitä tässä opinnäytetyössä käsittelen, tulee suoraan tueksi omaan työhöni.

Opinnäytetyön tuloksena on lopulta päätelmä siitä, että kansainvälisessä venejälleenmyyjäverkostossa on kulttuurieroja. Se ei kuitenkaan ole syy haasteisiin vuorovaikutukseen liittyen. Kehittämisehdotukset keskittyvät sen takia vahvasti toimeksiantajan päivittäistoiminnan tehostamiseen liittyen viestintään ja vuorovaikutukseen. Jälleenmyyjän käsikirja olisi iso apu toimeksiantajan tilanteeseen, sillä kyselyssä saamani palaute viittasi siihen, että tietoa ei ole saatavilla tarpeeksi hyvin. Käsikirja toisi kaiken informaation samaan paikkaan, ja jälleenmyyjäverkostolla olisi helpompi löytää vastauksia kaikenlaisiin kysymyksiin. Käsikirjaa on alettu rakentaa sisäisesti ja tällä hetkellä tietoa kerätään kaikilta sidosryhmiltä. Käsikirja tehdään helposti päivitettävään muotoon ja se löytyy tulevaisuudessa jälleenmyyjien intranetistä.

Saxdorin palkansaajana voisin todeta, että nämä havainnot ja tämä suunta on varmasti oikea. Haasteita tunnistessa olemme voineet sokaistua omalle tekemiselle ja tämä opinnäytetyö tulee suureksi avuksi. Saxdorin työkuulttuuri on ensimmäisen kahden vuoden aikana ollut vauhdikas. Kasvu on kovaa, ja kasvukivuilta ei aina olla voitu välttyä.

Lähteet

Birukou, A., Blanzieri, E., Giorgini, P., & Giunchiglia, F. 2013. A formal definition of culture. Models for intercultural collaboration and negotiation. Springer, Dordrecht.

Business Insider 2013. The Lewis model explains every culture in the world. Viitattu 6.9.2013. <https://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9>

Cuco_admin. 2015. The Lewis Model – Dimension of Behaviour. Viitattu 22.6.2015. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/?cn-reloaded=1>

DLL Group. 2021. What you need to know: The Basics of Floor Plan Financing in the Construction, Transportation and Industrial Sectors. Viitattu 23.7.2021. <https://www.dllgroup.com/en/blogs/blogsoverview/Floor-plan-financing-in-the-construction-transportation-and-industrial-sectors>

Fondia. Jälleenmyyntisopimus pähkinäkuoressa. Viitattu 12.6.2015. <https://fondia.com/fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/jalleenmyyntisopimus-pahkinankuoressa>

Green, T. K. 2005. Work culture and discrimination. Calif. L. Rev., 93, 623.

Hofstede Insights. 2022. Country comparison. Viitattu 27.5.2022. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

International Council of Marine Industry Associations 2021. Recreational boating industry statistics 2020. Viitattu marraskuu 2021. <https://www.icomia.org/content/2020-icomia-recreational-boating-industry-statistics-book>

Lewis, R. 1996. When Cultures Collide. Viitattu 22.7.2015. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/?cn-reloaded=1>

MarineMax. 2022. MarineMax Marinas. Viitattu 4.6.2022.

<https://www.marinemax.com/marinas>

Research and markets 2021. Recreational Boat Market By Boat Type (Sailboats, PWC, Inflatables), Engine Placement (Outboards, Inboards), Engine (ICE, Electric), Material (Aluminium, Fiberglass), Activity Type, Power Source & Region – Global Forecast to 2027. Viitattu syyskuu 2021.

https://www.researchandmarkets.com/reports/5439281/recreational-boat-market-by-boat-type-sailboats?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=kxc4w7&utm_campaign=1592872+-+The+Worldwide+Recreational+Boat+Industry+is+Expected+to+Reach+%2423.6+Billion+by+2027+&utm_exec=jamu273prd

Saxdor Yachts Oy 2021. Saxdor Yachts and MarineMax join forces to make waves on the US market. Viitattu 16.11.2021.

<https://www.saxdoryachts.com/news-events/press-releases/saxdor-yachts-and-marinemax-join-forces-to-make-waves-on-the-us-market/>

SeaCastle. Aktuellt utbud. Viitattu 23.5.2022. <https://seacastle.se/aktuellt-utbud/>

Soundings Trade Only. 2021. Finnish(ing) School. Viitattu 20.4.2021.

<https://www.tradeonlytoday.com/post-type-feature/finnish-ing-school>

Pirhonen, J. Lolich, L. Tuominen, K. Jolanki, O. Timonen, V. 2020. Technology in Society. "These devices have not been made for older people's needs" – Older adults' perceptions of digital technologies in Finland and Ireland.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0160791X19301794?token=4259B1C1F56317F7F62937209958505F40B0FE6EBF933476F722B7480251E68BF53F64A52CCC0F2526649D137F40E58E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220604095353>

Tesla 2021. Suunnittele omasi. Viitattu 13.2.2022. <https://www.tesla.com>

Dealer handbook survey for Saxdor dealers

4.6.2022 12.17

Dealer handbook survey for Saxdor dealers

10

Vastaukset

00:40

Keskimääräinen vastaamisaika

Aktiivinen

Tila

1. In what country or territory are you a Saxdor dealer? (0 piste)

10

Vastaukset

Uusimmat vastaukset

*"Slovenia"**"Sports Marine"**"Thailand"*

2 vastaajaa (20%) vastasi **Marine** tähän kysymykseen.

Slovenia **Finland** **Nautivela** **Spair**
Sweden **Berger**
Thailand **SeaCastle** **Marine** **Sports**
Turkey **MedYacht** **France** **Argo Yacht**

<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?origin=OfficeD...uFtOYYJDIZUNEXQRE5DWU5VOFhSTIICWU9HUJhCT0xHVy4u&analysis=true>

Sivu 1/5

Dealer handbook survey for Saxdor dealers

4.6.2022 12.17

2. What is the easiest way for you to communicate towards Saxdor? (0 piste)

● Email	5
● Phone call	2
● Dealer portal message	0
● Whatsapp or text message	3



3. Where do you usually find answers to your questions the quickest? (0 piste)

● By calling someone at Saxdor	4
● By sending an email to someone...	3
● By sending a WhatsApp or text ...	3
● Finding the answer on the deale...	0



4. How often do you get Saxdor related questions from your team? (0 piste)

● Daily	0
● Weekly	4
● Monthly	6
● Never	0

<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?origin=Office...uUFt0YYJDIZUNExQRE5DWU5VOFhSTIICWU9HUjhcT0xHVy4u&analysis=true>

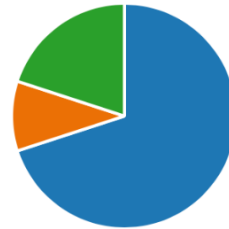
Sivu 2/5

Dealer handbook survey for Saxdor dealers

4.6.2022 12.17

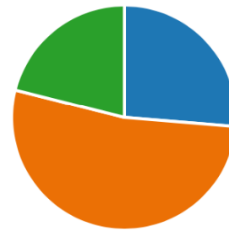
5. Do you think you could use less time on answering "easy" Saxdor related questions by your team? (0 piste)

● Yes	7
● No	1
● Maybe	2



6. Where can you direct your teams questions at the moment? (0 piste)

● To my colleague	5
● To Saxdor	10
● To the dealer portal	4
● No where	0



7. Do you know who your point of contact is for every department at Saxdor? (0 piste)

● Yes	0
● No	10



<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?origin=Office...uUFt0YYJDIZUNExQRE5DWU5VOFhSTIICWU9HUjhCT0xHVy4u&analysis=true>

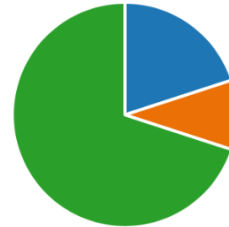
Sivu 3/5

Dealer handbook survey for Saxdor dealers

4.6.2022 12.17

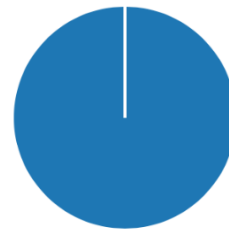
8. Do you think information is scattered around different places at Saxdor? (0 piste)

● Yes	2
● No	1
● Maybe	7



9. Do you think a dealer handbook would be useful? (0 piste)

● Yes	10
● No	0
● Maybe	0



10. Do you think a dealer handbook should be in electronic or physical form? (0 piste)

● Electronic	10
● Physical	0



<https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?origin=Office...uUFt0YYJDIZUNExQRE5DWU5VOFhSTIICWU9HUjhCT0xHVy4u&analysis=true>

Sivu 4/5

11. What do you think a dealer handbook should include? (0 piste)

- How to use the dealer portal 0
- Saxdor brand guidelines 0
- How to take delivery of a Saxdo... 0
- Marketing guidelines 0
- General information about bein... 0
- All of the above and more 10

