

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Metsä- ja puutalouden markkinoinnin koulutusohjelma

Olli Suur-Uski

KOTKAN PUUMERKIN ASIAKASJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2010

## ALKUSANAT

Kiitän ohjauksesta tämän työn luotsiveneitä Marianne Roslundia sekä Kotkan Puumerkin henkilökuntaa. Ystävät loivat lämmintä myötätuulta kevättalven aikana, kiitos myös siitä.

Kotkassa 1.4.2010

Olli Suur-Uski

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Metsä- ja puutalouden markkinointi

SUUR-USKI, OLLI	Kotkan Puumerkin asiakasjohtamisen kehittäminen
Opinnäytetyö	55 sivua + 5 liitesivua
Työn ohjaaja	Kauppatieteiden maisteri, Marianne Roslund
Toimeksiantaja	Puumerkki Kotka Oy
Huhtikuu 2010	
Avainsanat	puutuotteet, asiakasjohtaminen

Tämän tapaustutkimustyön aihe rajautuu asiakasjohtamisen käsitteisiin. Näitä ovat asiakkaiden tunteminen, jota tukee segmentointi, asiakkuuden arvon ymmärtäminen sekä asiakassuhteen seuranta ja jatkuva oppiminen siitä. Tieto asiakkaista pyritään nykyisen asiakasjohtamisajattelun mukaisesti yhdistämään yrityksen strategiaan ja toimiin. Työn taustalla olevalla Kotkan Puumerkin toimipisteellä oli halu kehittää omaa asiakasjohtamistaan, jotta paremmalla toiminnalla voitaisiin saavuttaa suurempi asiakaspääoma. Tärkeimmät keinot tähän ovat asiakas- ja markkinaosuuden kasvattaminen. Tavoitteena oli löytää vastauksia ja ratkaisuja siihen, kuinka asiakasjohtamista olisi markkinoilla toimivien asiakkaiden mielipiteitä kuunnellen ja toimintaympäristöä tarkastelemalla kehitettävä.

Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu kirjallisiin lähteisiin perustuen asiakasjohtamisen ympärille. Tärkeimmät tutkimusmenetelmät olivat kirjekyselytutkimus ja kirjoituspöytätyö. Kirjekyselytutkimus toteutettiin postitse ja suunnattiin nykyisille sekä potentiaalisille asiakkaille. Näin saatiin tietoa lähinnä asiakkaiden näkemyksistä Puumerkin toiminnassa kehittämistä vaativista seikoista. Kyselyllä saavutettuja tuloksia on työssä analysoitu kvantitatiivisesti. Kirjoituspöytätyössä hyödynnettiin internetiä, lehtiartikkeleita ja toimipistejohtajan haastattelua. Kirjoituspöytätyössä analysoitiin kvalitatiivisesti Puumerkin toimintaympäristöä. Kirjoituspöytätyössä saatiin käsitys myös Puumerkin vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisista tulevaisuuden tapahtumista.

Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaiden mielestä Puumerkin palvelun tulisi olla joustavampaa ja toimitusten luotettavampia. Näitä voitaisiin kehittää selkeyttämällä yrityksen sisäistä vastuunjakoa ja tiedonkulkua. Toiminnan kehittämisen lisäksi asiakaspääomaa voisi kasvattaa keskittymällä yrityksen vahvuuksiin ja varmistamalla markkinoinnin keinoin, että asiakaskenttä on tietoinen Puumerkin konseptista. Koska vuoropuhelu on asiakasjohtamisen kannalta tärkeää, tulee myyjän ja asiakkaiden henkilökohtaisia kontakteja lisätä. Tähän yksi ratkaisu on myyjien jalkauttamisen ottaminen mukaan strategiaan. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, koska kirjekyselyyn saatiin kelvollinen määrä vastauksia ja kaikki tutkimusmenetelmät olivat harkittuja ja soveltuvia.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
University of Applied Sciences

Forest Products Marketing

SUUR-USKI, OLLI

Bachelor's Thesis  
Supervisor  
Commissioned by  
April 2010  
Keywords

Developing Customer Relationship Management in  
Puumerkki Kotka Office

55 pages + 5 pages of appendices  
Marianne Roslund, MSc (Econ.)  
Puumerkki Kotka office

wood-based products, customer relationship management

This Bachelor's Thesis was written for Puumerkki Kotka's office. The aim was to research ways to develop the company's customer relationship management. The term customer relationship management is understood to comprise knowledge of the customers. The knowledge is gained through segmentation, understanding and observing of the customers and learning from this data. In customer relationship management this data is integrated to the company's strategies and functions. Through developing customer relationship management the company's market and customer share ought to increase. Greater shares can be seen as an increased customer capital. Understanding markets and business environment helps in developing customer relationship management. These were also analysed in this Bachelor's Thesis.

In this research the main methods were postal questionnaire and desk research. Through postal questionnaire customers opinions of things to develop in Puumerkki Kotka's office were examined. The results of postal questionnaire were analysed quantitatively. The desk research was based on several articles and Internet pages. Also the manager of the company was interviewed. The desk research was performed to gain a view of the markets and business environment. This part of the research was qualitative. The reliability of the results is good. In the postal questionnaire proper yield was achieved and all the study methods were relevant to the goals of the study.

According to the results main ways of developing customer relationship management in the company can be making deliveries and service more reliable. It is suggested that reliability can be improved by analysing the channelling of liability in the company. The importance of interactivity in buyer-seller relationship should also be taken seriously. Selling personnel is expected to work increasingly among the customers.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Työn tavoitteet	8
1.3	Työn viitekehys	8
2	PUUMERKKI	10
3	YRITYSASIAKKAIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	12
3.1	Osto-organisaation roolit	13
3.2	Ostopäätöksen teko yritysmarkkinoilla	14
3.3	Ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavat seikat	15
4	ASIAKASJOHTAMINEN	17
4.1	Segmentointi	18
4.1.1	Makro- ja mikrotason segmentointi	18
4.1.2	Segmentointi aika-ajattelun perusteella	19
4.1.3	Segmentointi asiakasportfolion perusteella	20
4.2	Asiakkuuden arvo ja elinkaari	21
4.3	Asiakassuhteen seuranta ja ylläpito	23
4.4	Asiakastiedon yhdistäminen strategiaan	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
5.1	Tiedonkeruumenetelmät	28
5.2	Analysointimenetelmät	30
6	TUTKIMUSTULOKSET	31
6.1	Vastanneiden segmentointi	31
6.2	Ostokäyttäytyminen Puumerkin markkinoilla	34
6.3	Puumerkin toimintaympäristö	37
6.4	Oppiminen Puumerkin asiakkuuksista	42

7	SUUNNITELMA ASIAKASJOHTAMISEN KEHITTÄMISEKSI	47
8	POHDINNAT	51

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Yhteydenottolomake

Liite 4. Haastattelun kysymykset

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Kotkan Puumerkin toimeksiannosta keväällä 2010, jolloin Suomea ja koko maailmaa on varjostanut huono taloudellinen tilanne ja sen negatiiviset vaikutukset yritystoimintaan. Positiivisia ennusteita ja toiveikkuutta tulevaisuuden suhteen on kuitenkin havaittavissa. Opinnäytetyön taustalla olevassa yrityksessä on syntynyt halu kehittää toimintaa, jotta talouden lähtiessä uuteen nousuun toiminta olisi hiottu parhaaksi mahdolliseksi.

## 1.1 Työn tausta

Tutkimuksen toimeksiantaja, Puumerkki Kotka, on puu- ja rakennustuotteiden tukkumyyntiyritys, joka toimii vain yritysmarkkinoilla. Puumerkin asiakkaita ovat lähinnä rakennusliikkeet, jälleenmyyjät sekä puuta ja levyä käyttävä teollisuus. Olen palvellut yrityksessä kaksi kesätyörupeamaa ja minulla on näkemys asiakassuhteiden hoitamisen arjesta. Kiinnostus tähän työhön syntyi halusta tutkia asiakkuuksia myös teoreettisemmasta näkökulmasta – teoria ja käytäntö voisivat tukea toisiaan ja kehittää tekijän ammatillista osaamista

Yrityksellä on halu kehittää asiakasjohtamistaan ja tämän avulla kasvattaa asiakaspääomaansa. Pääoman kasvattamiseksi tärkeimmät keinot ovat asiakasosuuden lisääminen nykyisen asiakaskunnan keskuudessa sekä markkinaosuuden kasvattaminen. Kotkan seudulla, jossa yritys sijaitsee, on toimeksiantajan mukaan havaittavissa potentiaalia osuuskasvattamiseen. Toinen suunta on Kouvolan seutu, joissa asiakkaita on vähän. Maantieteellisen sijainnin, siis toimittamisen pohjoiseen Kymenlaaksoon ei kuitenkaan pitäisi yrityksen mukaan olla ongelma.

Tämän työn taustalla on siis tieto siitä, että myyntiä voitaisiin kasvattaa löytämällä oikeat keinot. Yrityksellä on halu selvittää, mitä seikkoja sen tulisi huomioida toiminnassaan, jotta se menestyisi paremmin kilpailussa.

## 1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, millä perusteella asiakkaat markkinoilla valitsevat puutavarantoimittajansa, mitä he odottavat Kotkan Puumerkiltä ja miten Puumerkki voisi olla asiakkaiden valinta mieluiten pääsääntöiseksi toimittajaksi. Hinta ei voi olla ainoa tekijä, jonka perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksiä. Potentiaaliset asiakkaat ovat saattaneet vain urautua ostamaan muualta. Nykyiset asiakkaat taas ostavat mahdollisesti vain osan tarpeestaan Puumerkistä, mutta eivät syystä tai toisesta keskity ostojaan. Huomioimalla tulevaisuudessa työn tulokset yrityksen strategiaa ja toimintaa suunniteltaessa nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita voitaisiin herätellä. Tähän perustuu asiakasjohtaminen: asiakkaiden tehokkaaseen tuntemiseen ja tämän tiedon yhdistämiseen yrityksen toiminnassa. Näin asiakkuuksien arvo saadaan kasvamaan ja tulevaisuuteen suuntautuminen helpottuu.

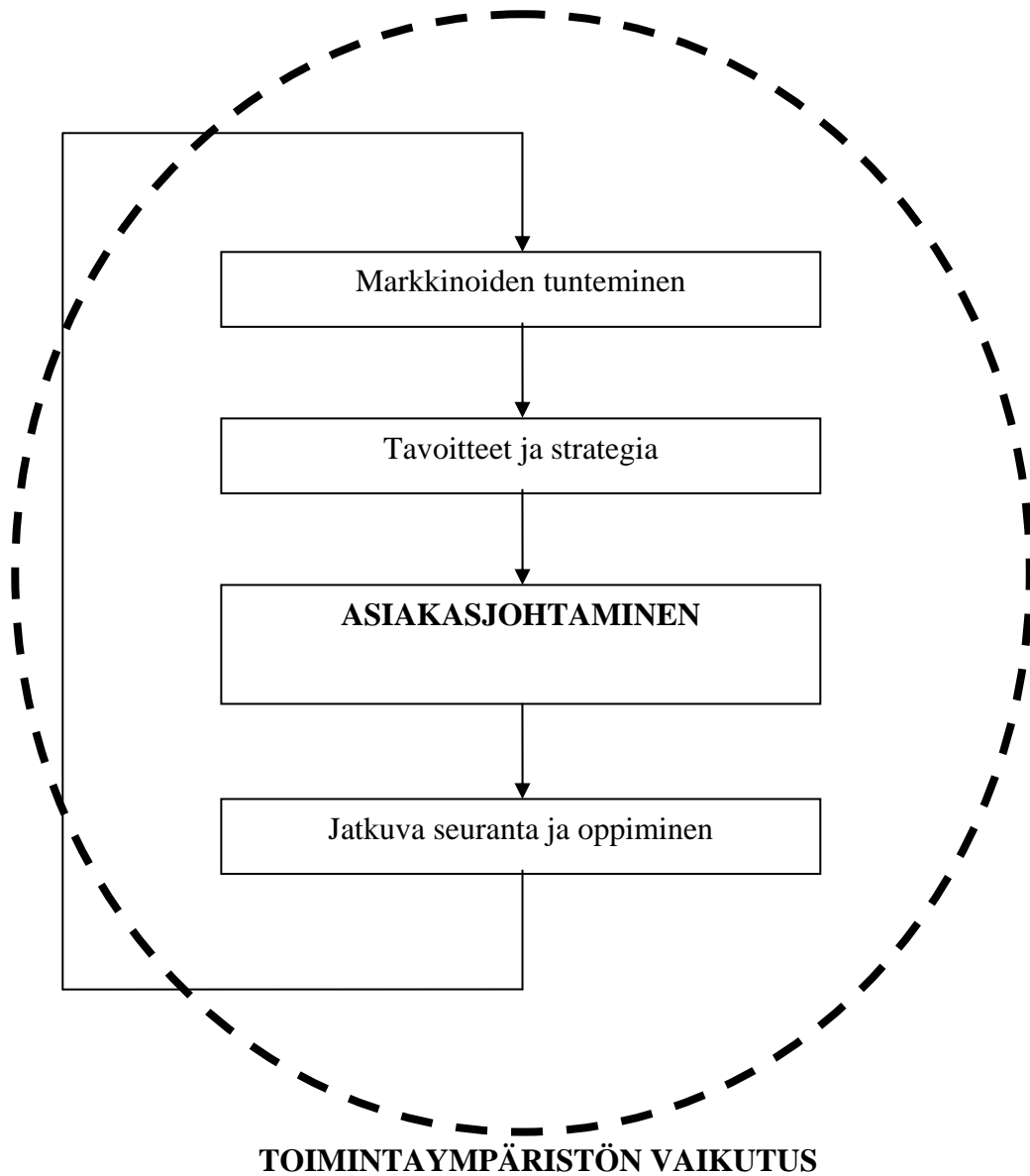
Pyrin opinnäytetyölläni löytämään vastauksen siihen, kuinka yrityksen tulisi kehittää asiakasjohtamistaan menestyäkseen paremmin kilpailussa. Päätutkimustavoitteeseen pääsemiseksi voidaan etsiä vastauksia seuraavin kysymyksin:

- Millä keinoilla voitaisiin saada kokonaan uusia asiakkaita?
- Miten asiakasosuutta voitaisiin kasvattaa?
- Kuinka satunnaiset ostajat saataisiin keskittämään ostojaan?
- Miten toimintaa tulisi kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia?

## 1.3 Työn viitekehys

Työn viitekehyksellä pyritään visualisoimaan työn tavoitteet. Viitekehukseen on rajattu työhön vaikuttavat tekijät ja ympäristö, jonka sisällä toiminnot tapahtuvat. Teoreettinen tausta työn tueksi on hankittu viitekehysten avulla.





Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys

Tämän opinnäytetyön viitekehys rajautuu seikkoihin, jotka keskeisimmin vaikuttavat asiakasjohtamisen kehittämiseen. Vaikuttavia seikkoja ovat mahdollisimman tarkka tieto markkinoista, kuten kilpailijoista ja asiakkaista – sekä potentiaalisista että nykyisistä. Tietojen pohjalta yrityksen tavoitteet ja strategia sopeutetaan antamaan paras mahdollinen tulos. Näin toteutetaan asiakasjohtamista, joka on jatkuvaa ja pyrkii ennakoidaan tulevaisuutta. Siksi asiakasjohtamisessa seurataan markkinoita koko ajan ja pyritään oppimaan asiakkuuksista. Käytännön asiakasjohtamisen toteuttamiseen vaikuttavat myös monet toimintaympäristöä muokkaavat tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi teknologian kehitys, politiikka ja asenteet. (Kuva 1.)

## 2 PUUMERKKI

Puumerkki on puupohjaisten rakennustarvikkeiden jakeluketju, joka toimii yritysmarkkinoilla. Sillä on toimintaa Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Yritys palvelee rakennusliikkeitä, jälleenmyyjiä ja puuta sekä levyjä käyttävää teollisuutta. Yrityksen historia alkaa jo vuodesta 1950. Tällöin perustettiin yhtiöt Pitkäpuu Oy ja Pohjoiskarjalan Ovi ja Vaneri Oy. Nämä yhtiöt kasvattivat toimintaansa erillisinä toimijoina 1990-luvun alkuun asti. Vuosikymmenen alussa Enso-Gutzeit Oy tuli molempien yhtiöiden omistajaksi. Edellä mainittujen yhtiöiden fuusion kautta syntyi vuonna 1992 Puumerkki Oy. Uusi yhtiö kasvoi koko 1990-luvun ajan perustaen toimipisteitä ympäri Suomea sekä tytäryhtiöt Viroon ja Latviaan. (1 ja 2.)

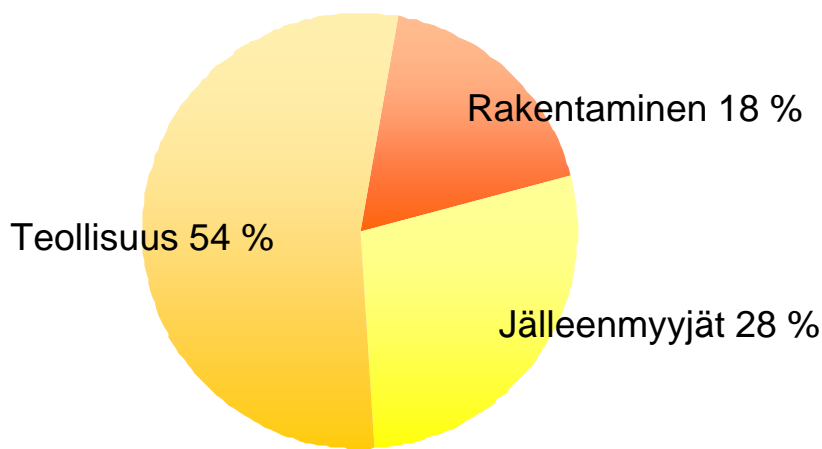
Nykyisin koko Puumerkki Oy kuuluu osaksi Stora Enso Oyj:tä. Vuonna 2008 yritys muodosti 1,74 % konsernin liikevaihdosta (ulkoisen myynnin mukaan). Puumerkin oma liikevaihto on noin 200 miljoonaa euroa. Työntekijöitä yrityksellä on 185 henkeä. Kotkan lisäksi Puumerkillä on toimipisteitä 12 muulla paikkakunnalla. Ne sijaitsevat Honkalahdessa, Joensuussa, Jyväskylässä, Keravalla, Kuopiossa, Lahdessa, Mikkelissä, Oulussa, Porissa, Seinäjoella, Tampereella ja Turussa. (3, 178; 4 ja 5.) Oman kokemuksen mukaan Kotkan toimipiste on yhtiön pienimpiä. Henkilökuntaa Kotkassa on alle kymmenen ja toimipisteen merkitys yhtiön liikevaihtoon on pienehkö.

Puumerkin tarjoamat tuotteet perustuvat lähinnä emoyhtiön sahatavaran ja jatkojalosteiden tuotantoon. Tuotelajitelmaa on täydennetty kuitenkin sekä kotimaisten että ulkomaisten tavarantoimittajien tuotteilla. Lajitelma on yhtenäinen ja saatavilla jokaisen toimipisteen kautta. Tuotteita ovat erilaiset levyt, ovet, ikkunat, keittiökaluusteet, puupohjaiset lattiat, elementit, eristeet ja puutavara. Yrityksen puutavaravalikoima on laaja. Siihen kuuluvat sahatavara, Thermowood, kestopuut, sisä- ja ulkoverhoukset sekä mitallistetut insinööripuutuotteet, ahiot ja komponentit. (6.)

Puumerkin strategiana on luoda lisäarvoa asiakkaille ja tavarantoimittajille, pyrkiä laadukkaaseen toimintaan ja kannattavaan kasvuun. Näihin tavoitteisiin pyritään myös Kotkan toimipisteessä. Toimintaa aiotaan kehittää jatkuvasti paremmaksi. Ja pyrkiä myyksenä on tarjota asiakkaille tulevaisuudessa laajempia tuotepalveluita sekä laajempi valikoima. Lisäksi myyntihenkilöitä koulutetaan ja pyritään jalkauttamaan asiakkaiden pariin. (5 ja 7.) Oman kokemuksen mukaan tuotteille tuovat lisäarvoa jo nyt monet palvelut. Asiakkaalla on esimerkiksi mahdollisuus tilata tuotteet toimitettuna ja hänen

tilauksiaan hoitaa henkilökohtainen vastuumyyjä, joka kokemuksesta tuntee asiakkaansa tarpeet. Jokainen myyjä vastaa vain tietyn toimialan asiakkaista.

Koko Puumerkki-yhtiön myynnistä noin puolet muodostaa teollisuus. Toisesta puolesta vastaavat isommalla osuudella jälleenmyyjät ja hieman pienemmällä osuudella rakentaja-asiakkaat. (Kuva 2.) Myynnistä 69 % koostuu puutavarasta ja jalosteista. Levyjen osuus on 20 % sekä puusepän- ja muiden tuotteiden 11 %. Puumerkissä asiakkuuksia ja niiden kehitystä seurataan jatkuvasti. Ja asiakkaan vastuumyyjä raportoi tapahtuneesta kehityksestä säännöllisesti myös eteenpäin (6 ja 7).



Kuva 2. Puumerkin myynnin arvo asiakasryhmittäin vuonna 2008 (5.)

Kotkan Puumerkin pahimpina kilpailijoina pidetään tutkimustiedon mukaan K-Rautaa, Starkkia ja Puukeskusta (8, 16). Vaikka talouden tilanne ei ole suosiollinen kenellekään markkinoilla toimivalle, voidaan Puumerkin kannalta havaita positiivisia seikkoja. Puumerkki on pärjännyt markkinoilla paremmin kuin esim. toiminta-ajatukseltaan kaikkein lähimpänä oleva kilpailija Puukeskus. Muut kilpailijat kuten Starkki ja K-Rauta eivät ole kärsineet talouden taantumasta yhtä pahoin, mutta ne harjoittavatkin vähittäismyyntiä. Lisäksi niiden lajitelmaan kuuluvat myös esim. sisustustuotteet. Laajempi lajitelma ja vähittäiskauppa, johon taantuma ei ole vaikuttanut yhtä voimakkaasti, ovat auttaneet näitä kilpailijoita pärjäämään paremmin. (7.)

Suhdannetilanne rakentamisen alalla on heikko. Se on laskenut jyrkästi vuonna 2007 taloudessa tapahtuneen käänteen jälkeen. Myös Puumerkki Oy:n liikevaihto lähti tuolloin pudotukseen. Suhdanneodotukset ovat kuitenkin ennustaneet käännettä parempaan jo vuoden 2009 vaihteesta alkaen. Muutoksesta parempaan on havaittu merkkejä

myös Kotkan toimipisteessä. Toimipisteessä uskotaankin liikevaihdon kasvavan 50 % vuosina 2010–2015, näin yritys olisi alueellaan markkinajohtajan asemassa. (9; 7 ja 5.)

Tulevaisuudessa toiminnalle lisäävät haasteita monet taloudesta johtuvat tekijät sekä talouden kautta välillisesti haasteellisemmiksi muuttuvat seikat. Jatkossa mekaanisen metsäteollisuuden tuotannon supistuksen vuoksi tuotteiden saatavuuden odotetaan vaikeutuvan ja hintojen nousevan. Myös toimitusaikojen pelätään muuttuvan epävarmemmiksi ja tähän on kyettävä reagoimaan. Huono talouden tilanne tuo myös luottoriskit Puumerkin arkeen. Lisäksi asiakkaat, tuotteet ja menetelmät muuttuvat alalla jatkuvasti ja tähän sopeutuminen on jatkuva haaste. Yrityksen tulee pystyä ennakoimaan muutokset mahdollisimman hyvin ja reagoida niihin, jotta se menestyisi markkinoilla. (7.)

Uusia mahdollisuuksia puutuotteiden myyntiin voivat kuitenkin tuoda asenteiden muutokset suosiollisemmiksi puulle. Ilmastonmuutos on nostanut esiin esim. puusta rakentamisen hiilidioksidia sitovan vaikutuksen. Poliittinen ilmapiiri antaa merkkejä siitä, että ainakin julkisessa rakentamisessa puunkäytön osuutta voitaisiin tulevaisuudessa kasvattaa. Puutuotealalla tehdään lisäksi jatkuvaa tutkimus- ja tuotekehitystyötä ja tulevaisuudessa uudet innovaatiot voivat hyvin vallata osuuksia muilta materiaaleilta. (10, 30; 11, 16 ja 12, 6.)

### 3 YRITYSASIAKKAIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

Yritysmarkkinoiden ostokäyttäytymisessä on tiettyjä erityispiirteitä ja se eroaa hieman kuluttajamarkkinoista. Hankittavien tuotteiden tulee täyttää organisaation, eikä yksilön tarpeet. Yritykset ostavat tuotteita ylläpitääkseen omaa toimintaansa ja myydäkseen niitä eteenpäin. Ne voivat olla samoja tuotteita, joita kuluttajat ostavat, tai eteenpäin jalostettavia tuotteita: raaka-aineita ja puolivalmisteita. Yritys siis ostaa yleensä ansaitsemistarkoituksessa eikä lopulliseen käyttöön. Yrityksasiakkaille myytäessä hyödykkeitä kutsutaan tuotantohyödykkeiksi. (13, 173–174 ja 14, 15–17.)

Yritysmarkkinoilla markkinoijan on joskus vaikea määritellä ja hahmottaa ostopäätöksen tekijöitä osto-organisaatiossa. Ostopäätöksen tekee organisaatio, joka kuitenkin koostuu ihmisistä. Markkinoijan olisi hyvä pystyä havaitsemaan yritysasiakkaan ostokäyttäytyminen, jotta sille voitaisiin tarjota tuotantohyödykkeitä mahdollisimman te-

hokkaasti ja oikein keinoin. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa mm. ostajatyypin. Ensimmäistä kertaa ostava käyttäytyy eri lailla kuin kokeneempi ostaja. Lisäksi ostaja ohjailvat yrityksen sisäiset säännöt, strategiat ja tavoitteet (15, 127; 16, 57 ja 13, 177-179.)

Usein yritysten ostokäyttäytyminen on melko rationaalista. Se on yleensä suunnitelmallista ja ostojen takana olevat ihmiset ovat ostamisen ammattilaisia. Ostoprosessi saattaa joskus olla monimutkainen. Yritysmarkkinoilla potentiaalisia asiakkaita on vähän tai ainakin rajallinen määrä. Myyjäorganisaation ja harvalukuisten asiakkaiden väliset henkilösuhteet korostuvat. Mikäli pystytään luomaan hyvät suhteet, luodaan pohja menestykselle ja asiakassuhteen jatkuvuudelle. (15, 127 ja 14, 15-24.)

### 3.1 Osto-organisaation roolit

Ostokäyttäytymistä tarkastellessa puhutaan osto-organisaatiosta, joka on ostopäätöksen osallistuva joukko ihmisiä. Ihmisiä on yleensä useita ja heillä jokaisella on oma roolinsa päätöksenteossa. Toisaalta yrityksen arkipäivää olevassa rutiiniosuhteissa päätöksen voi tehdä yksikin henkilö. Toisaalta tällä ihmisellä on silloin useita eri rooleja. (13, 177-179 ja 14, 26-26.)

Ostaja on henkilö, joka neuvottelee mm. kaupan ehdoista ja hinnoista. Hän on siis myyjän konkreettinen vastapuoli osto-organisaatiossa. Ostaja on kaupanteon ammattilainen, jolla on valtaa ja vastuuta ostotapahtuman hoidossa. (13, 177-179 ja 14, 26.)

Tuotteen käyttäjä synnyttää halun tai tarpeen hankkia tuotantohyödyke. Käyttäjä määrittelee hankittavan tuotteen ominaisuudet. Käyttäjät ovat niitä, jotka tuotetta käytännössä hyödyntävät. Siksi he tarkastelevat ominaisuuksia käyttömukavuuden ja toimivuuden perusteella. (13, 177-179 ja 14, 26-26.)

Asiantuntijat antavat nimensä mukaisesti ohjeita ostettavan tuotteen suhteen. Heitä voidaan sanoa myös vaikuttajiksi. Asiantuntijoiden rooli korostuu hankittaessa korkeaa asiantuntemusta vaativaa tuotetta. Tämä henkilö saattaa olla myös organisaation ulkopuolelta tullut, lähinnä konsultinomainen henkilö. Hän tarkastelee tuotetta pitkälti teknisten ominaisuuksien ja kauaskantoisen toimivuuden näkökulmasta. (13, 177-179 ja 14, 26-26.)

Portinvartija on henkilö, joka määräälee tiedonkulkua organisaatiossa sallien ja karsien sitä. Hän myös varmistaa, ettei organisaatio etsi turhaa, kuten jo olemassa olevaa tai käyttökeltvotonta tietoa. Portinvartijaa voidaan kutsua myös koordinaattoriksi. Koordinaattori-nimitystä tukee se, että henkilö linjaa asemansa puolesta hankintoja ja varmistaa niiden taloudellisuuden. (13, 177–179 ja 14, 26–26.)

Päätätjä hahmon rooli korostuu usein silloin, kun ostot ovat merkittäviä. He ovat usein yrityksen ylintä johtoa ja tekevät lopullisen valinnan. Päätätjät eivät välttämättä osallistu prosessin käsittelyyn mutta tekevät lopullisen päätöksen heille esitettyjen vaihtoehtojen välillä. Koska päätöksentekijän mielipide on ratkaiseva, markkinoijan kannattaa hallita suhteet tähän hahmoon. (13, 177–179 ja 14, 26–26.)

### 3.2 Ostopäätöksen teko yritysmarkkinoilla

Ostopäätöksen tekoprosessi voidaan esittää kuusiportaisena tapahtumana. Ensimmäisenä jaottelussa määritellään havaitut tarpeet. Tarpeen havaitsemiseen voivat johtaa myös markkinointitoimenpiteet. Tällöin tarvetta ei siis välttämättä muuten olisi edes syntynyt. Tarpeet jakautuvat *toimintatarpeisiin*, jotka liittyvät organisaation tehtävän suorittamiseen. Näitä voivat olla raaka-aineet ja koneet. *Täydennystarpeita* taas ovat esimerkiksi markkinointi ja koulutus, jotka eivät ole aivan välttämättömiä. Täydennystarpeet ovat juuri niitä, joiden hankkimiseksi markkinoijan toimet voivat synnyttää ärsykeen. (15, 128; 13, 179–180 ja 14, 20–22.)

Toinen porras on vaihtoehtojen ratkaisujen hakeminen. Ratkaisut voivat olla muuta kuin kilpailevia tavarantoimittajia, esimerkiksi palveluita, jotka tyydyttävät tarpeen. Kun sopiva ratkaisu on päätetty, kolmas porras on hankintalähteiden haku. Tässä kohdassa tarpeeseen soveltuvia toimittajia etsitään aktiivisesti. Neljäs vaihe on vaihtoehtojen arviointi, joka tehdään tarjouspyyntöjen perusteella, koska tarjouksia on helppo käsitellä järjestelmällisesti. Toiseksi viimeinen porras on ostaminen. Tämä vaihe jakautuu kuitenkin ostopäätökseen ja varsinaiseen oston suorittamiseen. Oston jälkeen seuraa vielä kokemusvaihe. Tämä vaihe on merkityksellinen, koska kokemukset ostetusta tuotteesta vaikuttavat markkinoivan yrityksen imagoon ja mahdollisuuksiin myydä lisää. Myös myynninjälkeisillä palveluilla on suuri merkitys, koska ne vaikuttavat ostavan yrityksen arjen sujuvuuteen. (14, 22–24 ja 13, 180–181.)

### 3.3 Ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavat seikat

Yritysmarkkinoilla ostopäätöksentekoon vaikuttaa monia seikkoja, jotka kannattaa tuntea markkinointiorganisaatiossa, jotta ne voitaisiin huomioida omassa toiminnassa. Ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavat seikat voidaan jakaa ympäristön asettamiin tekijöihin, organisatioalisiin voimiin, ryhmä- ja henkilökohtaisiin tekijöihin. (16,67.)

#### *Ympäristön asettamat tekijät*

Organisaation ostopäätöksen syntyyn vaikuttavat monet toimintaympäristön asettamat tekijät. Yrityksen on toimittava sille annetuissa rajoissa. Ulkoiset tekijät vaikuttavat myös yrityksen omiin asiakkaisiin. Omien asiakkaiden vaatimukset taas ohjailevat vahvasti yrityksen toimintaa. Ympäristön asettamia tekijöitä ovat muiden muassa tilanteet markkinoilla, kuten uudet tuotteet ja teknologia. Myös politiikka ja lainsäädäntö vaikuttavat yritysasiakkaisiin ja siihen, mitä heidän tulee vaatia hankkimiltaan tuotantohyödykkeiltä. (16, 67.)

Markkinoijan tulee kestää taloudellisen tilanteen aiheuttamat muutokset kysynnässä, sillä taloudelliset vaihtelut näkyvät erityisesti yritysmarkkinoilla. Kaikkein eniten muutokset vaikuttavat yrityksiin, jotka toimivat kapealla sektorilla. Taloudellisia muuttujia ovat esimerkiksi kansantaloudellinen tila, joka vaikuttaa myös globaalisti. Pärjätäkseen yrityksen on kyettävä havaitsemaan sekä positiiviset että negatiiviset vaihtelut. (16, 68.)

Teknologian kehitys muovaa yrityksen toimintaympäristöä tehokkaasti. Tämän tekijän vaikutuksen voimakkuus riippuu toimialasta. Rajuimmin muuttuvat kehittyneen teknologian alat. Markkinoijan tulee joka tapauksessa seurata teknologian kehitystä markkinoilla sopeuttaakseen tarvittaessa omaa toimintaansa muuttuneeseen ympäristöön sopivaksi. (16, 68.)

#### *Organisationaaliset voimat*

Organisationaalisen ostamisen taustalla on osto-organisaatiolle asetetut tavoitteet, jotka sen tulee tyydyttää. Markkinoijan tulee ymmärtää organisationaaliset voimat asiakkaansa taustalta, sillä ne vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Asiakkaalla on vastassaan

myös uhkia ja mahdollisuuksia, joiden ymmärtäminen kuuluu organisationaalisiin voimiin. (16, 69.)

Ostojen rooli on tullut yhä tärkeämmäksi yrityksen strategiassa. Strategisesti orientoituneet yritykset ovat vastaanottavaisempia tiedolle ja hankkivat sitä useammista lähteistä. Ne pyrkivät myös pidempään toimittajasuhteisiin, joissa korostuu hintalaatusuhde ja ympäristökysymykset huomioidaan tarkasti. Kaikkiaan toimittajan kilpailukykyä ja ominaisuuksia tarkkaillaan sitä tehokkaammin, mitä korostuneempi rooli ostoilla on asiakkaan strategiassa. (16, 69.)

Kilpailukykyä tavoiteltaessa yhä voimakkaammin, asiakas etsii hinnanmuodostumisen taustalla olevia tekijöitä tarkemmin. Asiakkaat toimivat yhteistyössä toimittajiensa kanssa ja tarkkailevat tuotantoa. Näin pyritään löytämään keinoja hinnan laskemiseksi tai arvon lisäämiseksi tuotteeseen. Kilpailukykyyn tavoittelussa korostuu myös ostostrategioiden liittäminen yhä tiiviimmin yhtiön tavoitteisiin. Nämä seikat ovat mahdollisia vain lähentämällä suhdetta toimittajaan. Markkinoijan on ymmärrettävä, että tarjoamalla vastauksia näihin asiakkaan tarpeisiin hän voi menestyä paremmin kilpailussa. (16, 69–70.)

#### *Ryhmän tekijät*

Oston suorittavassa ryhmässä on lukuisa joukko toisiinsa vaikuttavia voimia, kuten sisäinen hierarkia. Ostopäätöksen synnyttäminen vaatii usein myös monia pienempiä päätöksiä. Näitä tekevät osto-organisaation eri henkilöt, jotka tarkastelevat tuotantohyödykettä hieman toisistaan poikkeavilla ostokriteereillä. Ryhmän koko vaihtelee, mutta tärkeintä on, että organisaation tekemä osto on aina prosessi. Prosessin eri vaiheissa henkilöiden mielipiteillä on erilainen painoarvo. Ostoon osallistuvien henkilöiden asetelmaan ennakkoinnilla markkinoija voi suunnitella toimiansa. (16, 73–75 ja 14, 33.)

#### *Henkilökohtaiset tekijät*

Koska osapäätöksiä ovat tekemässä ihmiset, siihen vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät. Näitä ovat koulutus, taustat ja alttius informaatiolle. Ne saattavat vaikuttaa siihen, millä tavoin ja millä kriteereillä hahmot tekevät päätöksiä. Päätösten taustalla olevat ihmiset haluavat myös välttää riskejä, joita vääristä valinnoista voi aiheutua. He



ovat epävarmoja päätöstensä lopputuloksesta sekä väärin valintojen vaikutusten laajuudesta. Markkinoija voi siksi vedota oman tuotteen matalaan riskiin kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Kun riskit ovat suuret, vähenee henkilökohtaisen päätöksenteon vaikutus ostopäätöksen syntymisessä. (16, 77–80.)

#### 4 ASIAKASJOHTAMINEN

Vielä parikymmentä vuotta sitten markkinoilla kysyntä ylitti tarjonnan. Silloin yrityksen toiminnassa ei tarvinnut huomioida juuri asiakkaita ja vallitsevaa toimintaympäristöä, koska se ei vaikuttanut toimintaan. Siksi suunta oli sellainen, että yrityksen toimet vaikuttivat sen asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Nykyisin tarjonta ylittää kuitenkin kysynnän ja asiakkailla on saatavilla paljon enemmän informaatiota. Lisäksi asiakkaiden tietoisuus tarjolla olevista palveluista ja valinnanmahdollisuuksista on kasvanut informaation myötä. Asiakkaat pystyvät vertailemaan vaihtoehtoja tehokkaasti ja valitsemaan toimittajansa sen mukaan. Tilanne menneeseen verrattuna onkin kääntynyt päinvastaiseksi. Nyt ympäristö vaikuttaa yritykseen ja yritys kehittää toimintaansa sen mukaan. (17, 19 ja 18, 15.)

Nykyaikainen markkinointi on asiakassuhdemarkkinointia. Asiakassuhdetta tutkitaan, sitä halutaan ymmärtää ja siinä pyritään vuoropuheluun. Asiakas tulee tuntea kunnolla. Ja tämän tarpeita täytyy kuunnella aktiivisesti. Markkinoinnissa pyritään pysyvien asiakassuhteiden luomiseen ja saavutettuja asiakassuhteita pyritään ylläpitämään. Tämä perustuu siihen, että asiakassuhteen ylläpitäminen aiheuttaa vain vähän kustannuksia. Uuden asiakassuhteen hankkiminen tai menetetyn takaisin saaminen taas vaativat paljon uhrauksia. (15, 17–18 ja 15, 411.)

Asiakslähtöisyys on johtanut jalostuttuaan myös asiakasjohtamisajatteluun. Asiakkaat nähdään nykyisin yrityksen yhtenä pääomalajina. Ajatellaan, että asiakassuhteita parantamalla yritys voi kehittää asemaansa markkinoilla ja lisätä arvoaan. Asiakasjohtaminen on toisaalta monimutkainen käsite, jonka määrittelemisen riippuu myös näkökulmasta. Voidaan kuitenkin yleistetysti sanoa, että asiakasjohtamisessa organisaatiota johdetaan huomioiden strategiassa ja toiminnoissa pyrkimykset ja taustatieto asiakassuhteiden kehittämiseksi. Asiakasjohtaminen kattaa monia osa-alueita, mutta kaikilla niillä pyritään samoihin tavoitteisiin. Toimiva asiakasjohtaminen perustuu muiden muassa informaatioon nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. (19; 18, 9; ja 15, 410.)

## 4.1 Segmentointi

Asiakasjohtaminen pohjautuu yrityksen asiakkaiden tuntemiseen, mutta varsinkin laajan asiakaspohjan hahmottaminen voi olla haastavaa. Tässä auttaa asiakkaiden segmentoiminen erilaisten kriteerien perusteella. Segmentoinnin avulla yritys voi myös kohdentaa erilaisia toimenpiteitä eri kohderyhmille sekä seurata segmenttien sisäistä kehitystä. Segmentointi voidaan tehdä useilla eri perusteilla. Eri menetelmistä yritys valitsee segmentointiperusteekseen sen, joka sopii parhaiten heidän toimintaansa. Lisäksi käytettävän segmentointimenetelmän on sovittava myös yrityksen muuhun strategiaan. (18, 40; 18, 16; 13,190 ja 14, 57.)

Yritys voi onnistuneen segmentoinnin jälkeen vaikkapa valita ne segmentit, joihin keskittyminen on sille taloudellisesti kannattavinta. Markkinoinnin räätälöiminen tietyille kohderyhmälle taas tuottaa paremman tuloksen kuin yleispätevä markkinointi koko potentiaaliselle asiakaskunnalle. Yrityksen osaaminen ja resurssitkaan eivät todennäköisesti olisi riittävät kaikkien palvelemiseen. (18, 40; 18, 16 ja 14, 57.)

### 4.1.1 Makro- ja mikrotason segmentointi

Yritysmarkkinoilla segmentointia toteutetaan kahdella eri tasolla. *Makrotasolla* keskitytään tarkastelemaan asiakkaan pysyväluonteisia ominaisuuksia. Näitä ovat organisaation koko, maantieteellinen sijainti, toimiala, tuotteen käyttöarvo asiakkaalle ja ostopäätöksenteko. Makrotasoon liittyvät myös asiakkaan hankintakriteerit, siis hinta, toimitusvarmuus ja laatu. (13, 186–188; 16, 180–185 ja 14, 66.)

Toinen taso on *mikrosegmentointi*, joka ulottuu syvemmälle asiakkuuteen. Se pyrkii segmentoimaan asiakkaita niiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavien seikkojen perusteella. Näitä ovat asiakkaan asenteet, tarpeet, ostopäätökseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja ostopäätökseen osallistujat. Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä voidaan hankkia tietoa muiden muassa kyselytutkimuksilla. Hyödyllistä tietoa ovat myös asiakasyrityksen toimialan, koon ja liikevaihdon perusteella arvioidut myynninmahdollisuudet. Näiden seikkojen lisäksi tulisi pyrkiä selvittämään asiakasosuus, siis kuinka suuren osan ostoistaan asiakas ostaa yritykseltämme. Ostokäyttäytymisen selvittämisellä asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi ”harvoin, mutta paljon kerralla ostaviin” tai ”usein, mutta vähän ostaviin”. Mikrosegmentoinnin pohjaksi on

haastavaa saada tietoa, mutta sitä tulisi hankkia, koska se tukee makrotason segmentointia. (13, 186–188; 16, 180–185; 14, 66 ja 15, 412–413.)

#### 4.1.2 Segmentointi aika-ajattelun perusteella

Asiakkaita voidaan segmentoida katsomalla asiakassuhteen tulevaisuuteen. Sillä syntynyt asiakkuuskaan ei pysy aina samana, vaan se muuttuu ajan ja ostotapahtumien mukana. Ajan kulkuun ja asiakassuhteen muutokseen perustuu asiakkaiden segmentointi aika-ajattelun perusteella. (18, 53 ja 13, 189.)

Mahdollisia asiakkaita ovat *suspekti* ja *prospekti*. Suspekti halutaan asiakkaaksi. Sitä ei tunneta, mutta määrittely voidaan tehdä ominaisuuksien perusteella, kuten koko ja toimiala. Prospekti taas mahdollinen on asiakas, joka tiedetään. Siitä voidaan tuntea yksityiskohtia esim. sen ostopotentiaali. Jotkut prospektit voidaan nähdä poikkeuksellisen haluttavina asiakkaina, joiden hankkimiseen ollaan valmiita panostamaan. (18, 53–54 ja 15, 411.)

Suspektin ja prospektin jälkeen asiakkaasta on tarkoitus saada ajan saatossa *uusi asiakas*. Uuteen asiakkaaseen tulee olla yhteydessä mahdollisimman nopeasti ensimmäisen oston jälkeen. Näin asiakassuhdetta voidaan lujittaa. Uudesta asiakkaasta saadaan yritykselle *nykyinen asiakas*. Nykyiset asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, sillä ne ostavat säännöllisesti. Tämän vaiheen asiakasta tulee käsitellä niin, ettei suhde passiivoidu. Muuten seuraavat vaiheet ovat *passivoituva* ja *passiivinen asiakas*. Passiivinen asiakas tulisi pyrkiä saamaan takaisin aktiivisten asiakkaiden piiriin. Tämä tehdään kehittämällä asiakkaan ostohaluja. (18, 54–55 ja 15, 410.)

Jos passiivisen asiakkaan aktivointi epäonnistuu, asiakas siirtyy ajan kaarella joko vaiheeseen *entinen* tai *menetetty asiakas*. Asiakassuhteen muuttumista entiseksi tulisi välttää, koska yritysmarkkinoilla asiakkaat usein tuntevat toisensa. Tämän takia jonkun asiakassuhteen päättymiseen johtaneet seikat tulevat helposti tietoon kokoa asiakaskunnan keskuudessa. Lisäksi korvaavien asiakkaiden hankkiminen on yleensä haasteellista. Entinen asiakas saattaa joskus palata takaisin asiakaskuntaan. Jos näin tapahtuu, sitä on hyvä kohdella kuin uutta asiakasta. (14, 68–70 ja 18, 54–55.)

#### 4.1.3 Segmentointi asiakasportfolion perusteella

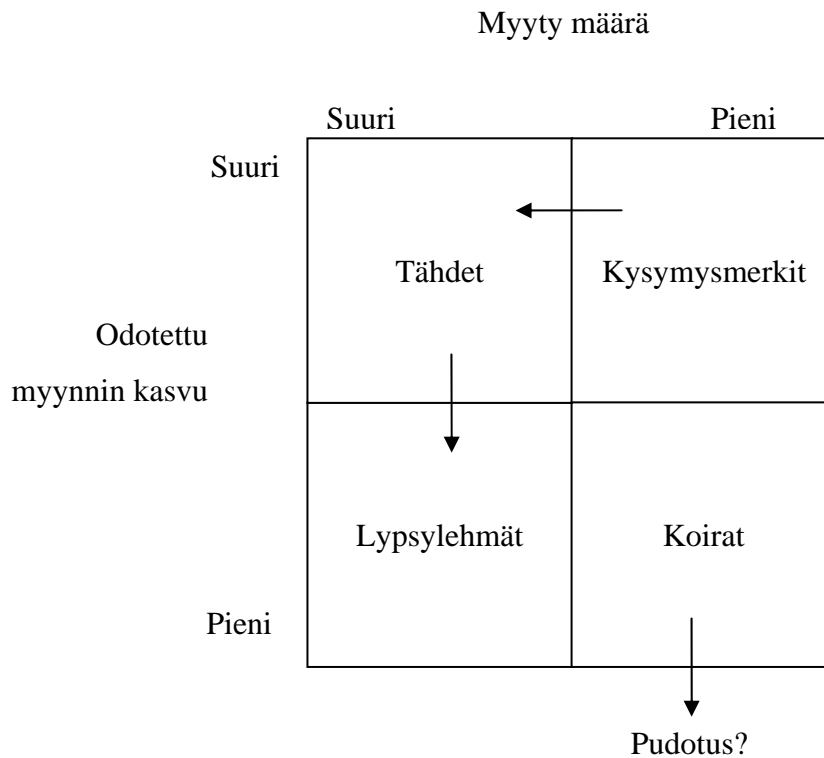
Asiakkaita voidaan segmentoida myös erilaisten portfolioiden avulla. Yksi yleinen portfolio on nelikentänomainen Bostonin matriisi. Siinä asiakkaat on jaettu ryhmiin, jotka on nimetty värikkäästi kuvamaan niiden ominaisuuksia ja tuottavuutta yritykselle. Asiakkaiden luokittelu perustuu esimerkiksi myytyyn määrään tai oletettuihin myynnin mahdollisuuksiin sekä odotettavissa olevaan myynnin kasvuun. Asiakkaat eivät välttämättä pysy aina samassa lokerossa. Markkinoija pyrkii omilla toimillaan kehittämään asiakkuuksista arvokkaampia, jolloin ne saavat uuden aseman portfolioissa. (20, 38–40.)

Bostonin matriisin neljä ryhmää ovat tähdet, lypsylehmät, kysymysmerkit ja koirat. *Tähdet* ovat ryhmä, jonka jäseniä kuvaa se, että niille myydään paljon tai tulevaisuudelta voidaan odottaa myynnin kasvua. Vaikka tähdet toisivatkin yritykseen runsaasti tuloja, niiden ylläpito vaatii paljon uhrauksia. Siksi ne ovat neutraaleja tarkasteltaessa taloudellista tuottavuutta. (20, 38–40.)

*Lypsylehmät* ryhmään kuuluu asiakkaita, joille myydään paljon, mutta kasvua ei enää tapahdu. Ne ovat yritykselle ehkä tärkeimpiä asiakkaita. Lypsylehmät ovat niin sanottu kypsä ryhmä, joka on taloudellisesti tuottava. Sillä jäsenet tuovat markkinoijalle vakaasti rahaa vaatimatta suuria kustannuksia asiakassuhteen ylläpitämiseen. (20, 38–40.)

*Kysymysmerkit* ovat lokero, jonka tulevasta kehityksestä ei olla aivan varmoja. Nämä asiakkuudet ovat yleensä uusia tai poistuvia. Kysymysmerkeille myydään vähän, mutta kasvulle saatettaan odottaa suurta lisää. Nämä asiakkuudet vaativat yritykseltä panostuksia, mutta niitä tarkasteltaessa pitää harkita pitkänajan kannattavuutta. (20, 38–40.)

*Koirat* ovat asiakkaita, joille ei saada myydyksi paljoa. Myynnin myynti tai myynnin mahdollisuudet eivät myöskään ole kasvamassa. Yleisesti ottaen nämä ovat yritykselle tuottamattomia. Koira-ryhmän yksilöitä tarkasteltaessa voidaan harkita jopa asiakkuuksien pudottamista pois. Kuvassa 3 on havainnollistettu Bostonin matriisia ja kuinka asiakkaiden odotetaan mahdollisesti siirtyvän ryhmästä toiseen. (20, 38–40; Kuva 3.)



Kuva 3. Mukaelma Bostonin matriisista (20, 40.)

#### 4.2 Asiakkuuden arvo ja elinkaari

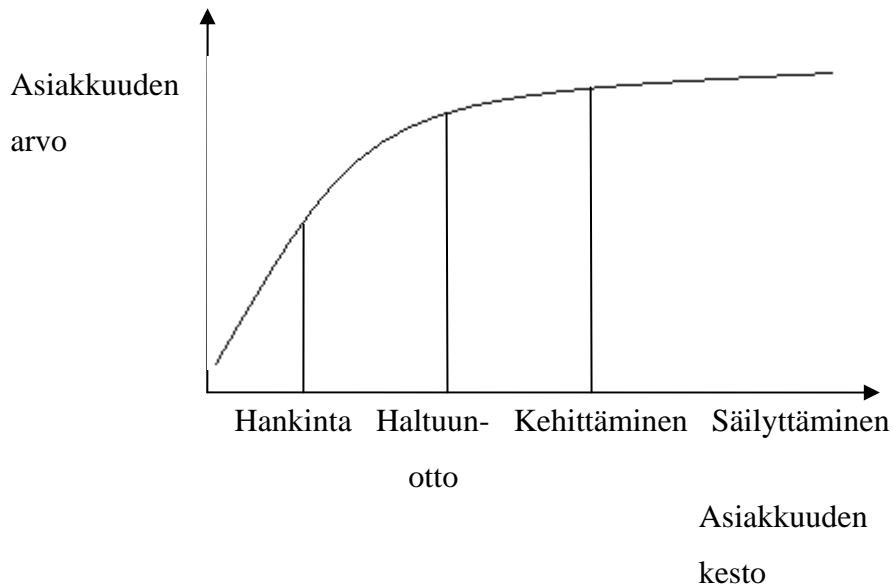
Asiakasjohtamiseen liittyy myös keskeisesti asiakkuuksien arvon hahmottaminen. Asiakkuuden on katettava kustannukset, joita asiakkuudesta yritykselle aiheutuu. Näitä ovat asiakkaan hankinnasta aiheutuneet kulut, tuotteiden hankinta kustannukset, palvelukustannukset ja asiakassuhteen ylläpidon vaatimat uhraukset. Arvoon perustuva asiakkuuden tarkastelu vahvistaa halua luoda asiakassuhteesta mahdollisimman pitkä. Suhteen kannattavuus paranee ajan kanssa, kun sen hankkimiseksi uhratut kulut on katettu. Asiakkuuden arvoa ei kuitenkaan mitata vain kulujen ja tuottojen erotuksella. Arvoon vaikuttaa moni tekijä, kuten asiakassuhteen pituus ja ostotiheys. Asiakkaalla saattaa olla myös esimerkiksi suositteluarvoa, eli hänen ansiostaan voidaan saavuttaa uusia asiakassuhteita. (15, 413–414 ja 17,120.)

Asiakkuuden kannattavuuden määrittämisessä on huomioitava myös monia muita tekijöitä, kuten mitä tuotteita asiakas yleensä ostaa. Jotkin tuotteet saattavat olla myyjälle kannattamattomia tai aiheuttaa ylimääräisiä kuluja. Asiakas saattaa myös tehdä pal-

jon reklamaatioita ja palautuksia eli aiheuttaa ylimääräisiä kuluja, jolloin asiakkuuden arvo laskee. Asiakassuhteeseen pyrkiessä on hyvä huomioida myös odotukset asiakkaiden tulevaisuuden suhteen. Esimerkiksi asiakkaan toimialalla voidaan odottaa joko positiivisia tai negatiivisia muutoksia. Asiakkuuden arvoon ja tietyn potentiaalisen asiakkaan tavoiteltavuuteen vaikuttaa siis onko sillä mahdollisuuksia pärjätä tulevaisuudessa. Vasta kaikkien näiden asiakkuuden tuottojen ja asiakaskulujen erotuksena saadaan asiakkuuden lopullinen arvo. Nykyisen asiakaslähtöisen ajattelumallin perusteella täytyy kuitenkin muistaa, että asiakkuudella on oltava arvoa myös asiakkaalle. Jos asiakas ei koe saavansa asiakkuudesta arvoa, se saattaa siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. Näin asiakkuus jäisi lyhyemmäksi ja sen mukana arvo pienemmäksi. (17, 120–130; 15, 414; ja 13, 138–139.)

Asiakkuudella on olemassa elinkaari. Asiakkuus alkaa ensimmäisestä ostosta ja etenee joko asiakkuuden säilyttämiseen tai sen hiipumiseen ostojen vähetessä. Asiakkuus koostuu siis aina eri vaiheista. Asiakkuus muuttuu vaiheiden mukana. Myös yrityksen toiminta asiakasta kohtaan ja sen tavoitteet asiakasjohtamisen suhteen ovat erilaisia. Asiakkuuden elinkaari voidaan esittää asiakkuuden keston ja arvon funktiona. (18, 41–42 ja 13, 138–139.)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jaotella aikajanalla esimerkiksi neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on *asiakkuuden hankinta*, johon liittyy määrittelyä, tavoiteasiakashankintaa ja tarjousten tekemistä. Toisena seuraa *haltuunotto* eli uuden asiakassuhteen käynnistys. Tässä vaiheessa on tärkeää asiakkaan tyytyväisenä pitäminen ja tiedon hankkiminen asiakkaasta. Seuraava vaihe on *asiakassuhteen kehittäminen* sekä syventäminen. Tässä kolmannessa vaiheessa pyritään tarjouksiin ja lisämyyntiin sekä ylläpitämään tietoa asiakkaasta. Viimeinen vaihe on *asiakassuhteen säilyttäminen*, joka voidaan nähdä myös päättymisen estämisenä. (Kuva 4.) Neljännessä vaiheessa pyritään siis pitämään asiakas aktiivisena. Jos asiakassuhde kuitenkin loppuu, on tärkeätä, ettei se pääty riitaisasti. Silloin asiakas saattaisi viestiä huonosta kokemuksestaan muuhun asiakaskuntaan. (18, 41–42 ja 13, 138–139.)



Kuva 4. Asiakkuuden arvo elinkaaren eri vaiheissa (13, 139.)

#### 4.3 Asiakassuhteen seuranta ja ylläpito

Asiakassuhteen ylläpitäminen ja siihen liittyvä seuranta ovat moniulotteisia käsitteitä. Tähän liittyy muiden muassa asiakastyytyväisyys ja uskollisuus, yhteydenpito asiakkaaseen ja asiakkuuden arvon jatkuva mittaaminen. Asiakassuhteita tulee analysoida, jotta niistä voidaan oppia. Analyysin kautta löydetään myös asiakkuudet, jotka aivan erityisesti halutaan ylläpitää. Tämän jälkeen voidaan kohdentaa eri toimia halutuille asiakkuuksille, näin myös markkinoinnin toimenpiteet ja niiden tavoitteet nivoutuvat seurantaan. Seurannan tavoitteena on siis oppia johtamaan asiakkuutta paremmin. Kaikki asiakkuudesta kerätty tieto ja saatu palaute tulisikin yhdistää yrityksen toimintaan. Oppiminen pitäisi muistaa nähdä vuoropuheluna, mikä on kaikkein tehokkainta oppimista. (15, 428–433.)

Asiakkuuksien seuranta käsittää lähinnä asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -kannattavuuden seuraamista. Seuranta luo pohjaa onnistuneelle asiakasjohtamiselle. Seuranta tapahtuu keräämällä tietoa asiakkaasta. Tieto jaetaan luonteensa perusteella neljän lokeroon. *Perustieto eli identifiointitieto* on asiakkaasta olemassa olevaa tietoa, kuten asiakkaiden kontaktitiedot tai toimiala. Se on luonteeltaan kaikkien saatavilla olevaa eikä juuri muutu. (18, 17–18; 18, 110–114 ja 15, 428.)

Toinen lokero eli *asiakassuhteeseen liittyvä tieto* on asiakkaan ja yrityksen välistä. Se kuvaa asiakassuhdetta ja sen kehittymistä. Tätä asiakassuhteeseen liittyvää tietoa saadaan lähinnä analysoimalla mennyttä. Oma lokeronsa on yrityksen ja asiakkaan väliin *toimenpiteisiin* liittyvä tieto. Se on erityisen arvokasta, koska se on hallussa vain yrityksellä itsellään. Tiedon hankinta perustuu kokemukseen ja kuvaa toimenpiteiden tuloksellisuutta. Asiakkaasta voidaan tietää vaikkapa, kuinka eri markkinointitoimenpiteet ovat tehonneet. (18, 17–18; 18, F 110–114 ja 13, 151.)

Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä *ennustetieto* on myös vain yrityksen hallussa olevaa. Se on johdettua tietoa, joka on aikaansaatu yhdistämällä aiempien toimenpiteiden onnistumiseen liittyviä tietoja sekä analysoimalla tätä. Näin saadaan ennusteita, joilla voidaan ennakoida tulevaisuuden toimenpiteiden tehoja. (18, 17–18 ja 18, 110–114.)

#### *Asiakastyytyväisyys*

Asiakassuhdetoiminnassa on keskeistä saada asiakkailta informaatiota myös heidän tyytyväisyydestään. Näin voidaan kehittää suhdetta parempaan suuntaan. Asiakkaalle tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi antaa palautetta ja löytää oikeat kanavat siihen, pyrkien vuoropuheluun. Asiakastyytyväisyyttä voi tarkkailla vaikkapa asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Tämä käsittää mittaamisen sekä kokonaisuutena että eri osa-alueilla. Osa-alueita voivat olla vaikkapa asiakaspalvelu tai laatu. Kun tutkimuksella saavutetaan tietoa tyytyväisyydestä, myös eri segmenttien asiakkaat voidaan jakaa luokkiin tyytyväisyytensä perusteella. Erittäin tyytyväisiltä asiakkailta saatu informaatio on tärkeää, koska sieltä voidaan poimia niitä hyviä seikkoja, joihin kannattaa panostaa jatkossakin. (15, 429–430 ja 14, 152.)

Valitettavasti tyytyväisyyden seuranta perustuu lähinnä menneeseen. Analysointia ja tutkimista pitäisikin kehittää markkinointiyrityksessä eteenpäin. Seurannan välineet soveltuisivat paremmin asiakasjohtamisen tehostamiseen, kun ne saataisiin irrotettua menneestä. (17, 44.)

#### *Asiakasuskollisuus*

Asiakasuskollisuuden seuranta pohjautuu ostokäyttäytymisen analysointiin. Uskollisuutta seurattaessa ollaan kiinnostuneita ostojen määrästä ja tiheydestä, asiakasosuu-



ta, asiakkuuden kestosta ja näiden suureiden muutoksista. Myös syystä tai toisesta päättyneet asiakkuudet antavat mielenkiintoista tietoa analysoitavaksi. Asiakasuskollisuutta pitää seurata, koska asiakkaan tyytyväisyys ei vielä takaa tämän uskollisuutta myyjää kohtaan. Hyviksi havaittuja kanta-asiakkaita kannattaa kohdella hyvin, antamalla heille erikoisetuina vaikkapa alennuksia. Myönnytyksiä tehdessä markkinoijan on muistettava, että liiallinen avokätisyys muuttaa asiakkuuden kannattamattomaksi. (15, 430–431.)

Asiakasuskollisuus on kuitenkin monimutkainen käsite, joka ei sisällä vain ostojen toistuvuutta. Sen lisäksi uskollisuuteen liittyy monia tunnuseikkoja, joiden pohjalta asiakas kokee olevansa uskollinen. Asiakas saattaa vaikkapa toivoa voivansa olla uskollinen, mutta tämä ei ole välttämättä mahdollista. Tämä tunnepohjainen uskollisuus ei olekaan aina samalla tasolla asiakkaan todellisen käyttäytymisen kanssa. Koska asiakasuskollisuus on monimutkainen asia, ei ole ainutta oikeaa keinoa sen mittaamiseksi. Markkinoijan pitäisi kuitenkin pyrkiä kehittämään siihen selkeä keino. (18, 38–40.)

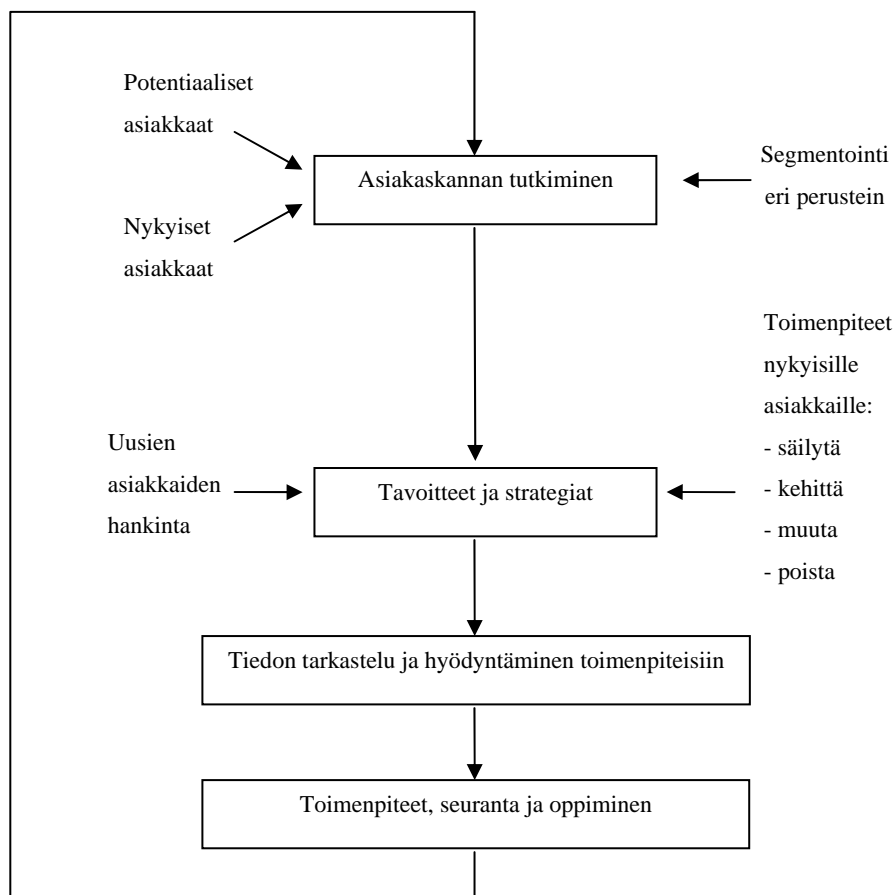
### *Yhteydenpito*

Asiakaskontaktit ovat tärkeä työkalu asiakassuhteen johtamisessa ja kehittämisessä. Yhteydenpidon pitää olla säännöllistä, oikeanlaista ja oikeanaikaista. Lisäksi kontakteilla tulisi pyrkiä tavoitteellisuuteen. Vähäinen yhteydenpito asiakkaaseen saattaa johtaa asiakkaan menettämiseen kilpailijalle. Yhteydenpidossakin pitäisi muistaa sen pyrkimys vuorovaikutukseen, eli yrityksen kannattaa rohkaista asiakkaitaan ottamaan yhteyttä. (18, 24.)

## 4.4 Asiakastiedon yhdistäminen strategiaan

Kun asiakkuuksista on hankittu riittävästi tietoa, organisaatiossa päätetään, mitkä asiakkaista ovat tärkeimpiä ja mihin keskitytään. Ryhmittelyn perusteella voidaan myös pudottaa pois segmentit, jotka eivät ole kannattavia, vaan aiheuttavat lähinnä kustannuksia. Ryhmittelyn pohjalta luodaan tavoitteet jokaiselle asiakkuustyypille. Tavoitteet käsittävät sen, mitä suhteesta pyritään saamaan irti ja mitä keinoja siihen käytetään. (15, 416.)

Tässä vaiheessa asiakkuustyypit voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen eri lokeroon. Arvokkain ryhmä ovat *säilytettävät asiakkuudet*, jotka ovat yritykselle kaikkein kannattavimpia ja joista siksi halutaan pitää kiinni. Suhdetta näihin pyritään silti edelleen rakentamaan paremmaksi. *Kehitettävät asiakkuudet* sisältävät käyttämätöntä potentiaalia myynnin volyymin suhteen. Kehitettävien asiakkuuksien asiakasosuutta olisi mahdollista kasvattaa markkinoinnin avulla. Kolmas lokero voi olla *muutettavat tai poistettavat asiakkuudet*, jotka eivät ole kannattavia tai ovat muuten epäedullisia. Kanssakäynti tällaisen asiakkaan kanssa sisältää esimerkiksi paljon toimintoja, joilla ei ole arvoa. Näitä asiakkuuksia tulee yrittää muuttaa parempaan suuntaan tai luopua niistä. (15, 416 ja 18, 162–164.) Kuvassa 5 on esitetty asiakasjohtamista tukevat toimet prosessina, joka alkaa tiedonkeruusta ja analysoinnista. Prosessi johtaa tiedon yhdistämiseksi strategiaan ja toimenpiteisiin siis asiakasjohtamiseen (15, 409).



Kuva 5. Mukaelma asiakasjohtamisen ja asiakassuhdemarkkinoinnin prosessista (15, 409.)

Asiakasstrategia on väline, jossa asiakkaista kerätty informaatio ja segmentointi yhdistetään liiketoimintaan. Asiakasstrategia täytyy määritellä ja ymmärtää yrityksessä yksiselitteisesti, jotta se olisi tehokkaimmillaan. Näkemys asiakasjohtamisesta on silloin sama koko yrityksessä ja kaikki toimijat osaavat toimia tavoitteiden mukaisesti. (18, 156–159.)

Asiakasstrategian taustalla on monia asioita, jotka tulee tiedostaa päätettäessä lopullisesta strategiasta. Näitä ovat asiakaskannan kehitys, jonka kautta pyritään näkemään nykyisen asiakaskunnan soveltuvuus muuttuvan ympäristön haasteisiin ja yrityksessä asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi huomioidaan asiakaskannattavuus sekä asiakastiedon hallitseminen ja käyttö. Nämäkin tulee ymmärtää organisaatiossa ilman tulkinnanvaraakaan. Tällaisten taustatekijöiden sekä yrityksen omien resurssien ja organisaation vaikutukset huomioiden voidaan päättää asiakasstrategiasta. (18, 159–161.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Ennen tutkimukseen ryhtymistä jäseneltiin selvästi tavoite eli se mihin tällä tapaus-tutkimuksella pyritään. Työllä haluttiin kehittää Puumerkin asiakasjohtamista. Tähän pääsemiseksi pyrittiin kartoittamaan seikkoja toimeksiantajayrityksen toiminnassa, joita tulisi kehittää. Näiden asioiden kautta voitaisiin saavuttaa suurempi asiakasosuus nykyisen asiakaskunnan keskuudessa sekä suurempi markkinaosuus omalla alueella. Empiirisen tutkimuksen lähestymistavat olivat siten kartoittavia, kuvailevia ja kehittäviä. Työssä käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Edellä mainittujen päätösten jälkeen päätutkimusmenetelmäksi valittiin nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille kohdistettu kirjekyselytutkimus. Vastaanottajiksi valittiin toimialan ja maantieteellisen alueen perusteella rajattu kokonaisotanta. Tähän tutkimusmenetelmään päädyttiin kolmesta eri syystä. Tutkimuksen otoskoko oli liian suuri esimerkiksi haastatteluina toteutettavaksi, ja työllä etsittiin asiakasnäkökulmasta lähinnä negatiivisia seikkoja, jotka on helpompi antaa anonymisti. Lisäksi käytettävissä olleet kontaktitiedot olivat postiosoitteita, joka soveltuivat luonnollisimmin postitse lähetettävälle lomakkeille. Kyselytutkimus tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä, koska vastaajien tiedoista etsittiin juuri selvästi esiin nousevia ilmiöitä kokoamalla lomakkeiden tiedot ensin numeeriseksi tiedoksi. Lisäksi itse tapaustutkimusyritystä ja sen toimintaympäristöä tutkittiin ja analysoitiin kvalitatiivisesti. Näin kvantitatiivisen tutkimuksen tueksi saatiin hahmoteltua tietoa muista: lähinnä laadullisista tekijöistä,

joilla on vaikutuksensa työn viitekehysten sisällä. Näitä analyysyjä tehtäessä hyödynnettiin internet-lähteitä ja toimeksiantajan haastattelua.

## 5.1 Tiedonkeruumenetelmät

Kirjekyselytutkimuksella saavutettiin tietoa, joka ei ole muuten saatavilla. Tutkimuksella hankittu tieto oli työlästä hankkia, mutta se oli erityisen arvokasta tutkimuksen kannalta. Asiakkaiden mielipiteet olivat tärkeimpiä etsittäessä vastauksia päätutkimustavoitteeseen. Kirjoituspöytä tutkimuksella, kuten Internetistä saaduilla barometreilla ja yleisellä tiedolla alan markkinoista ja kilpailijoista, hankittiin tietoa asiakasjohtamiseen vaikuttavista ulkoisen toimintaympäristön tekijöistä. Lähteenä käytettiin myös toimipistejohtajan haastattelua, jolla saatiin tietoa yrityksen sisäisestä näkökulmasta.

### *Kirjekysely*

Kirjekysely toteutettiin postittamalla kyselylomake ja saatekirje (Liite 1 ja liite 2). Lisäksi asiakaskuntaan kuulumattomille potentiaalisille yrityksille, jotka toimeksiantajan mielestä olivat erityisen kiinnostavia, lähetettiin lomake, jolla asiakas voisi halutessaan ilmaista mielenkiintonsa Puumerkin palveluja kohtaan (Liite 3). Lomakkeet lähetettiin helmikuun lopussa kirjepostina ja vastauksia pyydettiin puolentoista viikon sisällä. Mukana kirjeessä oli myös valmiiksi postimerkillä ja osoitteella varustettu kirjekuori vastaamista varten. Näin vastaamisesta haluttiin tehdä otosyrityksille mahdollisimman helppoa.

Kyselylomake oli kaksipuolinen ja käsitti 12 kohtaa, joista tuli rastittaa lähimpänä oleva vaihtoehto. Yhdessä kohdassa vastaus tuli kuitenkin antaa numeromuodossa. Lopussa oli myös osio, jossa vastaaja sai halutessaan kirjoittaa vapaasti palautetta ja ajatuksiaan Puumerkin toiminnasta. Tämä kohta oli olemassa, mikäli joku kokisi tärkeäksi antaa palautetta lomakkeen kysymysten ulkopuolelta. Kysymykset suunniteltiin perustuen työn viitekehukseen ja tavoitteisiin. Toimeksiantaja ja työn ohjaaja antoivat myös oman näkemyksensä kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista, joita lomakkeessa tuli olla. Lomake haluttiin pitää vastaajia ajatellen yksinkertaisena ja lyhyenä, jotta kynnys sen täyttämiseen olisi mahdollisimman matala. Lomake oli kuitenkin riittävän kattava antamaan tietoa tutkimusaiheesta, jotta empiirisen tutkimuksen pätevyys ei heikentynyt. (Liite 2.)

Saatekirje sisälsi lyhyen esittelyn ja kuvauksen tutkimustyön taustasta. Saatekirjeellä vastaanottajassa haluttiin herättää positiivinen mielikuva tapaustutkimusta kohtaan. Näin pyrittiin motivoimana vastaanottajaa, jotta tämä vastaisi kyselyyn. Osalle vastaanottajista postitettu yhteydenottopyyntölomake sisälsi rivit perinteisille kontaktitiedoille. Tämä lähetettiin, mikäli joku potentiaalisista asiakkaista olisi kirjeen myötä innostunut ryhtymään Puumerkin asiakkaaksi. Näin potentiaalisille asiakkaille tarjottiin keino ilmaista kiinnostuneisuutensa. (Liite 1 ja liite 3.)

Osoitetiedot kirjekyselyä varten saatiin yrityksen omista tietokannoista, kuten asiakasrekisteristä, sekä alueella toimivien puutavaran käyttäjien rekisteristä. Lisäksi osoitetietoja hankittiin internetistä organisaatioiden kotisivuilta, osoitepalveluista ja alalla toimivien yhdistysten sivuilta. Näin saavutettiin kokonaisotanta, jonka lopullinen koko oli 223 kappaletta. Otanta oli rajattu toimialaan ja maantieteelliseen alueeseen, jolla Puumerkki toimii. Kirjekyselylomakkeista lähetettiin takaisin 45 kappaletta, joten tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 20,18 kadon ollessa 79,82 % (178 kappaletta).

### *Kirjoituspöytä tutkimus*

Tutkimuksen tueksi hankittiin tietoa useista kirjallisista lähteistä, jotta tutkittavasta alasta ja aihealueesta saatiin selkeä kuva. Tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta valitessa huomioitiin, että se asiaankuuluvaa ja tuoretta. Myös internet-lähteitä käytettiin useita. Näistä saatiin ajankohtaista tietoa puutuotealasta ja Puumerkin kilpailijoista. Internet-lähteissä tuli kuitenkin huomioida tarkasti tiedon luotettavuus, sillä useat olivat organisaatioiden omia internet-sivuja, joissa informaatio on esitetty pääsääntöisesti markkinoinnillisesta näkökulmasta. Toimipistejohtajan haastattelusta poimittiin seikkoja yrityksen sisäisestä näkökulmasta markkinoihin ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Kirjoituspöytä tutkimuksen lähteiksi poimittiin myös muutamia alaan liittyviä lehtiartikkeleita. Lehtiartikkelit olivat hyviä lähteitä, sillä niissä hahmoteltiin tulevaisuuden mahdollisuuksia ulkoisessa toimintaympäristössä, kuten kehitystä puutuotealalla ja poliittisessa ilmapiirissä, joita ei muissa kirjallisissa lähteissä juuri käsitelty.

Työn kirjallisiin lähteisiin kuului myös aiempi tutkimus toimeksiantajayrityksestä. Tutkimus oli keväällä 2009 tehty tutkimus, joka tarkasteli lähinnä Puumerkin olemassa olevan asiakaskunnan tyytyväisyyttä asiakaspalveluun. Tätä eri näkökulmasta tehtyä työtä oli mielenkiintoista hyödyntää tässä asiakasjohtamista tutkivassa työssä.

Näin voitiin viitata muutamaa tutkimuksessa selvitettyihin seikkoihin, jotka liittyvät myös tämän tutkimuksen aihealueeseen.

## 5.2 Analysointimenetelmät

Kyselytutkimuksen vastauslomakkeita analysoitiin kvantitatiivisin perustein. Apuna tulosten käsittelyssä käytettiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaa, johon vastaukset tallennettiin numeeriseksi tiedoksi. Taulukkolaskentaohjelman avulla laskettiin yhteen lomakkeissa esiintyneet vastaukset, laskettiin vastauksista prosenttiosuuksia ja tehtiin tulosten tarkastelun helpottamiseksi visuaalisia diagrammeja. Kun vastauksia oli työstetty Excel-tilukkolaskentaohjelmalla, niistä oli helpompi etsiä tulosten välillä muiden muassa merkitykseltään tärkeitä asioita ja syy-seuraussuhteita.

Kirjoituspöytä tutkimuksella hankittua tietoa analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin. Näin pyrittiin löytämään vastauksia sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön vaikutukseen. Ulkoisen toimintaympäristön kenties merkittävimpiä tekijöitä eli kilpailijoita analysoitiin kilpailijamatriisin avulla. Matriisiksi on taulukko, jossa on esitetty aiheittain kaikkien vertailussa mukana olleiden tiedot. Kriteereinä käytettiin laadullisia ominaisuuksia, kuten valikoimaa ja sen laajuutta, toimipisteen sijaintia sekä johtavaa ajatusta toiminnan taustalla.

Toimintaympäristön muiden tekijöiden hahmottamiseksi analysoitiin kirjoituspöytä tutkimuksen informaatiota SWOT-analyysillä, joka kuvasi myös toimeksiantajayrityksen asemaa ja tilannetta. SWOT on nelikenttä, jossa esitetään omilla sarakkeillaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. *Vahvuudet* ja *heikkoudet* ovat organisaation sisäisen toimintaympäristön ominaisuuksia. Vahvuudet ovat asioita, joissa analysoinnin kohde on kilpailijoita parempi. Heikkoudet taas ovat puutteellisia ominaisuuksia. *Mahdollisuudet* ovat tekijöitä, joista voi olla hyötyä tulevaisuudessa. *Uhat* voivat vaarantaa toimintamahdollisuudet, joten niihin pitäisi pyrkiä varautumaan. Uhat ja mahdollisuudet ovat ulkoisen toimintaympäristön asettamia tekijöitä. SWOT havainnollisesti analysoitavaa kohdetta, joten sen pohjalta oli helppo tehdä päätelmiä löytää asiakasjohtamisen kannalta tärkeitä seikat.

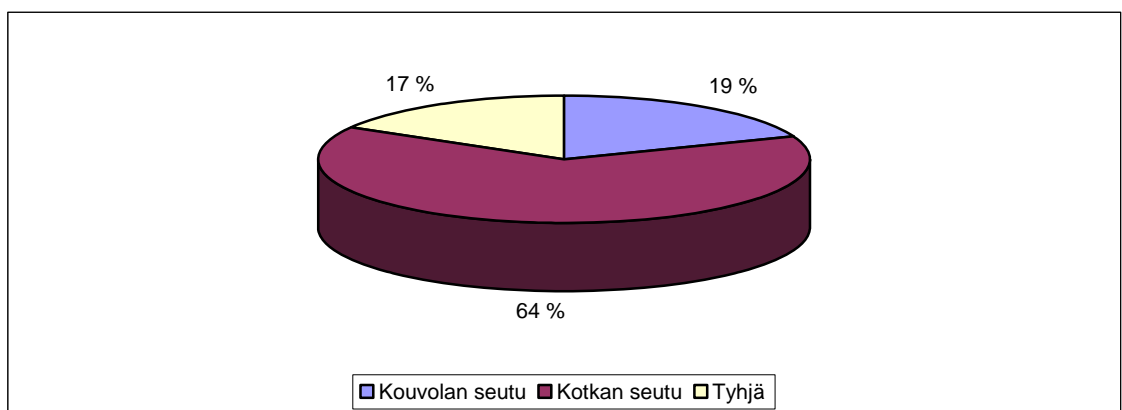
## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselytutkimukseen saatiin 45 vastausta, joka on noin 20,18 % lähetetyistä 223:sta kirjeestä. Vastauksista kolme kappaletta oli kuitenkin sellaisia, jotka jouduttiin hylkäämään, sillä niihin oli vastattu erittäin puutteellisesti ja ne olisivat vain vääristäneet tutkimustulosta. Näin kirjekyselyn tulokset perustuvat 42 hyväksytyyn vastaukseen. Näistä suurin osa oli täytetty erittäin huolellisesti. Muutamissa oli kuitenkin rastitettu vähemmän kohtia kuin oli ohjeistettu tai jätetty vastaamatta johonkin kysymykseen.

Muiden lähteiden avulla on työn tuloksissa analysoitu Puumerkin kilpailijoita ja muuta toimintaympäristöä eli viitekehystä, jonka sisällä asiakasjohtamista kehitetään. Kirjallisia lähteitä tulosten hankkimiseksi olivat internet-sivustot ja toimeksiantajayrityksestä aiemmin keväällä 2009 tehty tutkimus. Lähteenä oli myös toimeksiantajayrityksen toimipistejohtajan kirjalliseen muotoon työstetty haastattelu.

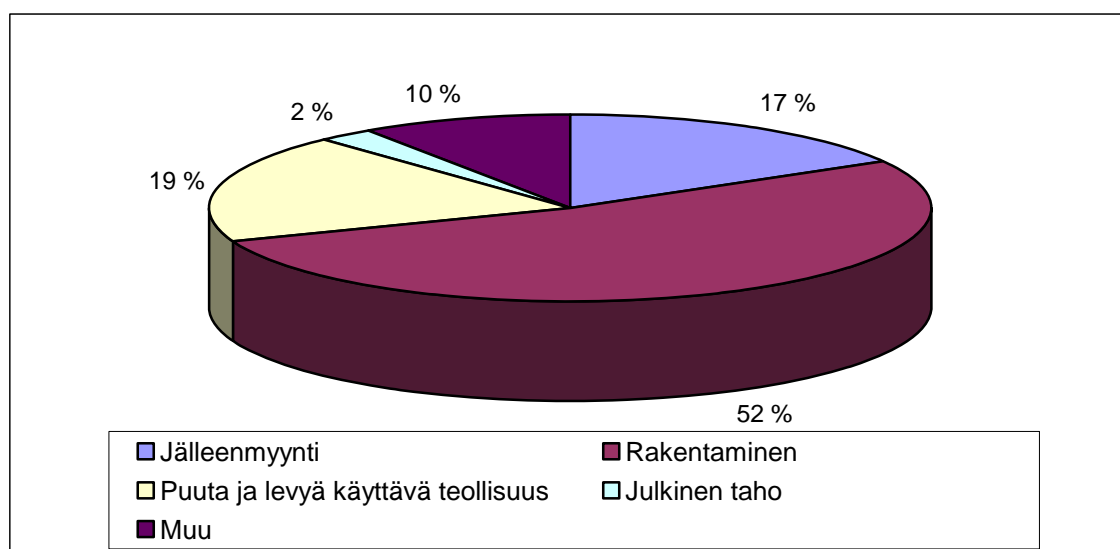
### 6.1 Vastanneiden segmentointi

Vastanneista selkeä enemmistö eli 64 % oli Kotkan seudulta ja 19 % Kouvolan seudulta. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli segmentoida vastanneita, joita pyydettiin kysymyslomakkeessa valitsemaan joko Kotkan tai Kouvolan seutu. Seitsemäntoista prosenttia vastaajista ei ilmoittanut toiminta-alueen. Ilmeisesti nämä ovat organisaatioita, jotka kokevat toimivansa laajemmalla alueella kuin annetut vaihtoehdot. Tässä kohtaa kyselylomakkeessa olisi siis ollut parannettavaa. Siihen olisi pitänyt lisätä enemmiän vastausvaihtoehtoja. Kysymykseen vastanneiden maantieteellinen segmentointi ilmenee kuvassa 6.



Kuva 6. Vastaajien toiminta-alue, N=42

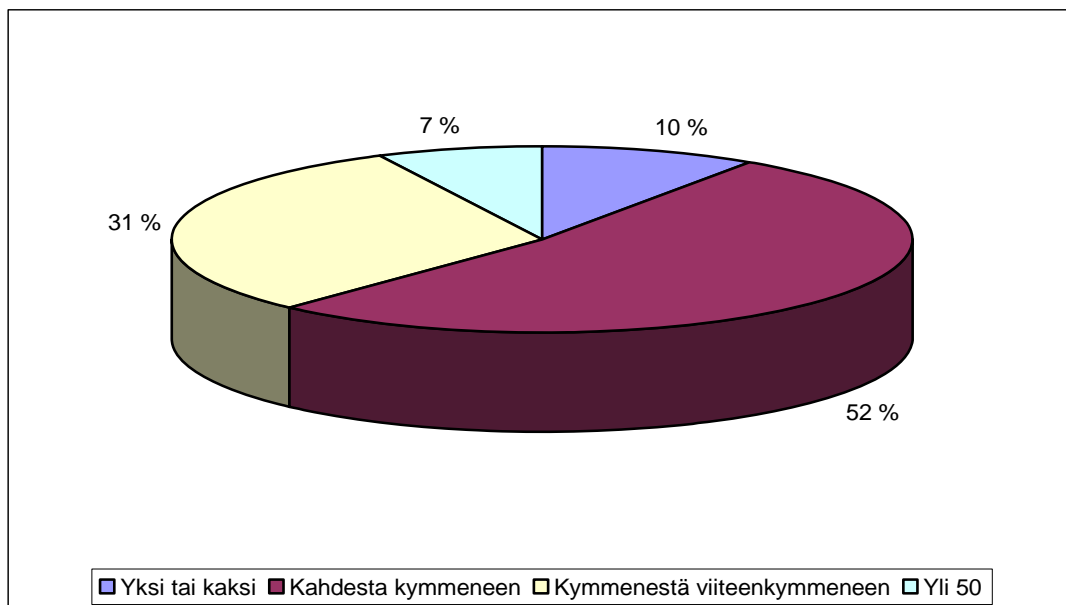
Vastaajien toimialaa tiedusteltiin kysymyksessä 2 antamalla valittavaksi asiakkaiden neljä tyypillisintä toimialaa sekä vapaasti täytettävä kohta muita toimialoja varten. Kyselytutkimukseen vastanneista organisaatioista selkeästi suurin osa eli 52 % toimi rakennusalalla, 17 %:a oli jälleenmyyjiä ja 19 % puuta ja levyä käyttävän teollisuuden asiakkaita. Julkisen sektorin organisaatioilta saatiin vain yksi vastaus, joka on 2 %:n osuus vastanneista. Kymmenen prosenttia ilmoitti toimivansa muulla alalla, kuten konepajateollisuudessa. (Kuva 7.) Asiakkaiden toimiala on tärkeä tekijä segmentoinnin kanalta. Esimerkiksi rakentajalla ja jälleenmyyjällä on tuotteelle erilainen käyttöarvo ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät painottuvat eri tavoin. Rakentaja miettii tuotteen käytettävyyttä ja laatua sen loppukäyttöön soveltuvuuden näkökulmasta, jälleenmyyjälle tärkeämpää on tuotteen hinta ja myytävyys.



Kuva 7. Vastaajien toimiala, N=42

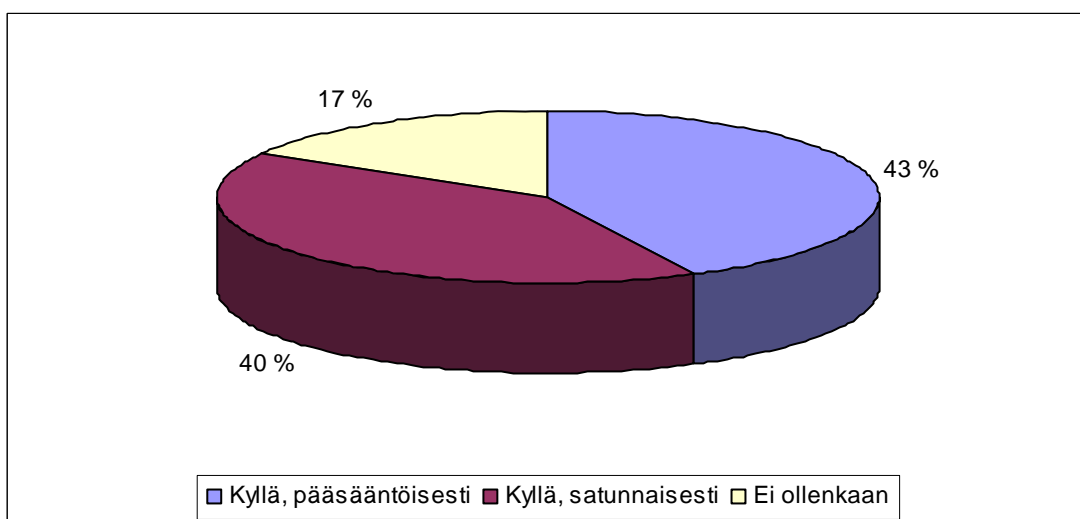
Tutkimuksessa selvitettiin myös vastanneiden organisaatioiden koko, sillä se vaikuttaa ostokäyttäytymiseen: suuret organisaatiot ostavat usein isompia eriä ja ovat näin arvokkaampia Puumerkille. Koko voi vaikuttaa myös organisaation ostokäyttäytymisen sekä ostopäätöksentekoon. Yli puolet vastanneista ilmoitti kolmannessa kysymyksessä olevansa kooltaan kahdesta kymmeneen henkilön organisaatioita. Kolmannes vastaajista oli kymmenestä viiteenkymmeneen eli melko suuria ja yritykselle erittäin arvokkaita toimijoita. Kymmenen prosenttia vastanneista oli yli yhden tai kahden hengen organisaatioita ja vain 7 % oli suuria, yli 50:en hengen organisaatioita. (Kuva 8.)





Kuva 8. Vastanneiden organisaatioiden koko, N=42

Kuvassa 9 ilmenee, että suurin osa kirjekyselyyn vastanneista eli 43 % ostaa Puumerkistä pääsääntöisesti. Nämä ovat siis yritykselle uskollisia nykyisiä asiakkaita, joista tulee pitää kiinni asiakassuhteen arvon ja aika-ajattelun mukaisesti. Lähes yhtä suuri osa eli 40 % vastasi olevansa satunnaisia ostajia. Näiden keskuudessa olisi todennäköisesti mahdollisuus kasvattaa asiakasosuutta. Tätä segmenttiä tuleekin käsitellä huolellisesti, jotta asiakkuudet saataisiin kehitettyä arvokkaammiksi. Vastanneista 17 % ei osta ollenkaan Puumerkistä, vaan ne kuuluvat potentiaalsiin asiakkaisiin, jotka ovat tämän työn toinen selkeä painopiste. Ostojen keskittämistä kysyttiin lomakkeen kysymyksessä 6. (Kuva 9.)

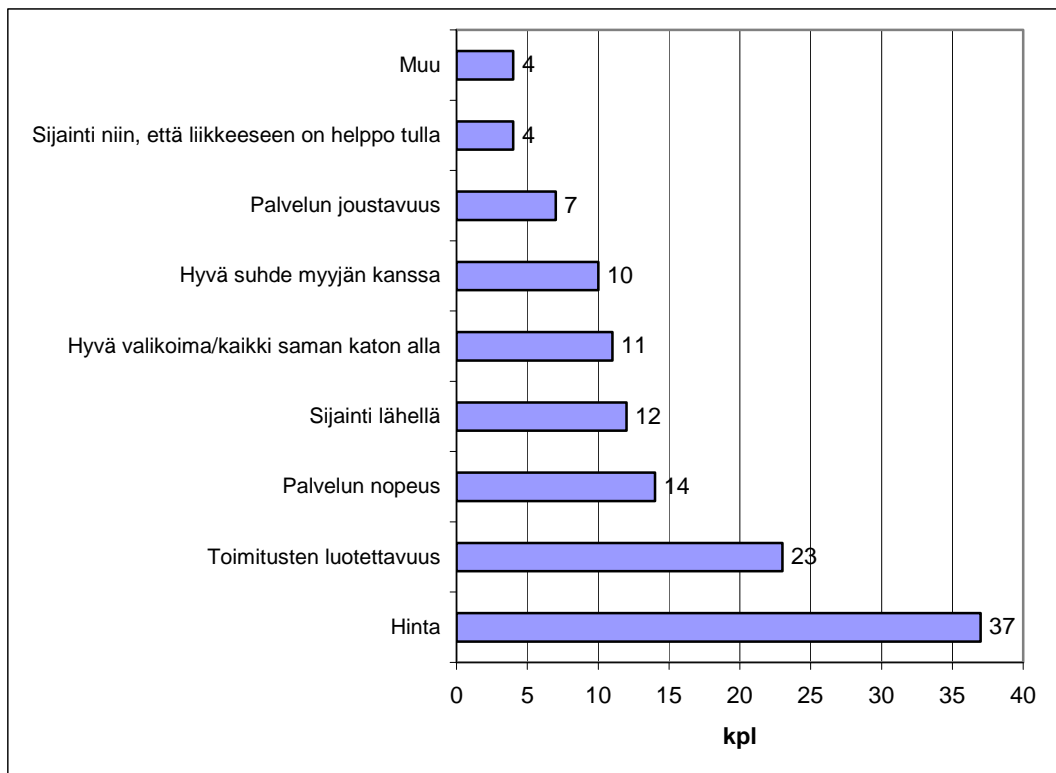


Kuva 9. Puumerkin pääsääntöisten, satunnaisten ja ei ollenkaan -asiakkaiden osuus kirjekyselyyn vastanneista, N=42

## 6.2 Ostokäyttäytyminen Puumerkin markkinoilla

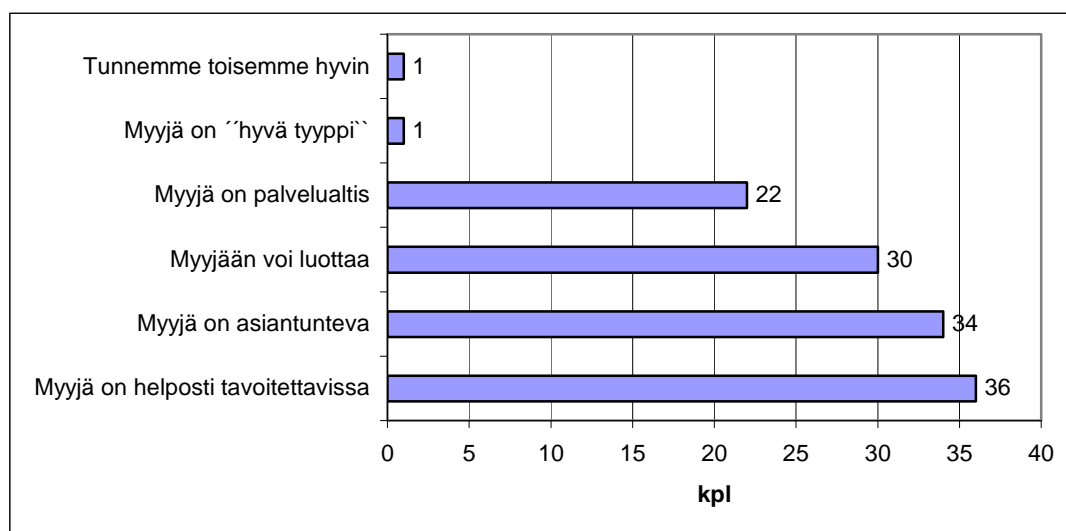
Koska asiakkaiden tarpeet ja tunteminen ovat tärkeimpiä seikkoja asiakasjohtamisessa, tutkittiin kyselylomaketutkimuksella myös nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden arvostuksia myyjäsuhteessa, asiakasuskollisuutta ja hankittuja tuotteita.

Kyselytutkimuksessa hinta nousi tutkimuksessa tärkeimmäksi perusteeksi, jolla tavaran toimittaja valitaan. Kenties tämä oli myös odotettavissa, sillä yleensä hintaerot ohjailevat markkinoita merkittävästi. Toiseksi useimmin kysymyksessä 8 poimittiin toimitusten luotettavuus, kolmantena nopea palvelu ja neljäntenä läheinen sijainti. Tämän perusteella yritykset voitaisiin tarvittaessa segmentoida makrotasolla hankintakriteerien perusteella. Kaikki annetut vastaukset voi nähdä kuvasta 10. Vaihtoehtoisessa kohdassa ”muu, mikä” nostettiin esille tuotteiden tasainen laatu. Kattava valikoima ja myyjäsuhde nousivat myös tärkeiksi, sillä noin neljännes vastanneista poimi ne tärkeiksi vaikuttajiksi puutavarantoimittajan valinnassa, kun kysymyslomakkeessa pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä seikkaa. Tämä tulos vahvistaa ja tukee käsitystä myyjäsuhteen suuresta merkityksestä. (Kuva 10.)



Kuva 10. Perusteet puutavarantoimittajan valinnalle, N=42

Asiakkaiden sekä potentiaalisten yritysten arvostamia asioita myyjäsuhteessa tarkasteltiin tutkimuksessa kuuden kriteerin perusteella, joiden joukosta vastaajia pyydettiin kysymyksessä 9 valitsemaan kolme tärkeintä. Tärkeimmäksi vastaajat nostivat sen, että myyjä on helposti tavoitettavissa. Mainittakoon, että erään lomakkeen vapaa sana -kohdassa valitettiin puhelimella tavoitettavuuden satunnaista vaikeutta. Sama tavoitettavuusongelma oli noussut esiin myös aiemmassa tutkimuksessa (8, 26). Toiseksi tärkeimpänä vastaajat pitivät myyjän asiantuntemusta. Tapausyrityksen kapea-alaisilla markkinoilla asiantuntevuus korostuukin varmasti aivan erityisesti. Kolmanneksi tutkimuksessa nousi luottamus myyjään ja neljänneksi myyjän palvelualltius. Viimeisiksi jääneet kohdat saivat molemmat vain yhden kappaleen valintoja. Tiedot asiakkaiden arvostuksista ovat tärkeitä, jotta asiakasjohtamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan. (Kuva 11.)



Kuva 11. Tärkeimmät tekijät myyjäsuhteessa, N=42

Aiemman asiakastyytyväisyyttä tarkastelleen tutkimuksen mukaan, oli vastaajista 53 % ollut erittäin tyytyväisiä ja 47 % (N=31) melko tyytyväisiä Puumerkin myyntihenkilökunnan ammattitaitoon. Kukaan vastaajista ei ollut ilmoittanut olevansa melko tai erittäin tyytymätön. Tämän mukaan asiantuntemusta tapausyrityksessä voidaan pitää erittäin hyvänä. Tämän tason ylläpitämiseen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota. (8, 25.)

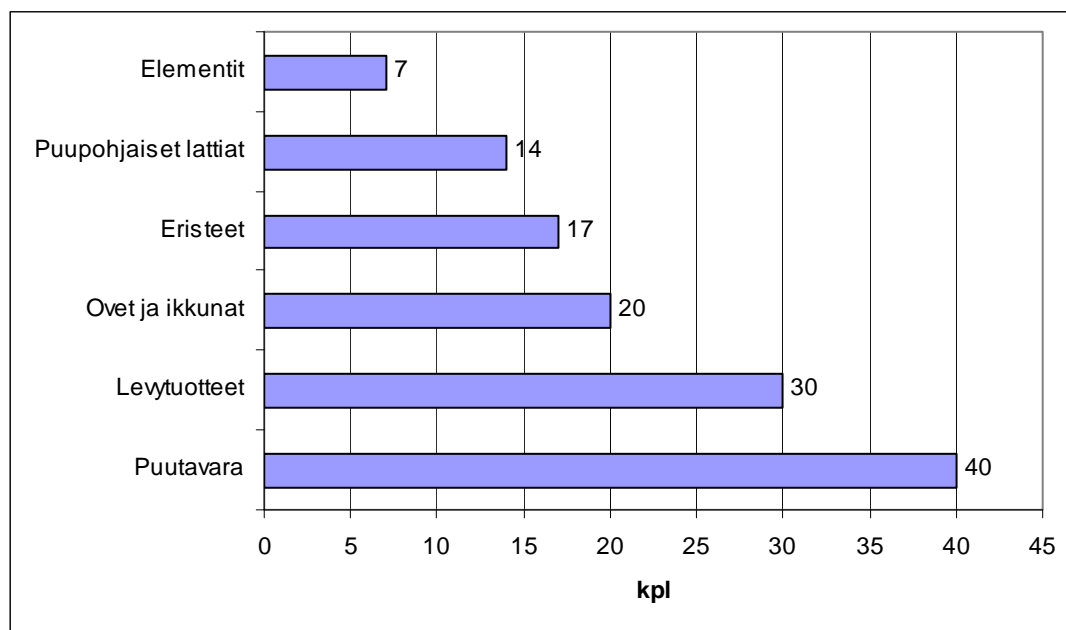
Asiakasuskollisuutta arvioitiin kyselytutkimuksen kohdassa 7 kysymällä, kuinka monta puutuotetavarantoimittajaa organisaatioilla on. Taulukosta 1 ilmenee, että kuusi organisaatiota neljästäkymmenestä kahdesta luottaa pääsääntöisesti yhteen tavarantoimittajaan. Tavallisimmin puutuotteet hankitaan kahdelta tai kolmelta toimittajalta. Use-

ampiakin toimittajia ilmoitettiin olevan, erityisesti viisi toimittajaa oli yleinen vastaus. Tutkimuksen tavoitteisiin kuului selvittää, kuinka asiakkaat saataisiin keskittämään ostojaan. Tämä osio antaa kuvan siitä, kuinka monen kilpailijan kesken asiakkaiden ostopotentiaali joudutaan tällä hetkellä tyypillisimmin jakamaan. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Vastaajien puutavarantoimittajat, N= 42

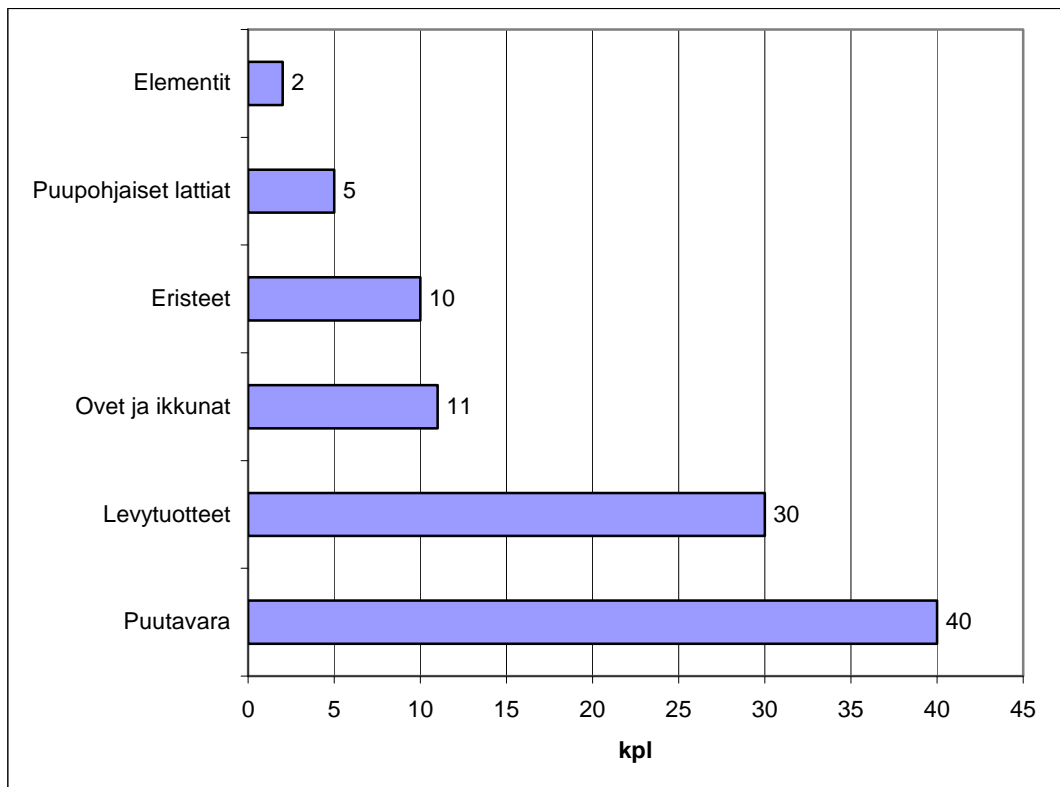
puutavaran toimittajia, kpl	vastauksia, kpl	osuus vastauksista, %
1	6	14
2	10	24
3	13	31
4	2	5
5	6	14
6	2	5
10	2	5
15	1	2

Kyselytutkimukseen vastanneet organisaatiot hankkivat kaikkia tarjooman tuotteita, painottuen puutavaraan ja levytuotteisiin. Ne valittiin useimmin kysymyksessä 4, jossa sai valita halutessaan vaikka kaikki lajit (puutavara 40 kpl, levytuotteet 30 kpl). Ovia ja ikkunoita organisaatiot hankkivat kolmanneksi useimmin, 20 kpl. (Kuva 12.)



Kuva 12. Vastaajien hankkimat tuotteet, N=42

Kuvassa 13 on esitetty mitä tuotteita organisaatiot ilmoittivat hankkivansa eniten, kun viidennessä kysymyksessä sai valita vain kolme kohtaa. Tässä kohdassa tarjooman tuoteryhmät ovat järjestyneet samalla tavalla kuin kuvassa 12. Tässä mielessä organisaatioiden hankintojen selvittämistä kahden eri kysymyksen kautta voidaan pitää turhana, eikä niistä löydy juuri mitään mielenkiintoista analysoitavaa. Toisaalta vastaukset olisivat voineet myös poiketa toisistaan. Organisaatiot poimivat eniten hankkimikseen tuotteikseen siis puutavaran ja levytuotteet, kun taas muut tuoteryhmät saivat vähemmän vastauksia. (Kuva 13.)



Kuva 13. Vastaajien eniten hankkimat tuotteet, N=42

### 6.3 Puumerkin toimintaympäristö

Tapausyritykseen vaikuttaa suuresti toimintaympäristö, jossa se harjoittaa myyntiä ja pyrkii kehittämään asemaansa. Yrityksen toimenpiteitä miettiessä tulee muistaa, että ne eivät koskaan liity vain yrityksen itseensä ja asiakkaisiin, vaan monet toimintaympäristön tekijät vaikuttavat niihin. Koska toimintaympäristö on muuten vaikeasti hahmotettavissa, seuraavassa on esitetty tärkeimpiä seikkoja kilpailijamatriisina ja nelikenttäanalyysiä.

*Kilpailija-analyysi*

Kilpailijat ovat toimintaympäristössä merkittävä osa. Puumerkin markkina-alueella toimivia kilpailijoita analysoidaan seuraavassa matriisissa muutamilla kriteereillä, kuten myynnissä olevilla tuotteilla ja liikkeen sijainnilla. Matriisin kilpailijat rajattiin alueellisesti sekä aiemmassa tutkimuksessa merkittävimpinä pidettyihin.

Alueellisesti lähimpänä Puumerkkiä on Starkki ja K-rauta, joilla on toimipisteet Kotkassa. Näiden kanssa kilpaillaan varsinkin asiakkaista, jotka valitsevat tavarantoimittajansa läheisyyden perusteella ja toimivat Kotkan seudulla. Puukeskuksen toimipiste sijaitsee Kouvolassa, jossa myös K-raudalla on toimipiste. Puukeskus on toiminnaltaan ja tuotevalikoimaltaan niin samanlainen, että sen haastaminen Kouvolan seudulla on vaikeaa. Myös Puumerkin johtava ajatus ilmentää samoja seikkoja kuin Puumerkin vastaava. (Taulukko 2.)

Puumerkki on markkinoilla ainut organisaatio, joka keskittyy pelkästään yritysasiakkaisiin. Puukeskus on kaikkein lähimpänä Puumerkin toiminta-ajatusta mutta harjoittaa myös kulutushyödykkeiden kauppaa. Puumerkki on valinnut keskittyvänsä suppeampaan asiakaskuntaan, tämä tulisi kääntää entistä tehokkaammin eduksi. Keskittyminen yritysmarkkinoihin edesauttaa varmasti asiakkaiden parempaa palvelua ja tätä kautta aloitteen hallussapitoa. Yritysasiakkaan tulisi kokea saavansa asiakkuudestaan enemmän arvoa Puumerkissä kuin kilpailijayrityksissä, varsinkin K-raudassa ja Starkissa, jotka pyrkivät miellyttämään myös kuluttaja-asiakkaita. (Taulukko 2.)

Kilpailijoista Puukeskuksen tarjoama on hieman kattavampi kuin Puumerkin, mutta se keskittyy kuitenkin puutuotteisiin. K-rauta ja Starkki taas myyvät tuotteita hyvin laajalaisesti. Niiden molempien valikoimaan kuuluvat myös esimerkiksi sisustustuotteet ja työkalut. Varsinkin edellä mainittuja vastaan Puumerkki voi tarjota varmasti erikoistumisen tuomia kilpailuetuja. Puumerkin voidaan aidosti sanoa olevan rakennus- ja puutuotteiden erikoisliike, jossa osaamista ei ole hajautettu sisustamiseen ja pienkoneisiin. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Vertailu Puumerkin ja sen tärkeimpien kilpailijoiden välillä

	Toimipiste	Tarjooma	Asiakkaat	Johtava ajatus
Puumerkki	Kotka (5.)	Tuotteita on vähemmän, kuin kilpailijoilla. Tarjooma koostuu lähinnä puutuotteista. (5.)	Vain yritysasiakkaita (5.).	Puumerkki pyrkii asiakaskeskeisyyteen ja että asiakkaat valitsevat yrityksen sen osaamisen vuoksi. Myös tulokselliseen tavoitteiden toteuttamiseen, henkilöstön innostamiseen, aloitteen hallussapitoon tulevaisuuden suhteen pyritään toiminnassa. Kestävään kehityksen periaatteet pyritään huomioimaan kaikessa. (5.)
Puukeskus	Kouvola (21.)	Tuotteita on hieman enemmän, kuin Puumerkillä. Puutuotteiden lisäksi tarjoomaan kuuluvat myös rautakauppatuotteet, kuten katot ja perustukset. (22.)	Lähinnä yritysasiakkaita, mutta myös vähittäiskäynnin asiakkaita. (23.)	Puukeskus määrittelee johtaviksi ajatuksikseen neljä painopistettä. Puukeskus pyrkii tuottamaan hyötyä asiakkailleen ja pelaamaan yhteispelejä. Se arvostaa osaamista toiminnassaan ja pyrkii toimimaan tuloksellisesti. (24.)
Starkki	Kotka (25.)	Tuotteita on todella paljon. Puu- ja rautakauppatuotteiden lisäksi tarjoomassa mm. sisustus- ja pienrautatavotteita sekä työkaluja. (26.)	Sekä yritys- että jälleenyä asiakkaita. (27.)	Starkki pyrkii siihen, että kaikki rakentamisessa tarvittava löytyy samasta paikasta, läpi koko projektin. Palvelun sekä toimitusten halutaan olevan laadukkaita ja sujuvia. (27.)
K-rauta	Kotka ja Kouvola (28.)	Tuotteita on todella paljon. Puu- ja rautakauppatuotteiden lisäksi tarjoomassa mm. sisustus- ja pienrautatavotteita sekä työkaluja. (29.)	Sekä yritys- että jälleenyä asiakkaita. (31.)	K-rauta haluaa panostaa laajan tarjoomaan hyvällä hinta-laatusuhteella ja kattaviin kokonaisratkaisuihin. Se haluaa palvella tehokkaasti sekä yritys- että vähittäisasiakkaita. K-rauta pitää kilpailuetunaan alalla keskimääräistä suurempia myymälöitä. (31.)

### SWOT-analyysi Kotkan Puumerkistä

Puumerkin toimintaympäristöön kuuluu monia muitakin tekijöitä kuin kilpailijat. Tätä laajaa kokonaisuutta hahmotetaan seuraavassa SWOT-analyysissä, jossa huomioidaan tapausyrityksen ulkoinen toimintaympäristö uhkineen ja mahdollisuuksineen sekä sisäisen toimintaympäristön heikkoudet ja vahvuudet.

Yrityksen vahvuutena voidaan pitää selkeää omaa konseptia, jossa keskitytään yritysmarkkinoille ja puutuotteisiin. Kun konsepti on selkeä, voidaan toimintaa kehittää niin, että yritys on markkinoiden paras siinä mitä se tekee. Asiakkaat luottavat varmasti tavarantoimittajaan, jolla on selkeä toimintamalli. Näin asiakkaille syntyy myös lisäarvoa asiakkuudesta. Puumerkissä jokaisella asiakkaalla on oma myyjä, joka palvelee omien asiakkaidensa tarpeita. Näin hänelle muodostuu vahva ammattitaito ja tieto asiakkaistaan. Tämän ansiosta henkilökohtainen myyntityö on tehokasta. Vahvuutena voidaan nähdä myös se, että taustalla on suuri emoyhtiö, joka tukee Puumerkkiä. Näin yrityksellä on myös luotettava tavarantoimittaja ja luotettavuus välittyy myös asiakassuhteisiin. Kaikissa Puumerkeissä tarjooma on yhtenäinen ja tuotteita voidaan tilata muiden toimipisteiden varastoista. Tämä antaa yritykselle vahvuutta ja synergia etuja. (Kuva 14.)

Puumerkillä keskittyy kapeaan asiakaskuntaan, joten yrityksen tulevaisuus on pienen joukon varassa. Suppea asiakaskunta on heikkous, koska se lisää suhdanneherkkyyttä. Taloudellisten tilanteiden muutokset vaikkapa rakentamisessa näkyvät muutenkin voimakkaasti yrityksessä. Tämä lisää tarvetta sopeutumiskykyyn. Puumerkillä on myös suppeampi tarjooma kuin sen kilpailijoilla. Mikäli asiakas haluaa ostaa laajempia tuotekokonaisuuksia saman katon alta, se saattaa kokea kilpailijan houkuttelevampana tavarantoimittajana. Asiakasjohtamisen kehittäminen on vaikeampaa, kun tuotteiden ja palveluiden joukossa ei ole sellaista tekijää, jota ei olisi kilpailijoilla. (Kuva 14.)

Tulevaisuudessa nähdään useita uhkia Kotkan Puumerkin toiminnalle. Yksi uhka on, että talouden tilanne ei korjaannu kuten odotetaan, vaan taantuma rasittaa yrityksen taloutta vielä useamman vuoden. Mekaaninen metsäteollisuus on supistanut Suomessa tuotantoaan ja supistaa mahdollisesti vielä jatkossakin. Tämä vähentää tuotteiden tarjontaa, lisäten niiden hintoja ja vaikeuttaen saatavuutta. Toimitusajat saattavat olla tästä syystä tulevaisuudessa epävarmempia ja vaikeammin ennakoitavia. Tämä välittyy suoraan myös omien asiakkaiden palveluun ja vie pohjaa paremmaksi kehittämiseltä. Toimintaympäristössä tuotteet ja menetelmät muuttuvat koko ajan, tämä vaatii markkinoilla toimivalta yritykseltä jatkuvaa sopeutumista. Uhkana on, että kilpailijat pystyvät reagoimaan muutoksiin Puumerkkiä paremmin ja heikentävät näin sen toimintamahdollisuuksia. Muun muassa paremmalla sopeutumisella kilpailijat saattavat viedä asiakkaita ja asiakasosuuksia. (Kuva 14.)



Puumerkki Kotkan toiminnalle voidaan havaita myös monia mahdollisuuksia, joista osa kyetään varmasti hyödyntämään tulevaisuudessa. Ilmastonmuutos ja ihmisten ympäristötietoisuuden lisääntymien ovat nostaneet puun arvostusta. Puu sitoo hiilidioksidia. Siksi puusta rakentamisen ympäristöystävällisyys verrattuna mm. betonirakenteisiin on noussut keskusteluun. Nämä asenteet ovat välittyneet myös politiikan kentälle, ja jatkossa puurakentamista saatetaan suosia lainsäädännöllisin keinoin. Puutuotealalla tehdään myös jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä, jonka ansiosta saadaan uusia innovaatioita ja sovelluksia. Osa uusista keksinnöistä saattaa vallata alaa muilta materiaaleilta, joten Puumerkki voi puutuotteiden myyjänä kasvattaa asiakaskuntaansa. Tapausyrityksessä on tarkoitus pyrkiä tulevana vuosina laajempiin tuotekokonaisuuksiin. Tämä kasvattaisi asiakkuuksien arvoa sen molempien osapuolien näkökulmasta. Tätä tukevat myös pyrkimykset myyjien jalkauttamiseen asiakaskunnan pariin. Toimintaympäristön muutokset eivät ole vain uhka, vaan ne ovat myös mahdollisuus. Mikäli Puumerkki onnistuu henkisten resurssiensa ansiosta sopeutumaan kilpailijoitaan paremmin, sen on mahdollista vallata osuuksia kilpailijoilta. (Kuva 14.)

<p style="text-align: center;">Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä ja vahva konsepti</li> <li>- Yhtenäinen tarjooma jokaisessa Puumerkissä</li> <li>- Omiin asiakkaisiinsa erikoistunut myyjä, osaava henkilökunta</li> <li>- Suuri emoyhtiön tuki, tavaran toimitus</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suhdanneherkkä ala</li> <li>- Kapea asiakaskunta</li> <li>- Kilpailijoita suppeampi tarjooma</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talous ei korjaannu, lisääntyneet luottoriskit jne.</li> <li>- Metsäteollisuuden tuotannon supistukset, tuotteiden saatavuus</li> <li>- Nopeasti muuttuva ympäristö</li> <li>- Asiakkaita siirtyy kilpailijoille</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poliittisen ilmapiirin suosiollisuus</li> <li>- Asiakkaiden ympäristötietoisuuden kasvu</li> <li>- Uudet innovaatiot ja niiden substituutiovaikutus – asiakkaita uusilta aloilta</li> <li>- Laajemmat tuotekokonaisuudet</li> <li>- Ympäristöön sopeutuminen</li> <li>- Myyjien jalkauttaminen</li> </ul>

Kuva 14. SWOT-analyysi Kotkan Puumerkistä

Asiakkuuden arvoa pitäisi pyrkiä kasvattamaan asiakasjohtamisen kautta, jotta asiakaspääoma saataisiin suuremmaksi. Tämän tulee olla kahdensuuntaista, asiakkaalle itselleenkin on synnyttävä arvoa asiakkuudesta. SWOT-analyysin perusteella keinoja tähän voisivat olla asiakkaiden tietämyksen vahvistaminen Puumerkin konseptista. Näin he tietäisivät varmasti mitä on tarjolla: osaaminen, henkilökohtainen palvelu ja palvelun tuomat lisäarvot tuotteille. Asiakkaille tulisi myös markkinoida ajatus siitä, että Kotkan Puumerkki on tavarantoimittajana markkinoilla vahva tekijä, sillä sen taustalla on Stora Enso ja kaikkien muiden toimipisteiden varastot. Mielikuvilla ja tunteilla on yritysmarkkinoillakin vaikutus ostopäätöksiin. Suuren tavarantoimittajan taustavaikutus tulisi hyödyntää menestystekijänä varsinkin, jos tuotteiden saatavuus markkinoilla vaikeutuu tulevina vuosina.

Henkilökohtaisen myyntityön asema on tärkeä. Siitä tulisi hyödyntää kaikki mahdolliset edut asiakasjohtamisen puolelle. Vahva ammattitaito tulee säilyttää ja sitä tulee edelleen kehittää, jotta Puumerkki voisi saavuttaa markkinoilla johtavan aseman. Yrityksen suunnitelmat myyjien jalkauttamiseksi ovat hyvä askel tulevaisuuteen katsovan ja vuoropuheluun pyrkivän asiakassuhteen luomiseksi.

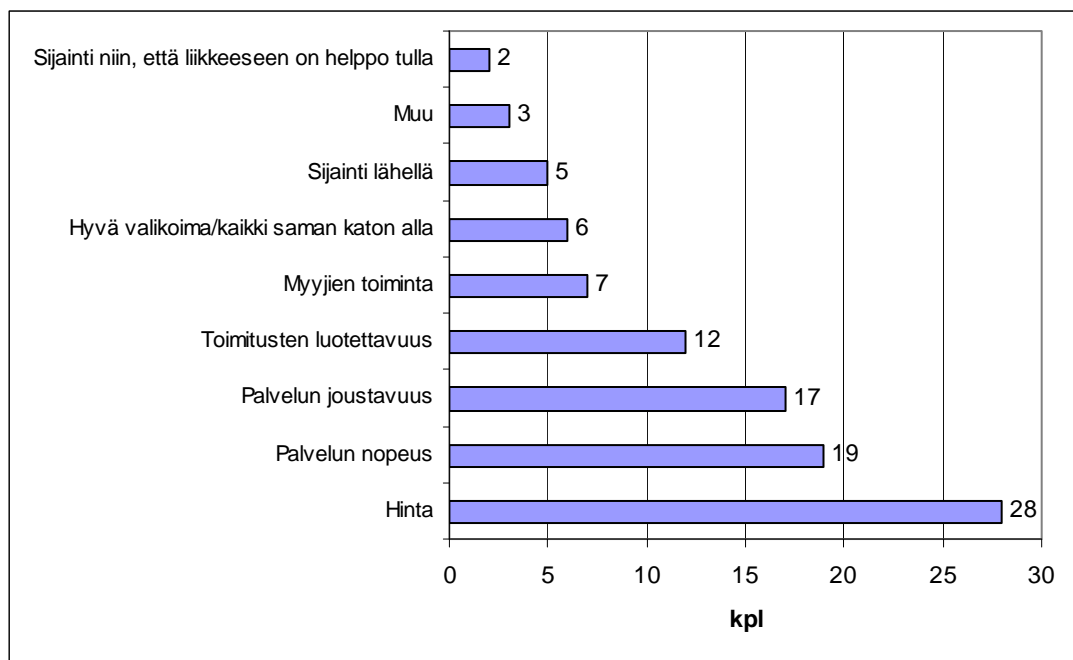
Analyysissä esiintyneitä heikkouksia ja uhkia pitäisi torjua ja kyetä kääntämään eduksi. Yritys voisi laajentaa tarjoomaa, jolloin asiakkaat saisivat parempaa palvelua. Osittain laajempien tuotekokonaisuuksien ja pidemmälle jalostettujen tuotteiden myynti onkin jo yrityksen tulevaisuuden strategiassa. Paremman asiakasjohtamisen takia olisi myös kehitettävä jotain laadultaan sellaisia tuotteita tai palveluita, joita ei ole kilpailijoilla.

Asiakasjohtamisen kannalta ympäristötietoisuuden kasvu ja poliittisen ilmapiirin muutos ovat puutuotteiden myyjän kannalta hedelmällisiä tekijöitä. Markkinoinnilla voitaisiin varmistaa, että asiakkaat ovat tiedostaneet tämän muutoksen toimintaympäristössä. Heidän omat asiakkaansa kuluttajamarkkinoilla tekevät varmasti jo ostopäätöksiä uusien ajatusten johdattelemana. Kertomalla muutoksista asiakassuhde kehittyisi myös opettavaksi – kehityssuunta, jota kannattaa tavoitella.

#### 6.4 Oppiminen Puumerkin asiakkuuksista

Asiakasjohtamisessa on tärkeää asiakkaiden tuntemisen lisäksi pyrkimys vuoropuheluun ja oppiminen asiakkuuksista. Siksi tässä tutkimuksessa kysyttiin organisaatioiden

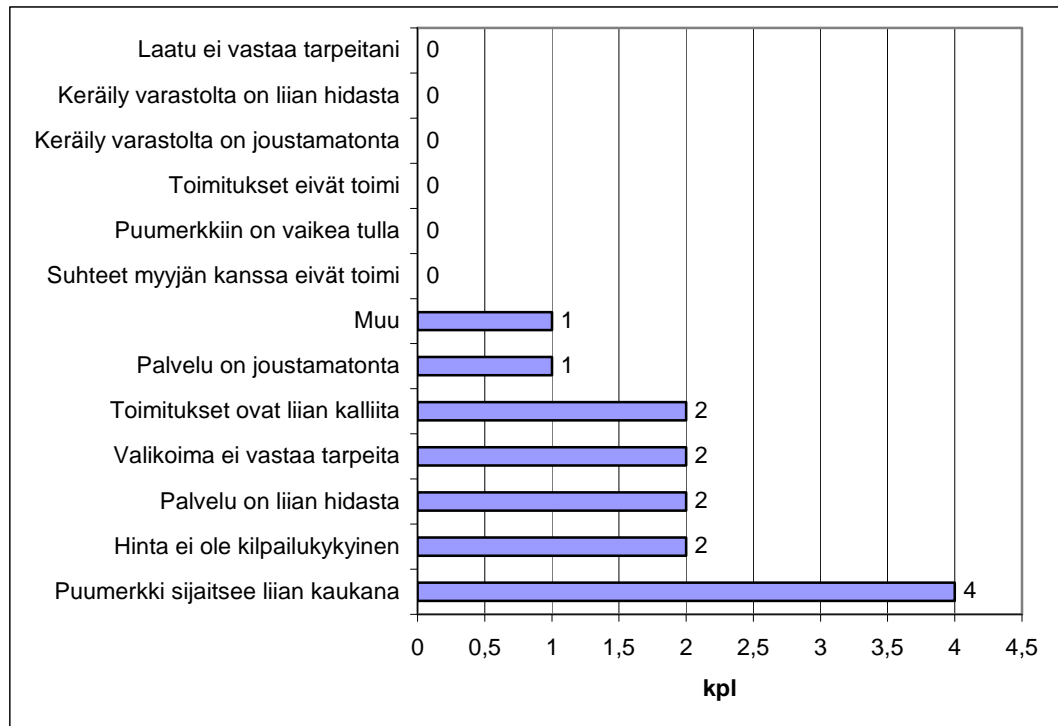
mielipiteitä seikoista, joita ne haluaisivat kehitettävän Puumerkissä. Kysymyksessä 10 pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme tärkeintä seikkaa, joita he haluaisivat parannettavan. Hinta nousi ehkä odotetusti tärkeimmäksi seikaksi. Asiakkaat toivoisivat kenties aina edullisempaa hintaa, mutta tämä ei välttämättä kerro, että Puumerkin hinnat eivät silti olisi kilpailukykyiset. Palvelun joustavuus ja nopeus nousivat myös tärkeimmiksi seikoiksi. Asiakaskunta pitää taas Puumerkin toimintaa hieman kankeana ja haluaisi sitä kehitettävän. Aiemmassa tutkimuksessakin oli noussut esiin, että asiakkaat ostavat hankkivat tuotteensa kilpailijoilta, mikäli erä on pieni ja tuote tarvitaan nopeasti (8, 27). Toimitusten luotettavuutta haluttaisiin kehitettävän, se vastattiin neljänneksi useimmin. Toimituksia arvosteltiin myös yhden lomakkeen vapaa sana - osassa, jossa arvioitiin toimitusten tulevan miten sattuu ja epäiltiin, että Puumerkki on kiinnostunut hoitamaan kunnolla vain suuret toimitukset. Toimitusten luotettavuutta tulisi kehittää, koska toimitukset muodostavat suuren osan Puumerkin pyrkimyksistä luoda asiakkailleen lisäarvoa. (Kuva 15.)



Kuva 15. Vastaajien mielestä parannusta vaativat seikat, N=42

Koska potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät kuulu asiakaskuntaan, ovat erityisen mielenkiintoisia tutkimuksen ja sen tavoitteiden kannalta, tarkastellaan seuraavaksi erikseen niiden näkemiä moitteita Puumerkissä. Kysymyksessä 11 pyydettiin valitsemaan viisi painavinta syytä miksi nämä yritykset eivät osta Kotkan Puumerkistä. Seitsemästä vastanneesta neljä kokee Puumerkin olevan liian kaukana. Osa otoksen yrityksistä toimiikin varmasti todella niin kaukana, että asiointi Kotkassa ei ole taloudellista. Seu-

raavat seikat oli poimittu lomakkeisiin kaksi kertaa: hinta ei ole kilpailukykyinen, palvelu on hidasta, valikoima ei vastaa tarpeitani ja toimitukset ovat liian kalliita. Tässäkin toimitukset osoittautuvat siis kehitettäväksi seikaksi. Mikäli toimitushintoja saataisiin laskettua, voitaisiin saada uusia asiakkauksia. Tätä osiota tarkasteltaessa on huomioitava, että tulokset perustuvat vain seitsemän vastanneen mielipiteisiin, joten tulos on lähinnä suuntaa-antava. (Kuva 16.)

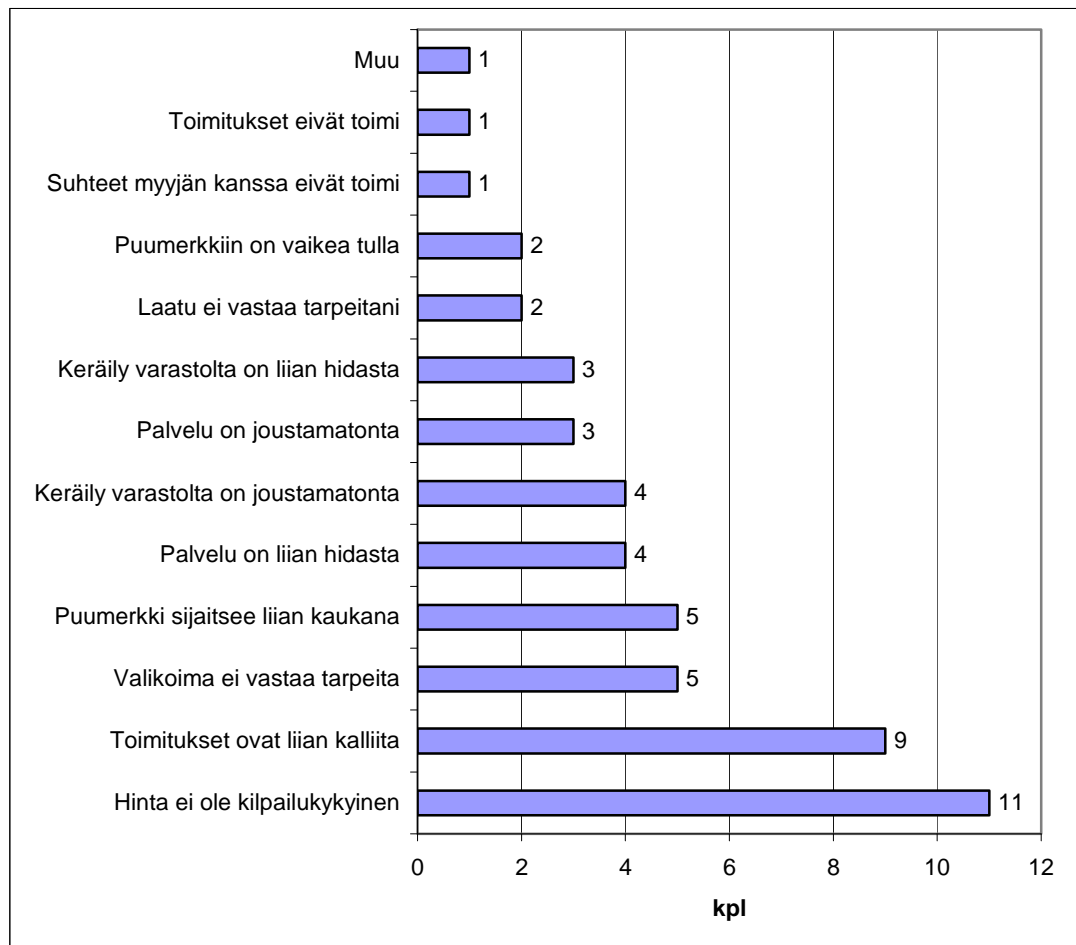


Kuva 16. Potentiaalisten asiakkaiden syyt olla ostamatta Puumerkistä, N=7

Toinen tavoite, johon pääsemiseksi opinnäytetyössäni pyrittiin löytämään keinoja, oli asiakasosuuden kasvattaminen nykyisen asiakaskunnan keskuudessa. Siksi tutkimuksessa halutaan tarkastella, miksi satunnaisasiakkaat eivät keskitä ostojaan Puumerkkiin. Useimmin kysymyksessä 11 esille nostettiin, ettei hinta ole kilpailukykyinen ja toimitusten hinnat ovat liian korkeita. Kenties hinta ei kaikissa tuotteissa olekaan kilpailukykyinen. Myös puutteellista valikoimaa ja sijaintia kritisoitiin. Eräässä vapaan sanan osiossa esitettiin myös näkemys siitä, että tarpeet ja tuotteet eivät kohtaa. Koska toimitusten hinnat nousivat taas esille, kannattaisi niihin kiinnittää yrityksessä huomiota. (Kuva 17.)

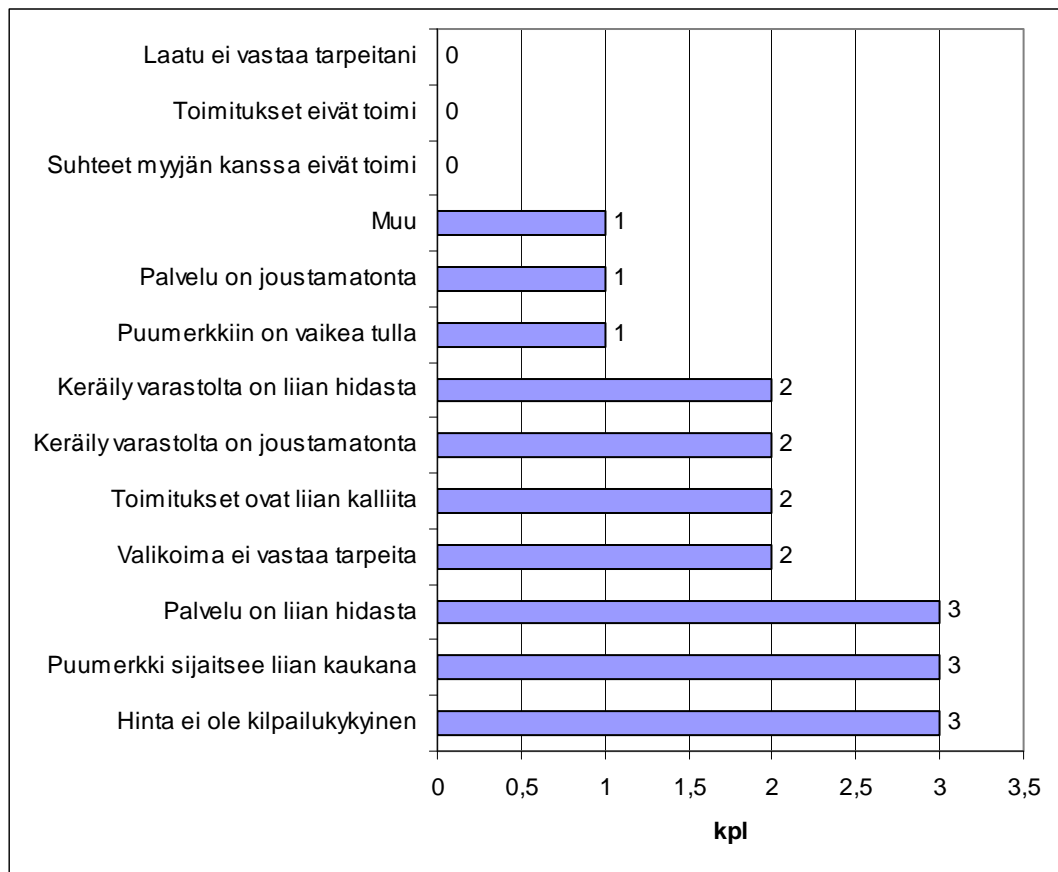
Kokonaisuutena palvelun sekä varastolta keräilyn joustavuutta ja nopeutta kuvaavat kysymykset kohosivat esille. Ehkä nämä vastaajat ovat pieniä määriä ostavia yhden tai kahden hengen rakennusyrityksiä, jotka haluaisivat saada palvelua nopeasti, kuten vä-

hittäismyymälöissä. Segmenttinä tällaiset asiakkaat eivät ole kuitenkaan kaikkein ha-  
luttavimpia. Tulokset perustuvat kysymykseen, jossa pyydettiin valitsemaan viisi tär-  
keintä tekijää vaihtoehtojen joukosta. (Kuva 17.)



Kuva 17. Satunnaisten asiakkaiden syyt olla ostamatta pääsääntöisesti Puumerkistä, N=17

Kouvolan seutu oli myös työssä erityisessä asemassa, sillä toimeksiantajayrityksessä koetaan, että erityisesti siellä olisi hyödyntämättömiä myynnin mahdollisuuksia. Syitä etsittiin kysymyksellä, jossa pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä tekijää, joiden takia Puumerkki ei ole organisaation pääsääntöinen tavarantoimittaja. Tulosten luotettavuutta laskee kuitenkin Kouvolan seudun vastaajien vähäinen määrä (8 kappaletta). Etäisyys Puumerkkiin vastattiin syyksi vain kolmessa lomakkeessa kahdeksasta, eli etäisyyden ei pitäisi olla ainut ongelma markkina- ja asiakasosuutta kasvatettaessa. Yhtä usein vastattiin hinta ja palvelun hitaus. Niin varastolta keräilyyn hitaus, joustamattomuus, valikoiman laajuus kuin toimitusten kalleuskin vastattiin lomakkeissa kaksi kertaa. (Kuva 18.)



Kuva 18. Syyt, joiden perusteella Kouvolan seudun asiakkaat eivät osta pääsääntöisesti Puumerkistä, N=8

Kirjekyselytutkimuksessa haluttiin myös selvittää mistä Puumerkin palveluista vastaajat olivat tietoisia. Näin voidaan hahmottaa, mistä seikoista tulisi pyrkiä viestimään asiakaskentälle tehokkaammin, sillä yrityksessä saattaa olla väärä kuva kuinka tiedottaminen on onnistunut. Tämä neljä kohtaa sisältävä kysymysosio 12 oli kysymyksenasettelultaan hyvin markkinointiluonteinen, mutta se toteutti kuitenkin myös empiirisen tutkimuksen tarpeita. Kysymykseen annettiin vastaus 41 lomakkeessa. Vastanneista 66 % tiesi vastuumyyjästä. Tämä osuus tuntuu pieneltä, sillä asiakkaalle omistautunut myyjä on hyvin keskeinen osa Puumerkin toiminta-ajatusta. Toimituksista tontille eivät myöskään tienneet kaikki vastanneet. Tietoisia oli 76 % vastanneista.

Seuraavat kaksi kysymystä olivat juuri lähinnä Puumerkin konseptin markkinointia kyselyn toteuttamisen yhteydessä. Kysyttäessä tuotteiden kattavuutta Kotkan Puumerkin omassa varastossa vastanneista 51 % ilmoitti tietävänsä varastossa olevan lähes 400 tuotetta. Hieman pienempi osuus eli 46 % ilmoitti tietävänsä Kotkan toimipisteen kautta olevan tilattavissa myös Lahden ja Keravan varastojen tuotteet, mikä kasvattaa laajuuden 1400 tuotteeseen. Vaikka osuus on alle puolet vastanneista, se on silti hyvin

verrattuna siihen, miten hyvin vastaajat ilmoittivat tietävänsä Puumerkin omasta varastosta. Tarjooman todellinen laajuus ja yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa ovat kuitenkin tiedossa siis vain alle puolella vastanneista. Tämä voitaisiin ehkä kääntää kilpailueduksi, mikäli markkinoilla toimivat ostajat olisivat paremmin tietoisia.

## 7 SUUNNITELMA ASIAKASJOHTAMISEN KEHITTÄMISEKSI

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka Puumerkin tulisi kehittää asiakasjohtamista, tavoitellessaan suurempaa markkina- ja asiakasosuutta. Tutkimuksella saavutettujen tulosten ja analyysien perusteella on laadittu seuraava yhteenveto asioista, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, sekä kahden vuoden aikataululla laadittu tehtäväluettelo kertaluonteisista toimista asiakasjohtamisen kehittämiseksi. Nämä seikat tulee jatkossa ottaa huomioon strategiaa ja toimintoja suunniteltaessa ja huolehtia, että asiat ymmärretään koko organisaatiossa ilman tulkinnanvaraa.

Asiakkaiden segmentointi on toteutettu yrityksessä toimialan perusteella, eli asiakkaat on jaettu teollisuuteen, rakentajiin ja jälleenmyyjiin. Tietotekniikkaa hyödyntäen asiakkaat on budjetoitu myös ostomäärien perusteella. Vastaava myyjä raportoi kehityksestä säännöllisesti eteenpäin organisaatiossa. Koko Puumerkki-yhtiössä käytössä olevaa järjestelmää ei kannata eikä ole mahdollista muuttaa tämän tutkimuksen perusteella. Jatkossa myyjät voisivat kuitenkin tarkastella asiakkaitaan myös manuaalisesti esim. Bostonin matriisin mukaan. Näin voitaisiin miettiä mitkä asiakkuudet todella ovat yritykselle arvokkaita. Seuraavan kahden vuoden aikana voidaan Puumerkissä harkita koira-ryhmään lankeavien asiakkaiden kannattavuutta, varsinkin, jos taantuma hellittää ja aika arvokkaampien asiakkaiden palvelemiseksi tuntuu riittämättömältä. Todella pieniä määriä ostavien asiakkaiden kannattavuus yritykselle on vähintäänkin kyseenalainen, mikäli asiakkuudella ei ole muita arvoja. Arvo laskee vain entisestään, mikäli ostot jakautuvat moniin kertaeriin. Asiakkuuksia on arvioitava uudelleen vaikkapa vuoden ja kahden vuoden päästä, esimerkiksi asiakasportfolion avulla sekä miettimällä, kuinka aika on vaikuttanut asiakkaan arvoon. Tulevaisuuden muutokset on pyrittävä huomioimaan.

Tässä tutkimuksessa varmistui, että nykyisessä asiakaskunnassa on potentiaalia asiakasosuuden kasvattamiselle. *Asiakasosuuden lisääminen* onkin ehkä tärkein ja edullisin keino asiakkaan arvon sekä yrityksen asiakaspääomaa kasvattamiseksi. Nykyään asiakasosuus jaetaan tyypillisimmin yhden tai kahden muun tavarantoimittajan kes-

ken. Keinoja asiakasosuuden kasvattamiseksi on monia. Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi vastaajien toivovan luonnollisestikin edullisempia hintoja mutta lisäksi joustavampaa ja nopeampaa palvelua, mukaan lukien varastolta keräilyn. Toimitusten halettaisiin olevan luotettavampia. Parantamalla toimituksia ja palvelua yritys voisi luoda tuotteilleen enemmän lisäarvoa. Kouvolan seudun nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita tarkasteltaessa erikseen varmistui toimeksiantajan tuntemus siitä, että etäisyys ei ole este kaikissa tapauksissa. Keinot *markkinaosuuden kasvattamiseksi* potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa ovat tutkimuksen mukaan melko samoja. Valikoiman kehittämisen merkitys tosin korostuu hieman.

Puumerkissä voitaisiin palvelun, keräilyn ja toimitusten kehittämiseksi tarkastella omaa toimintaa. Esimerkiksi toimitusten luotettavuutta ja asiakkaan näin kokemaa arvoa asiakkuudesta voitaisiin parantaa tutkimalla vastuunjakautumista ja yrityksen sisäistä tiedonkulkua. Tämä voitaisiin tehdä yksinkertaisesti pitämällä palaveri ja miettiä kenellä kaikilla on vastuu toimitusten luotettavuudesta ja mitä tulee tehdä. Kun myyntihenkilö ja asiakas sopivat tavaran toimittamisesta, kulkeeko informaatio varaston henkilökunnalle, joiden käsissä toteuttaminen on? Mikäli toimittaminen ei onnistu sovituksessa aikataulussa, informoiko varasto tästä asiakkuutta hoitavaa myyntihenkilöä? Kenen vastuulla informoiminen on? Vaikka toimitusta ei voitaisi hoitaa esimerkiksi ennalta sovittuna päivänä, on asiassa onnistuttu osittain, mikäli myyjä on ajoissa yhteydessä asiakkaaseensa ja kertoo muutoksesta. Myyjän kannattaa kysyä myös toteutuneen toimituksen jälkeen, vaikeuttiko uusittu aikataulu ongelmia. Hän osoittaa näin vuorovaikutushalua. Etsimällä vastauksia tällaisiin kysymyksiin myös muilta osaluonteilta voitaisiin yrityksen sisäisiä tekijöitä kehittää.

Asiakkaille olisi tutkimuksen mukaan tärkeää edullisemmat hinnat, mutta hinnoittelu yrityksessä ohjautuu varmasti pitkälti markkinoiden ehdoilla. Tärkeimpien säilytettävien asiakkuuksien ja yrityksen ns. lypsylehmien suhteen alennuksia kannattaa aika ajoin tarkistaa. Niiden tulee olla riittävät, mutta ne eivät saa kääntää asiakkuuden kannattavuutta yritykselle huonommaksi. Tarjoaman laajentamista kannattaa harkita ja osittain tämä onkin jo yrityksen strategiassa. Alueen markkinajohtajaksi pyrittäessä tarjoaman on oltava niin kattava, että se ei jatkossa nouse esiin kysyttäessä asiakkailta parannettavia kohtia. Jos tarjoamassa on puute, jonka asiakas joutuu hakemaan kilpailijalta, hän ostaa kilpailijalta todennäköisesti myös muut sillä hetkellä tarvitsemansa



tuotteet. Näin asiakkuus kilpailijayrityksessä on tuottanut hänelle ainakin tarjoaman kautta enemmän arvoa.

Yrityksen asiakasstrategiassa kannattaa kiinnittää tulevana kahtena vuonna huomiota henkilökohtaisten kontaktien kehittämiseen. Puumerkissä voitaisiin järjestää asiakastutustumispäivät, kuten erässä lomakkeessa toivottiin. Näin myyjät ja asiakkaat tulisivat tutuiksi ja vuorovaikutus tehostuisi. Kun asiakkaat ja henkilökunta tunsivat paremmin, myös tulevaisuuden strategioiden laatiminen olisi helpompaa. Myyjät, joilla on jo vahva ammattitaito, osaisivat arvioida asiakkaan arvon tulevaa kehitystä entistä paremmin, sillä tuttujen henkilöiden toimia on varmasti helpompaa analysoida. Lomakkeessa toivottiin myös myyjien jalkauttamista, joka onkin jo johdon suunnitelmassa. Jalkauttaminen kehittäisi myös asiakkaiden tuntemista. Kaikkiaan yrityksessä tulisi pyrkiä tehokkaampaan vuorovaikutukseen ja asiakkuuden seurantaan. Yksinkertaisimmillaan tämä tapahtuisi niin, että myyjä kysyy asiakkaaltaan tilauksen yhteydessä kuulumiset ja tyytyväisyyden aiempiin kaappoihin. Seurannan ja vuorovaikutuksen tarkoituksena on kuitenkin oppia palautteesta. Mikäli hän saa negatiivista palautetta, voisi ne kirjoittaa ylös ja arvioida myöhemmin on hän tehnyt mitään asian korjaamiseksi.

Varsinkin Kouvolan seudun asiakkaille voitaisiin kohdistaa markkinointia, jossa kerrotaan Puumerkin olevan ainut todellinen yritysasiakasvaihtoehto. Lisäksi tulisi varmistaa, että markkinoiden asiakkaat todella tietävät Puumerkin toimintamallin ja tarjolla olevat palvelut, sillä tutkimuksessa ilmeni, että se ei ole itsestäänselvyys. Markkinoinnissa voisi nostaa esiin esim. seuraavia seikkoja: kilpailuttaminen kannattaa aina, mielikuva puun ympäristöystävällisyydestä kuluttajamarkkinoilla ja se onko suurin tekijä vain mielikuvissa oleva kynnys pohjoisen ja eteläisen Kymenlaakson välillä. Markkinointi voitaisiin suorittaa vaikkapa juuri myyntihenkilökunnan jalkauttamisella asiakaskentälle.

Kuvassa 19 on aikataulutettu suunnitelma toimenpiteiksi, joilla toimintaa tapausyrityksessä voitaisiin kehittää yrityksen jatkuvan arjen lisäksi. Osa toimenpiteistä toistuu suunnitelmassa. Kahden vuoden aikataululla esimerkiksi toimien tuottamia tuloksia pitääkin tarkastella jo useampia kertoja.

<b>Kertaluonteiset toimet</b>	
- Asiakasportfolion laadinta ja asiakkaiden arvon määrittäminen. Mitä tulevaisuudelta voi odottaa?  - Asiakastutustumispäivät toimipisteessä	<b>Kesä 2010</b>
- Vastuun jakautumisen ja sisäisen tiedonkulun palaveri	<b>Syksy 2010</b>
- Arviointipalaveri: ovatko asiakasosuudet kasvaneet, millaisia uusia asiakkaita on saatu?  - Markkinointikampanja	<b>Talvi 2010-2011</b>  <b>Kevät 2011</b>
- Asiakasportfolion laadinta ja asiakkaiden arvon määrittäminen. Ovatko asiakkuudet muuttuneet edelliseen tarkasteluun nähden? Mitä tulevaisuudelta voi odottaa?  - Markkinointikampanja	<b>Kesä 2011</b>  <b>Syksy 2011</b>
Arviointipalaveri: ovatko asiakasosuudet kasvaneet, millaisia uusia asiakkaita on saatu?  - Asiakasstrategian tarkastelu. Sopiiko vallitsevaan talouden tilaan?	<b>Talvi 2011-2012</b>  <b>Kevät 2012</b>
- Asiakasportfolion laadinta ja asiakkaiden arvon määrittäminen. Ovatko asiakkuudet muuttuneet edelliseen tarkasteluun nähden? Mitä tulevaisuudelta voi odottaa?	<b>Kesä 2012</b>

Kuva 19. Tehtäväluettelo kertaluonteisista toimenpiteistä ja aikataulusta asiakasjohtamisen kehittämiseksi

On tärkeää muistaa, että seurannan ja oppimisen on tarkoitus johtaa strategioiden ja tavoitteiden uudelleen arviointiin. Tulevien kahden vuoden aikana näitä kannattaa ar-

vioida uudelleen markkinoilla vallitsevan tilanteen mukaisiksi. Asiakasjohtamisen kehittäminen on jatkuva tulevaisuuteen suuntaava prosessi eikä kertaluonteinen projekti.

## 8 POHDINNAT

Tämä tutkimus muovautui hieman vielä prosessin edetessä. Kenties se kuvastaa asiakasjohtamisen laajuutta. Sitä voi käsitellä monista näkökulmista ja monin tutkimusmenetelmin. Keinoja työn toteuttamiseksi ja varsinkin teoriakappaleiden sisältöä harkittiin hieman uudelleen työn edetessä, kun löydettiin uusia näkökulmia ja huomioitava seikkoja. Muovaamalla teoriasisältöä työn mukana se saatiin tukemaan paremmin empiiristä tukimusta.

Työllä löydettiin vastauksia kysymyksiin, jotka antoivat alun perin sytykkeen työn toteuttamiseksi. Tutkimustuloksia tarkastelevassa kappaleessa on yhteenvetoja tärkeimmistä tutkimuksessa esiin nousseista seikoista, joita työ pyrki selvittämään. Näitä asioita on pohdittu ja esitetty vastauksia parantamiseksi. Varsinkin luvussa, joka käsittelee suunnitelmaa asiakasjohtamisen kehittämiseksi, voi löytää konkreettisia vastauksia ongelmiin, joihin työllä etsittiin ratkaisuja. Esimerkiksi vuorovaikutuksen ja vastuun jakautumisen pohtiminen kehityskkeinona voidaan siirtää tapausyrityksen strategiaan. Toteutettuna ainakin osa näistä toimista johtaa varmasti hyviin tuloksiin.

Hieman puutteellisesti työllä löydettiin vastauksia Kouvolan seudun ongelmiin eli mitä erityisiä toimia Kouvolan seudun asiakkaille tulisi kohdentaa. Kirjekyselyyn ei ollut sieltä montaa vastaajaa ja vastausten tulokset olivat melko samanlaisia kuin Kotkan seudulla. Toisaalta saatiin varmistus siihen, että asiakasosuuksien kasvattaminen ei ole Kouvolan seudulla mahdotonta. Ratkaisuksi riittää pitkälti samojen asioiden kehittäminen kuin muuallakin. Tutkimustuloksissa on myös ehdotelmia asioiksi, joihin tapausyrityksen kannattaa markkinoinnissa vedota. Vastausten tulokset olivat samanlaisia myös niin asiakasosuuden kuin markkinaosuuden kasvattamisen ongelmiin. Toisaalta samoilla keinoilla niiden kasvattamiseen pyritäänkin.

Reliabiliteetti on melko hyvä. Koska tuloksia tarkasteltiin kvantitatiivisesti, vastauksia olisi kuitenkin saanut olla enemmän. Tutkimuksen suoritettiin kokonaisotannalla, joten otantaa ei voitu enää kasvattaa. Vain vastausprosenttia kasvattamalla reliabiliteettia olisi voitu parantaa. Suuremmalla vastausprosentilla eli kattavammalla kuvalla markkinoiden asiakkaista yksittäiset vastaukset olisivat tasoittuneet paremmin osaksi

kokonaiskuvaa. Vaikka kirjekyselytutkimuksen vastausprosentti (20,18 %) oli hyvä, sitä olisi voitu nostaa tehokkaammalla motivoinnilla. Tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa olisi voitu suorittaa vaikkapa tuotepaketin arvonta, jotta vastauksia olisi saatu varmasti enemmän. Vastausprosenttia olisi kasvattanut myös, jos organisaation sisältä olisi voitu osoittaa nimetty vastaanottaja. Tämä ei käytössä olleiden osoitetietojen vuoksi ollut kuitenkaan mahdollista. Nimetyillä osoitteilla olisi myös varmistettu, että lomakkeen täyttää yrityksessä todella henkilö, joka tekee ostopäätöksiä. Kyselytutkimuksen vastausiakin oli tosin vara kasvattaa vain muutamia kymmeniä kappaletta, sillä käytännössä kirjekyselytutkimuksella ei voida saavuttaa vastausprosentiksi esimerkiksi 50:tä. Kirjekyselytutkimus oli käytännössä paras keino suorittaa empiirinen tutkimus. Työssä oltiin kiinnostuneita paljolti vastaajan kannalta negatiivisista asioista ja negatiivista palautetta annetaan helpommin anonyymisti. Siksi vaikkapa haastattelut eivät olisi tuottaneet samaa tulosta. Lisäksi haastattelemisen olisi ollut työlästä ja otosta olisi jouduttu pienentämään.

Tämän tutkimuksen validiteetti eli pätevyys oli hyvä. Parannettavia kohteita työn toteuttamisesta löytyy jälkikäteen tarkasteltaessa silti monia. Kyselytutkimuksessa olisi hyvin voinut olla muutama kysymys vuoropuhelun toimivuudesta asiakaskunnan ja yrityksen välillä. Vuoropuhelun merkitys asiakasjohtamisessa on merkittävä, mutta nyt sen toimivuutta selvitettiin vain hieman myyjäsuhteen kautta. Kirjekysely ei sivua ollenkaan myöskään asiakkaiden asiakkaita, jotka ovat merkittäviä toimintaympäristön tekijöitä. Toisaalta tutkimus on aina rajattava johonkin. Lisäksi tutkimuksessa kirjekyselylomake pyrittiin pitämään lyhyenä. Validiteetin parantamiseksi kirjekyselyyn saatuja vastauksia olisi pitänyt analysoida niin, että ainakin eri toimialat olisi käsitelty erikseen. Esimerkiksi rakentaja ja jälleenmyyjä arvostavat eri asioita ja perustelevat ostopäätöksensä eri tavoin. Otos oli kuitenkin liian pieni tällaiseen tarkasteluun, sillä kaikkien toimialojen vastauksia oli yhteensäkin niukasti.

Kyselytutkimuksen toteuttaminen toteutti tiedonhankinnan ohella myös toista funktiota, sillä se oli suhteessa nykyiseen asiakaskuntaan seuranta ja yhteydenpitoa. Kyselytutkimus on näin myös osoitus siitä, että Puumerkki on kiinnostunut asiakaskuntansa toiveista ja tarpeista sekä haluaa päästä tehokkaaseen vuorovaikutukseen asiakaskuntansa kanssa. Kyselytutkimuksella oli myös kolmas funktio, sillä varsinkin asiakaskuntaan kuulumattomille organisaatioille se oli Puumerkin markkinointia. Vaikka tutkimukseen ei edes olisi vastattu, yrityksen logolla varustettu kirje jättää aina yrityksen

nimen muistiin. Nyt lähetetty kirje voi maksaa itsensä takaisin, mikäli organisaatio vaihtaa tavarantoimittajaansa vaikkapa kohdatessaan ongelmia nykyisten kanssa.

Tämän työn parannusehdotuksia tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Näin taantumien jälkeen odotettavissa olevaa nousuun päästään mukaan huippuunsa hiottulla organisaatiolla. Tämän jälkeen voidaan tarkastella ovatko toimet tuottaneet tulosta. Onko saatu uusia asiakkuuksia? Ovatko asiakasosuudet ja markkinaosuus kasvaneet? Tässä tarkastelussa tulee huomioida, mikä osuus muutoksista on puhtaasti taloudellisten seikkojen aikaansaamaa ja mikä työn tulosten kautta saavutettua. Muutokset omassa toiminnassa on myös hyvä selvittää. Ovatko asiakasjohtamiseen käytetyt työkalut edelleen samat? Pyritäänkö asiakkaan kanssa tehokkaaseen vuoropuheluun? Tunnettaanko asiakkaiden ostopäätöksenteko paremmin?

Asiakasjohtaminen käsitteenäkin muovautuu varmasti tulevien vuosien aikana. Kirjallisuutta aiheesta julkaistaan tulevaisuudessa lisää. Jatkossa yrityksessä tulisi pyrkiä kehittämään asiakasjohtamista yhä pidemmälle. Asiakassuhteiden seurantamenetelmiä tulisi pyrkiä kehittämään suuntaan, jossa ei tarkastella menneitä tapahtumia ja suureita, vaan katsotaan tehokkaammin tulevaisuuteen. Viemällä tarkastelu pois staattisuudesta kohti tulevaisuuden näkökulmaa huomioitaisiin tehokkaammin sekä muuttuva ympäristö että muutokset asiakaspääomassa. Asiakkaat tulee nähdä yhä enemmän yhtenä pääoman lajina. Keinoja asiakkuuksien kehittämiseksi tulee tutkia jatkuvasti.

Kokonainen jatkotutkimus voisi tarkastella asiakasjohtamista näkökulmasta, joka tutkii tiedon integroitumista strategiaan. Hyödynnetäänkö yrityksessä asiakastieto parhaalla mahdollisella tavalla, vai jääkö tieto seurannan ja tutkimusten tulosten toteamiseen? Tieto asiakkaista hyödynnetään parhaiten silloin, kun se arvioidaan tulevaisuuden odotukset huomioiden ja liitetään suoraan yrityksen strategiaan.

## LÄHTEET

1. Puumerkin internetsivut. Saatavissa: <http://www.puumerkki.fi/> [viitattu 12.2010].
2. Puumerkin internetsivut. Saatavissa: <http://www.puumerkki.fi/puumerkki/historia> [viitattu: 12.2.2010].
3. Vuosikertomus 2008. Stora Enso Oyj.
4. Puumerkin internetsivut. Saatavissa: <http://www.puumerkki.fi/yhteystiedot> [viitattu: 12.2.2010].
5. Kekomäki, K. 1.3.2010. PowerPoint-esittely: Puumerkki.
6. Puumerkin internetsivut. Saatavissa: <http://www.puumerkki.fi/puumerkki/avainluvut> [viitattu: 12.2.2010].
7. Toimipistejohtaja, Hämäläinen, J. Haastattelu 24.2.2010. Kotka: Puumerkin toimipiste.
8. Aakala, M. 2009. Opinnäytetyö: Kotkan Puumerkin asiakaspalvelun kehittäminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
9. Elinkeinoelämänkeskusliitto Helmikuu 2010. Rakentamisen suhdannebarometri. Saatavissa: [http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/talous/kuvat/SBkuvat\\_helmi2010/sb51.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/talous/kuvat/SBkuvat_helmi2010/sb51.pdf) [viitattu: 16.2.2010].
10. Jaakkola, J. Pankkiiri tarttui kirveeseen. 5.3.2010. Suomen Kuvalehden 9/2010 artikkeli: Pankkiiri tarttui kirveeseen.
11. Tompuri, V. 19.3.2010. Puu syrjäytti betonin elementtihallissa. Tekniikka&Talous-lehden artikkeli.
12. Palmu, O. 9.3.2010. Puutekniikka metsästää uusia opiskelijoita. Kymen Sanomalehden artikkeli.

13. Korkeamäki, A. – Lindström, P. – Ryhänen, T. – Saukkonen, M. – Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
14. Roope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Porvoo: WSOY.
15. Bergström, S. – Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Oy.
16. Hutt, M. – Speh, T. 2001. Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational marketing management: B2B. Ohio: South Western.
17. Hellman, K. – Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
18. Hellman, K. – Peuhkurinen, E. – Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
19. Tuominen, J. 13.3.2006. CRM – Customer Relationship Management. Saatavissa: [http://www.cs.helsinki.fi/u/jwtuomin/digitaalinen\\_viestinta/crm\\_esitelma.pdf](http://www.cs.helsinki.fi/u/jwtuomin/digitaalinen_viestinta/crm_esitelma.pdf) [viitattu 18.2.2010].
20. Westwood, J. 2006. How to write a marketing plan. London: Kogan Page, Limited.
21. Puukeskuksen internetsivut. Saatavissa: <http://www.puukeskus.fi/fi/> [viitattu 21.3.2010].
22. Puukeskuksen internetsivut. Saatavissa: <http://www.puukeskus.fi/fi/Tuotteet/Etusivu/> [viitattu 21.3.2010].
23. Puukeskuksen internetsivut. Saatavissa: <http://www.puukeskus.fi/fi/Yrityksesta/Yrityksesta/> [viitattu 21.3.2010].
24. Puukeskuksen internetsivut. Saatavissa: [http://www.puukeskus.fi/upload/Yritys/Tuuma\\_1\\_08.pdf](http://www.puukeskus.fi/upload/Yritys/Tuuma_1_08.pdf) [viitattu 21.3.2010].

25. Starkin internetsivut. Saatavissa:

[http://www.starkki.fi/pub\\_section.asp?path=579;4110](http://www.starkki.fi/pub_section.asp?path=579;4110) [viitattu 21.3.2010].

26. Starkin internetsivut. Saatavissa:

[http://www.starkki.fi/pub\\_section.asp?path=579;1809](http://www.starkki.fi/pub_section.asp?path=579;1809) [viitattu 21.3.2010].

27. Starkin internetsivut. Saatavissa:

[http://www.starkki.fi/pub\\_section.asp?path=579;606](http://www.starkki.fi/pub_section.asp?path=579;606) [viitattu 21.3.2010].

28. K-raudan internetsivut. Saatavissa: [http://www.k-](http://www.k-rauta.com/index.asp?id=E201E93A9E454D50A09A21023C9D143A)

[rauta.com/index.asp?id=E201E93A9E454D50A09A21023C9D143A](http://www.k-rauta.com/index.asp?id=E201E93A9E454D50A09A21023C9D143A) [viitattu 21.3.2010].

29. K-raudan internetsivut. Saatavissa: [http://www.k-](http://www.k-rauta.com/index.asp?id=2BB8F577659B4662A0D2DFF50D322310)

[rauta.com/index.asp?id=2BB8F577659B4662A0D2DFF50D322310](http://www.k-rauta.com/index.asp?id=2BB8F577659B4662A0D2DFF50D322310) [viitattu 21.3.2010].

31. Keskon internetsivut. Saatavissa:

<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365> [viitattu 21.3.2010].



22.2.2010

## **Arvoisa puutuotteiden ostaja**

Olen metsä- ja puutaloustuotteiden markkinoinnin opiskelija Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta, Kotkasta. Oheinen kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkin Puumerkki Oy:n Kotkan toimipisteen markkinoita.

Laadin kyselystä mahdollisimman lyhyen, vastaaminen kestää vain muutaman minuutin. Toivon, että vastaisitte 3.2.2010 mennessä. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Täytetyn lomakkeen voitte palauttaa postitse oheisessa vastauskuoressa, jonka postimaksu on maksettu. Jokainen vastaus on tärkeä työlleni ja Puumerkin toiminnan kehittämiseksi – kenties myös Teidän toiminnallenne.

Ystävällisin terveisin

Olli Suur-Uski

Metsätalousinsinööri(AMK)-opiskelija

Puh. 040 507 3879

**Rastittakaa valitsemanne vaihtoehto jokaisen kysymyksen kohdalla.**

**Taustatiedot**

**1. Päätoiminta-alueenne?**

1. Kouvolan seutu [ ]
2. Kotka-Haminan seutu [ ]

**2. Toimintanne?**

1. Jälleenmyynti [ ]
2. Rakentaminen [ ]
3. Puuta ja levyä käyttävä teollisuus [ ]
4. Julkinen taho [ ]
5. Muu, mikä \_\_\_\_\_

**3. Organisaationne henkilöstömäärä?**

1. Yksi tai kaksi
2. Kahdesta kymmeneen
3. Kymmenestä viiteenkymmeneen
4. Yli 50

**Hankintoja koskevat kysymykset**

**4. Mitä tuotteita hankitte?**

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. Puutavara [ ]       | 4. Puupohjaiset lattiat [ ] |
| 2. Levytuotteet [ ]    | 5. Elementit [ ]            |
| 3. Ovet ja ikkunat [ ] | 6. Eristeet [ ]             |

**5. Mitä edellä mainituista eniten? Valitkaa kolme tärkeintä.**

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. Puutavara [ ]       | 4. Puupohjaiset lattiat [ ] |
| 2. Levytuotteet [ ]    | 5. Elementit [ ]            |
| 3. Ovet ja ikkunat [ ] | 6. Eristeet [ ]             |

**6. Ostaako organisaationne Kotkan Puumerkistä?**

1. Kyllä, pääsääntöisesti [ ]
2. Kyllä, satunnaisesti [ ]
3. Ei ollenkaan [ ]

**7. Kuinka monta puutuotteiden tavarantoimittajaa teillä pääsääntöisesti on?**

[ ] kappaletta

**8. Millä perusteella valitsette tärkeimmän tavarantoimittajanne? Valitkaa kolme tärkeintä.**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Hinta [ ]   | 6. Palvelun joustavuus [ ]                    |
| 2. Hyvä suhde myyjän kanssa [ ]                        | 7. Hyvä valikoima/kaikki saman katon alla [ ] |
| 3. Sijainti lähellä [ ]                                | 8. Toimitusten luotettavuus [ ]               |
| 4. Sijainti niin, että liikkeeseen on helppo tulla [ ] | 9. Muu, mikä _____ [ ]                        |
| 5. Palvelun nopeus [ ]                                 |   |

**9. Mitä pidän tärkeimpänä myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa? Valitkaa kolme tärkeintä.**

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 1. Myyjä on helposti tavoitettavissa [ ] | 4. Myyjä on ´hyvä tyyppi` [ ]  |
| 2. Myyjä on asiantunteva [ ]             | 5. Tunnumme toisemme hyvin [ ] |
| 3. Myyjään voi luottaa [ ]               | 6. Myyjä on palvelualtis [ ]   |

**10. Missä kaikissa seikoissa näette Puumerkillä parannettavaa? Valitkaa kolme tärkeintä.**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Hinta [ ]   | 6. Palvelun joustavuus [ ]                    |
| 2. Myyjien toiminta [ ]                                | 7. Hyvä valikoima/kaikki saman katon alla [ ] |
| 3. Sijainti lähellä [ ]                                | 8. Toimitusten luotettavuus [ ]               |
| 4. Sijainti niin, että liikkeeseen on helppo tulla [ ] | 9. Muu, mikä_____ [ ]                         |
| 5. Palvelun nopeus [ ]                                 |   |

**11. Jos organisaationne EI HANKI puutuotteitaan pääsääntöisesti Puumerkistä, miksi? Valitkaa viisi tärkeintä. Muutoin siirrykää seuraavaan kysymykseen.**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Hintaa ei ole kilpailukykyinen [ ]    | 8. Toimitukset eivät toimi [ ]              |
| 2. Suhteet myyjän kanssa eivät toimi [ ] | 9. Toimitukset ovat liian kalliita [ ]      |
| 3. Puumerkki sijaitsee liian kaukana [ ] | 10. Keräily varastolta on joustamaton [ ]   |
| 4. Puumerkkiin on vaikea tulla [ ]       | 11. Keräily varastolta on liian hidasta [ ] |
| 5. Palvelu on liian hidasta [ ]          | 12. Laatu ei vastaa odotuksiani [ ]         |
| 6. Palvelu on joustamaton [ ]            | 13. Muu, mikä_____ [ ]                      |
| 7. Valikoima ei vastaa tarpeita [ ]      |   |

**Tietoisuus Puumerkki Oy Kotkan toimipisteen palveluista****12. Tiedättekö, että asiakkaalla on saatavanaan mm. seuraavaa?**

	Kyllä	En
1. Vastuumyyjä, joka sitoutuu palvelemaan juuri Teidän tarpeitanne.	[ ]	[ ]
2. Toimitukset tontille.	[ ]	[ ]
3. Varastossa Kotkassa on lähes 400 tuotetta.	[ ]	[ ]
4. Käytettävissä lyhyen ajan sisällä on myös Lahden ja Keravan Puumerkkien varastot. Yhteensä yli 1 000 tuotetta.	[ ]	[ ]

**Risut, ruusut, vapaa sana**


---



---



---



---



---



---

**Kiitos vastauksistanne!**

Halutessanne voitte jättää tietonne yhteydenottoa varten tällä lomakkeella.

Olen kiinnostunut Puumerkin palveluista, toivon yhteydenottoanne!

Nimi\_\_\_\_\_

Yritys\_\_\_\_\_

Puhelinnumero\_\_\_\_\_

Sähköposti\_\_\_\_\_

**Haastattelu: toimipistejohtaja Jyri Hämäläinen 24.2.2010**

1. Miten Puumerkki Kotka mielestänne menestyy tällä hetkellä kilpailijoihin nähden?
2. Mitkä ovat suurimmat haasteet?
3. Millaisena näette markkinoiden tulevaisuuden?
4. Miten asiakassuhteita ja niiden kehittymistä seurataan?
5. Millainen visio teillä on toimipisteen asemasta muutamien vuosien kuluttua?
6. Minkälaisella strategialla aiotte viedä Puumerkki Kotkaa eteenpäin lähivuosina?