

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KLUSTERI
YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KOULUTUSOHJELMA

PAPYRUS FINLAND OY:N ASIAKKUUDENHALLINNAN
TOIMINTAMALLI

Sari Jakovljević
Opinnäytetyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Huhtikuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KLUSTERI
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Vuosikurssi:	Y05S
Opinnäytetyön nimi:	Papyrus Finland Oy:n asiakkuudenhallinnan toimintamalli
Tekijä:	Sari Jakovljevic´
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	98 + 10 liitesivua

Tiivistelmä:

Metsäteollisuuden ja graafisen teollisuuden aloilla vallitsee vahva rakennemuutos. Suomessa paperinvalmistus supistuu ja kirjapainotoiminta keskittyy. Tämä johtaa kirjapainojen vähene-
miseen ja useiden paperilaatujen toimitusaikojen pidentymiseen. Sähköisen median ja viestin-
nän kasvusta johtuen painotuotteiden kysyntä on heikentynyt. Myös entistä tarkempi loppu-
asiakkaiden markkinoinnin kohdentaminen vaikuttaa painosmäärien laskuun.

Papyrus Finland Oy on graafisten- ja toimistopapereiden tukkuliike. Rakennemuutokset alalla
vaikuttavat yrityksen asiakaskuntaan ja paperintoimittajatehtaisiin. Yritys elää keskellä jatku-
vaa muutosta. Kilpailu kirjapainoasiakkaista kiristyy paperinvälittäjien välillä. Tämän vuoksi
Papyrus Finland Oy:n on kyettävä pitämään olemassa olevat asiakkaat ja sen tulee nostaa
asiakasosuuttaan säilyttääkseen vahva asemansa Suomessa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli rakentaa Papyrus Finland Oy:lle systemaattinen
asiakkuudenhallinnan (CRM) toimintamalli koskien yrityksen graafisia asiakkuuksia. Kehit-
tämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista ja
kvantitatiivista tutkimusmetodia. Tutkimuksen lähtökohtana oli nykytila-analyysi, jossa todet-
tiin toimintamallin puute sekä yrityksen heikko asiakkaiden asiakkaiden tuntemus. Tutkimuk-
sen apuna käytetyn kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tehtävänä oli selvittää, kuinka paljon
kirjapainojen asiakkaat vaikuttavat painopapereiden valintaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehostaa ja systematisoida toimintaa yrityksen graafisissa asiak-
kuuksissa. Asiakasosuutta lisäämällä haettiin enemmän asiakaskohtaista kannattavuutta. Asi-
akkuudenhallinnan toimintamallin tuli myös ohjata henkilökuntaa entistä syvällisempään asia-
kaslähtöisyyteen. Toimintamallin rakentamisen lähtökohtana oli huomioida asiakkaan asia-
kaat.

Kehittämistehtävän tuloksena saatiin hyvin paljon tietoa Papyrus Finland Oy:n kirjapai-
noasiakkaista sekä niiden asiakasrakenteesta. Uusi asiakaslähtöinen toimintamalli toteutettiin
segmentoimalla Papyrus Finland Oy:n graafiset asiakkuudet sekä luomalla segmenttikohtaiset
arvolupaukset. Toimintamalli toteutettiin kolmella pilottiasiakkaalla. Tutkimuksen mittarit
osoittivat uuden toimintamallin nostavan asiakasosuutta sekä asiakaskannattavuutta. Asiak-
kuudenhallinnan toimintamalli perustuu asiakaslähtöisyyteen niin, että asiakas saa arvoa Papy-
rus Finland Oy:n asiakkuudesta.

Avainsanat: CRM, asiakkuudenhallinta, segmentointi, arvolupaus

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES,
MASTER'S DEGREE

Degree Program: Entrepreneurship and Business Competence
Class: Y05S
Title: Customer relationship management process model for Papyrus
Finland Oy
Author: Sari Jakovljevic'
Year: 2009
Number of pages: 98 + 10 attachments

Abstract:

Structural changes have been dominating Forest and Printing industry during the last few years. In Finland paper manufacturing has been downsized and printing business centralized. That's why number of printing houses have died out. Also delivery times of several paper grades have been extended. Growth of electronic media and communication pushes down the demand of printed products. More focused marketing to smaller segments of business-to-business companies leads also to smaller printing jobs.

Papyrus Finland Oy is a merchant for graphical and office paper. The structural changes in business affect Company's customers and paper manufactures. Papyrus Finland is living in the middle of constant change. Competition for printing house customers between paper suppliers and merchants tightens up. In order to keep up strong position in Finland, Papyrus Finland has to maintain its customers and increase customer share.

The target of this study was to build up systematic process model for customer relationship management, which affects company's graphical customers. This development assignment was conducted as action research and methodology of the study was both qualitative and quantitative. The analysis of present status was the starting point of the study and it showed that there is no any CRM process model in use in the company. Also the knowledge of customer of the customers is weak. The quantitative part of the study clarified how much customers of printing houses affect the choice of printing paper.

The targeted result of this development assignment was to find effective and systematic tools to steer CRM among company's graphical customers. Important part was to improve profitability by growing customer share. Also development assignment's target was to lead fellow employees towards deeper customer-oriented approach.

As a result of this study a lot of information about Papyrus Finland's printing house customers was gained. It also clarified how printer's customer structure has changed. The new CRM process model was carried out by segmenting the graphical customers and by defining a value proposition to each segment. CRM process model was piloted with three customers. Indicators, defined in study, showed improved profitability and higher customer shares. The basis of CRM process model is customer orientation, which also benefits more value to customers.

Keywords: CRM, customer management, segmentation, value propose.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Papyrus Finland Oy.....	1
1.2	Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tavoitteet.....	4
1.3	Tutkimuskysymykset.....	5
1.4	Tutkimuksessa esiintyvät käsitteet.....	5
1.5	Tutkimusraportin rakenne.....	7
2	KÄSITEKEHYS.....	7
2.1	Asiakkuuksien hallinta.....	8
2.2	CRM eli asiakassuhteen hallinta.....	9
2.3	Markkinointi.....	12
2.4	Asiakkaan arvo.....	14
2.5	Asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus.....	16
2.6	Strategiset asiakkuudet.....	18
2.7	Segmentointi.....	20
2.8	Asiakaskyselyt ja -haastattelut.....	24
2.9	One-to-One.....	26
2.10	One-to-One differointi.....	31
2.11	Arvolupaus.....	32
2.12	Vuorovaikutus.....	34
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUKSET.....	35
3.1	Toimintatutkimus.....	38
3.2	Apututkimukset.....	41
3.3	Mittarit.....	42
3.4	Validiteetti ja Reliabiliteetti.....	43
4	NYKYTILA-ANALYYSI.....	44
4.1	Graafinen toimiala.....	45
4.2	Papyrus Finland Oy:n nykytilanne.....	48
4.3	Yksikön tuotteet ja palvelut.....	51
4.4	Yksikön toiminnan volyymin kehitys tuotteittain ja palveluittain.....	53
4.5	Yksikön nykyiset asiakkaat ja asiakasryhmät.....	54
4.5.1	Reklamaatiot.....	56

4.5.2	Asiakastyytyväisyys.....	57
4.5.3	Myyntivolyymien kehitys asiakkaittain.....	59
4.6	Kilpailija-analyysi.....	59
4.7	Muut johtopäätökset nykyisestä toiminnasta ja SWOT-analyysi.....	63
4.8	Kvantitatiivinen tutkimus.....	65
5	ASIAKKUUDENHALLINNAN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN.....	67
5.1	Toimintamallin markkinointi ja vuorovaikutus.....	68
5.2	Segmentointi.....	71
5.3	Asiakkuudenhallinnan toimintamallin kuvaus protoversio.....	75
5.4	Asiakashaastattelut.....	76
6	ASIAKKUUDENHALLINNAN TOIMINTAMALLIN TOTEUTUS.....	84
6.1	Arvolupaus.....	85
6.2	Toimintamallin toteutus pilottiasiakkaille.....	88
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	89
7.1	Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin pohdintaa.....	92
8	YHTEENVETO.....	92
8.1	Suosituksien asiakkuudenhallinnan toimintamallin käyttöönottoon.....	95
8.2	Tutkijan osaamisen kehittyminen keittämistehtävän aikana.....	96
8.3	Jatkosuositukset.....	98

LIITTEET

- Liite 1. Arvolupaus laatuostajien segmentille, sisältäen asiakaskohtaisen joustolupauksen
- Liite 2. Arvolupaus luotettavuusotajien segmentille, sisältäen asiakaskohtaisen joustolupauksen
- Liite 3. Arvolupaus hintajostajien segmentille, sisältäen asiakaskohtaisen joustolupauksen
- Liite 4. Asiakaskirje asiakashaastattelun kulusta
- Liite 5: Asiakashaastattelun kysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Papyrus Finland Oy Euroopassa (Yleisesittely, 2008)	2
Kuvio 2. Papyrus Finland Oy:n historia Suomessa (Yleisesittely, 2008)	3
Kuvio 3. Papyrus Finland Oy organisaatorakenne	4
Kuvio 4. Tutkimuksen käsitekehys	8
Kuvio 5. Kommunikointi asiakkaan asiantuntijoille (Narayandas 2005, 5)	35
Kuvio 6. Tutkimuksen kulku ja aikataulu (Aaltola 2007, 203)	40
Kuvio 7. Nykytila-analyysin aihealueet	45
Kuvio 8. Arvoketju (Yleisesittely 2008)	47
Kuvio 9. Elinkaari	48
Kuvio 10. Arvoketju Papyrus Finland Oy (Yleisesittely 2008)	51
Kuvio 11. Asiakasanalyysi	55
Kuvio 12. Asiakastyytyväisyys (Lilja 2007)	58
Kuvio 13. Positointi (Lilja 2007)	58
Kuvio 14. Yritysimago (Lilja 2007)	59
Kuvio 15. Kilpailija-analyysi	61
Kuvio 16. Vertailu kilpailijoihin	62
Kuvio 17. Tuoteryhmäkohtainen kilpailuasema	67
Kuvio 18. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin markkinoinnin kuvaus	70
Kuvio 19. Kommunikointi asiakkaan asiantuntijalle	71
Kuvio 20. Papyrus Finland Oy:n segmentointikartta	73

Kuvio 21. Segmenttien arviointi	74
Kuvio 22. Segmentointi ostokäyttäytymiseen perustuva, asiakkaan asiakkaat	75
Kuvio 23. Segmentointiperusta	75
Kuvio 24. Toimintamalli protoversio	77
Kuvio 25. Korjattu segmentointiperusta	86
Kuvio 26. Kirjapainojen tarpeiden differointi	88
Kuvio 27. Arvolupaus	89
Kuvio 28. Asiakkuudenhallinnan toimintamalli	91
Kuvio 29. Tulokset	92
Kuvio 30. Toimintamallin osatekijät	96

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistehtävän aiheena on systemaattisen asiakkuudenhallinnan toimintamallin luominen Papyrus Finland Oy:lle, joka on yksi maamme johtavista paperitukkuliikkeistä. Kehittämistehtävän olen toteuttanut b-to-b näkökulmasta. Metsäteollisuuden alan rakennemuutos ja paperituotteiden ylikapasiteetti ovat johtaneet alalla kannattavuuden heikkenemiseen, joka vaikuttaa kehittämistehtävän kohdeorganisaatioon. Papyrus Finland Oy:n asiakasrakenne koostuu graafisesta teollisuudesta eli kirjapainoista. Rakennemuutoksesta johtuen kirjapainojen määrä vähenee tulevaisuudessa. Alalla on tapahtunut fuusioita ja yrityksiä on lopetettu. Tämän johdosta paperitoimittajilla tulee olemaan entistä kovempi kilpailu kirjapainoasiakkuuksista. Metsäteollisuuden ja graafisen teollisuuden aloilla vallitseva jatkuva muutostila vaatii yrityksiltä muutosvalmiutta ja kustannustehokkuutta. Perinteinen graafinen ala kilpailee nykypäivän trendikkään sähköisen median ja viestinnän kanssa. Sähköiset mediaratkaisut ovat usein kustannustehokkaampia ja halutumpia käyttää ja se on yksi syy, miksi painotuotteiden määrä on laskenut ja painosmäärät ovat supistuneet. Tämä puolestaan on johtanut paperin kysynnän heikentymiseen.

Jotta Papyrus Finland Oy on myös tulevaisuudessa kilpailukykyinen on yrityksen kyettävä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Papyrukselle on tärkeää, että se pystyy pitämään nykyiset asiakkaansa ja toimimaan kannattavasti kirjapainoasiakkaiden vähetessä. Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on luoda yrityksen myynti- ja markkinointiosastolle asiakkuudenhallinnan toimintamalli, jonka avulla Papyrus syventää asiakaslähtöisyyttä, nostaa asiakasosuuttaan ja asiakaskannattavuutta sekä systematisoi työskentelyä asiakkuuksissa. Koska ongelmana aiemmin on ollut palvelujen tarjonta ns. kaikkea kaikille, on tämän kehittämishankkeen yksi tärkeä tavoite kehittää asiakkuuksissa tapahtuvaa toimintaa asiakaslähtöiseksi kustannukset huomioiden.

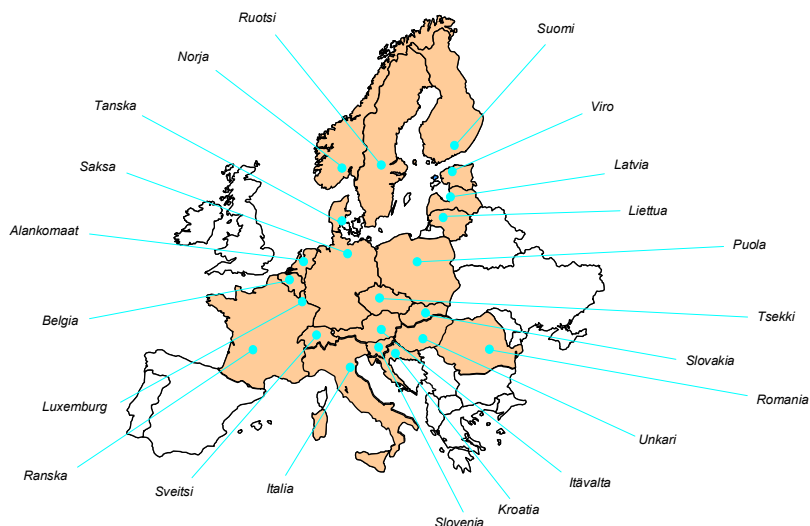
1.1 Papyrus Finland Oy

Papyrus divisioona on Altor-rahaston omistama johtava graafisten- ja toimistopapereiden tukkuliike/myynti- ja logistiikkaorganisaatio. Papyrus-divisioona koostuu 23 tukkuliikkeestä ympäri Eurooppaa. Se on manner-euroopan toiseksi suurin paperitukkuketju. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Ruotsin Malmössä. Papyrus Finland Oy on osa Euroopan kattavaa Papyrus di-

visioonaa, jonka markkina-alue on Suomi. Papyrus Eesti on liitetty Papyrus Finland Oy:n logististen toimintojen osin. Lisäksi Papyrus Finland Oy kuuluu Papyrus divisioonan pohjoismaiden klusteriin (Norja, Ruotsi, Tanska, Suomi ja Eesti). Papyruksen tuotevalikoimassa on noin 3000 tuotetta.

PAPYRUS EUROOPASSA

PAPYRUS 



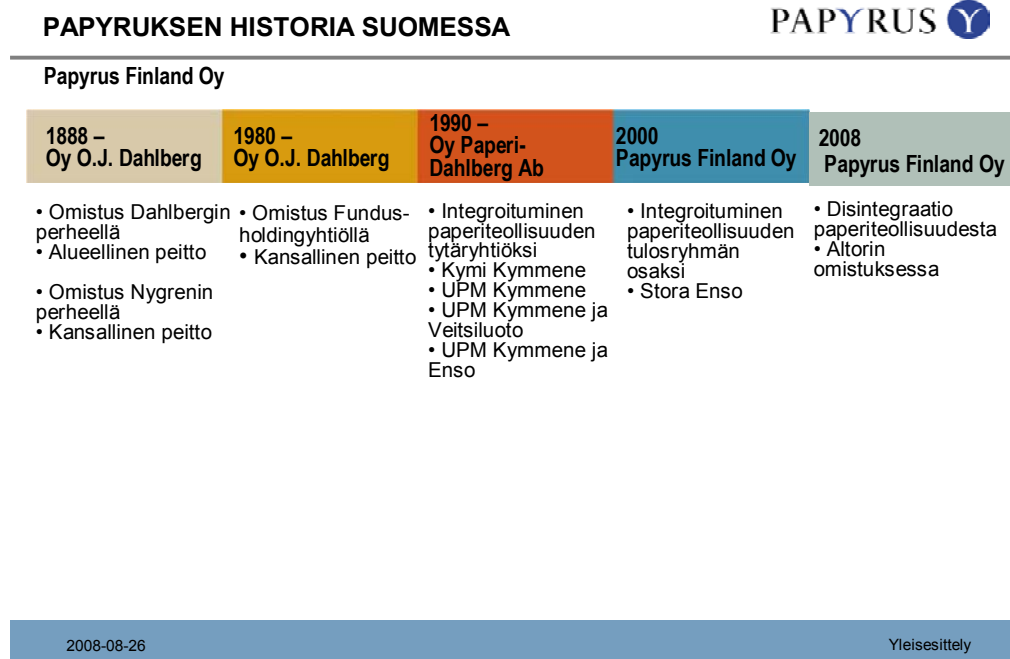
2008-08-26

Yleisesittely

Kuvio 1. Papyrus Finland Oy Euroopassa (Yleisesittely, 2008)

Papyrus Finland Oy:n toimipaikka sijaitsee Vantaan Varistossa, jossa on myös varasto. Vuosittainen liikevaihto on n. 58 milj. euroa ja yrityksen palveluksessa on 60 työntekijää. Yrityksen tehtävänä on edustaa strategisesti valittuja paperitehtaita (n. 30) myynti/markkinointi- ja logistiikkatoiminnoilla. Papyruksen päätuotteet ovat Stora Enson paperit ja kartongit. Niiden lisäksi yritys myy usean muun toimittajatehtaan tuotteita. Papyruksen graafisia asiakkaita ovat: graafinen teollisuus ja välillisesti mainonnan suunnittelu. Toimistopaperiasiakkaita ovat: kauppa & teollisuus, julkinen sektori ja kotitaloudet. Suomessa on neljä paperitukkuliikettä. Papyrus Finland Oy:n markkinaosuus graafisissa tuotteissa on n. 40 % sekä toimistopapereissa n. 20 %. Se on Suomen yksi johtavista paperitukkuliikkeistä. Yrityksen päätuoteryhmiä graafisissa arkipainopapereissa ovat hiokkeettomat päällystämättömät ja päällystetyt paperit, hiokepitiset paperit, designpaperit ja –kartongit, hiokkeettomat ja hiokkeelliset kartongit, tarramateriaalit, kirjekuoret sekä konepahvit.

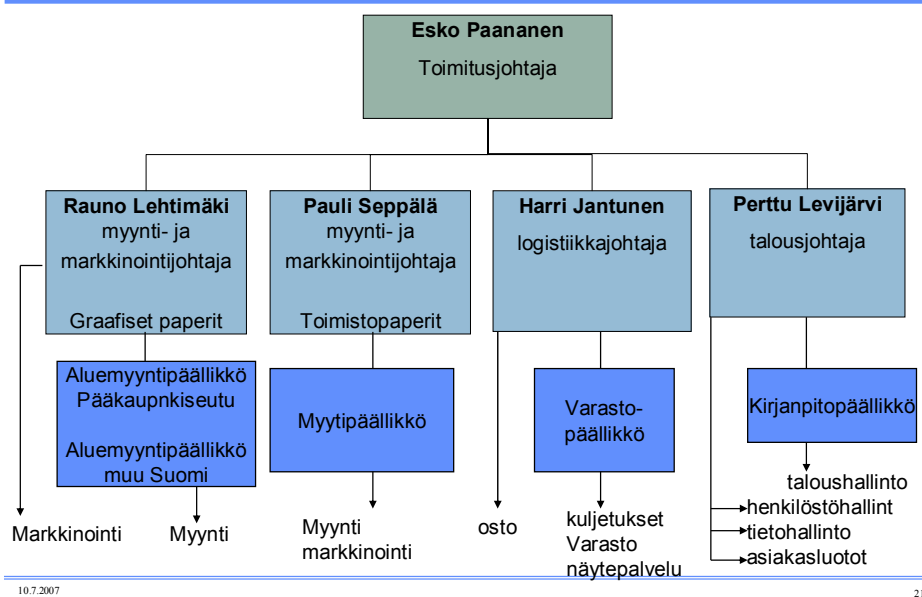
Yritys on perustettu vuonna 1888 jolloin kauppias Otto Julius Dahlberg perusti Helsinkiin paperivaraston. Useiden eri omistajuuksien, kuten esim. UPM-Kymmene ja Stora Enson kautta (kts. alla oleva kuva) Papyrus Finland Oy on tänä päivänä, kuten monet muutkin yritykset rahoitusyhtiön omistuksessa.



Kuvio 2. Papyrus Finland Oy:n historia Suomessa (Yleisesittely, 2008)

Papyrus Finland Oy on tunnettu ja arvostettu yritys etenkin graafisissa asiakkuuksissa. Yrityksellä on pitkä historia ja sillä on vankka kokemus paperitukkurin roolista. Vahva alan ja asiakkaiden tuntemus sekä ammattitaitoinen henkilöstö ovat olleet yrityksen kivijalkoina nykypäivän muutoksille. Papyrus Finland on pysynyt yhtenä alansa johtavana tukkurina useiden omistajien ja johtajien luotsaamana. Tarinat historiasta ja yrityksen vaikuttavista henkilöistä elävät edelleen henkilöstön keskuudessa. Viimeisin omistajan vaihdos tapahtui huhtikuussa 2008, jolloin Stora Enso myi Papyruksen osakekannan ruotsalaiselle Altorille. Altor rahastot ovat yksityisiä pääomarahastoja. Altor sijoittaa keskikokoisiin yrityksiin Pohjoismaissa ja keskittyy arvon luonnin kasvuun strategisen kehittämisen ja toiminnan kehittämisen avulla. (Papyrus Finland Oy yleisesittely 072008.)

ORGANISAATORAKENNE



Kuvio 3. Papyrus Finland Oy organisaatorakenne

1.2 Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tavoitteet

Paperituotteiden ylikapasiteetti Euroopassa on jo useamman vuoden pitänyt paperin hintatasoa alhaalla kustannusten noususta huolimatta. Hinnan korotuksia ei ole saatu läpi ja ylikapasiteetti on laskenut alan kannattavuutta. Kovan kilpailun johdosta Papyrus Finland Oy on joutunut alentamaan hintoja ja tämä näkyy heikompana tuloksena. Tästä huolimatta yritys on saavuttanut positiivisen tuloksen ja onnistunut pitämään markkina-asemansa yhtenä johtavana paperitukkurina. Koska asiakasmäärät tulevat edelleen vähentymään, Papyruksen on pysydyttävä pitämään olemassa olevat asiakkaat sekä lisättävä asiakasosuutta graafisella sektorilla. Myynnin ja markkinoinnin on ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaa, jotta se voi auttaa asiakkaita ongelman ratkaisussa (loppuasiakkaan tarpeet). Tästä johtuen Papyrus tarvitsee toimintamallin asiakkuuden hallinnassa koskien myyntiä ja markkinointia, jonka keskeinen piirre on myynnin ja markkinoinnin syvälinen asiakaslähtöisyys.

Sähköisen median ja viestinnän kasvusta johtuen graafinen ala on supistunut. Myös entistä tarkempi loppuasiakkaiden markkinoinnin kohdentaminen on laskenut painotuotteiden painosmääriä. Alan laskusuhdanne on karsinut pois kirjapainoja sekä pakottanut yrityksiä fuusioitumaan. Näiden johdosta asiakasmäärät ovat laskeneet ja paperin kysyntä heikentynyt.

Kannattavuuden heikentyessä ja kilpailun kiristyessä yritysten on kehitettävä toimintaansa. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on vahvistaa Papyrus Finland Oy:n asiakasosuuksia kotimaassa kehittämällä yritykselle myyntiin ja markkinointiin systemaattinen asiakkuudenhallinnan toimintamalli. Toimintamallin tulee:

- tehostaa toimintaa ja saada toiminnan kautta enemmän uskollisempia asiakkaita
- asiakasosuutta lisäämällä nostaa asiakaskannattavuutta
- pitkäkestoisten asiakassuhteiden kautta saada aikaan kannattavampaa liiketoimintaa
- systematisoida työskentelyä asiakkuuksissa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Asiakastyön systematisoinnilla sekä prosessien tehokkaalla suunnittelulla saadaan aikaan tavoiteltua kehitystä asiakkuuksissa. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin kautta tavoitellaan myös henkilökunnan sitoutumista entistä parempaan asiakastyöskentelyyn. Tavoitteena on kehittää asiakkuusstrategiaa sekä selvittää organisaation operatiivinen tehokkuus ja niiden kautta kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa arvolupaus. Tutkimuksen tuloksilla haetaan vastauksia kysymyksiin:

- Mikä on Papyrus Finland Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytila?
- Miten Papyruksen asiakkuudenhallinnan toimintamallia tulisi kehittää?
- Miten käytännön muutos nykytilasta tavoitetilaan tulisi toimeenpanna?
- Miten muutoksen toteutusta tulisi seurata? hallintaohje
- Mitä lisäarvoa asiakas saa, arvolupaus?

Yrityksen arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ajasta ja paikasta riippumatta (Kamensky 2000, 48). Asiakkuudenhallinnan toimintamalli toimii näiden arvojen mukaisesti. Papyrus Finland Oy:n perusarvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys. Kehittämistehtävän tavoite on tukea arvojen mukaisesti, että Papyrus on asiakkaan ensimmäinen valinta, ja että Papyrus tarjoaa asiakkailleen heidän liiketoimintaansa parantavia ratkaisuja.

1.4 Tutkimuksessa esiintyvät käsitteet

Tutkimuksen teossa on käytetty paljon englanninkielistä materiaalia. Käännökset ovat tutkijan vapaasti kääntämiä. Tekstissä olevia käsitteitä:

CIT

critical incident technique eli kriittisten tapahtumien malli. Haastatteluihin käytettävä menetelmä, jolla löydetään ja identifioidaan tyytyväisyyden tekijät niin sisäisillä kuin ulkoisilla asiakkailla. (Mohnson & Gustafsson 2000, 52 – 56.)

CRM

Customer Relation Management eli asiakassuhteen hallinta. Dyché (2002, 4) kirjoittaa, että CRM on liikefilosofia, joka vaikuttaa yritykseen kokonaisvaltaisesti muuttamalla asiakassuhteet tuottaviksi.

Digitaalinen tulostus

painettava tieto muodostetaan suoraan tietokoneen muistista, jolloin peräkkäiset painetut kappaleet voivat olla erilaisia. Digitaaliset koneet ovat arkki- sekä rullatulostimia (Paperikoulu 2005, 4/5.)

Heatsetpaino

painaminen tapahtuu paperirullalta. Painoväri kuivataan korkeassa lämmössä kuivaimessa, missä paperi kulkee vain sekunnin ajan. Painamisen jälkeen paperi on heti valmis jälkikäsitteilyä varten. (Paperikoulu 2005, 4/5.)

MVC

Rogers & Peppers käyttävät kirjoissaan lyhennettä, joka muodostuu sanoista most valuable customers eli kaikista arvokkaimmat asiakkaat.

Offsetpaino

mekaanista painamista paperiarkille, jossa painettava informaatio jäljennetään painolevyille tai –sylinterille, jolla sitten painetaan muuttumatonta aihetta haluttu määrä kopioita. (Paperikoulu 2005, 4/5.)

One-to-One

asiakaslähtöistä, yksilöllisesti osoitetettua mediaa, jossa huomioidaan yksi asiakas kerrallaan (Peppers & Rogers 1996, 5).

Segmentointi

Mohnson ja Gustafsson (2000, 4) määrittelevät segmentoinnin prosessiksi, jossa identifioidaan ja kohdennetaan asiakasjoukko tai asiakkaan segmentit näiden ainutlaatuisten tarpeiden tai halujen mukaisesti, jonka jälkeen kohdataan yksilölliset segmenttien tarpeet.

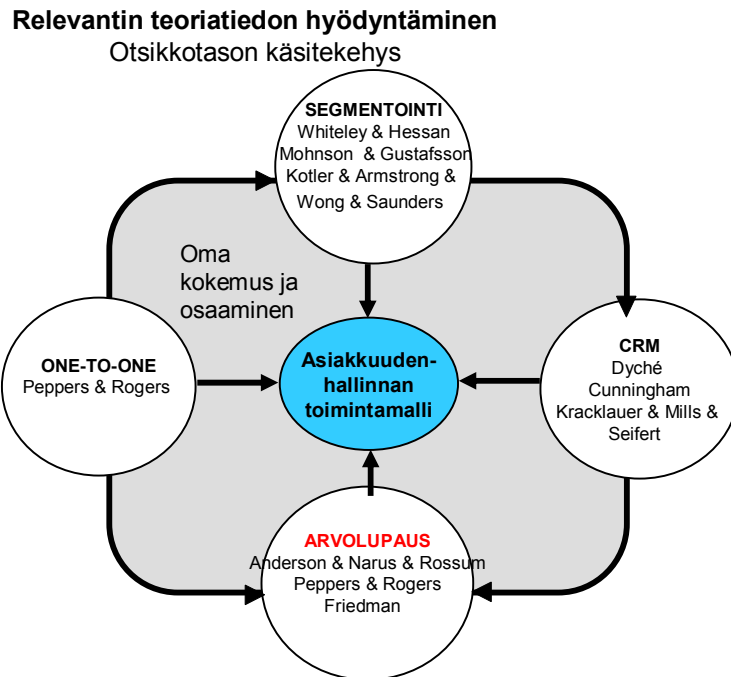
1.5 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäisessä luvussa kerron tutkimuksen taustasta sekä esittelen yrityksen ja toimialan. Luvun tarkoituksena on myös perehdyttää lukija tutkimusongelmaan ja sen tavoitteeseen. Esitän siinä myös tutkimuskysymykset ja avaan tutkimuksessa käytetyt käsitteet. Raportin toinen luku esittää tutkimuksessa käyttämäni teoreettisen viitekehysten. Teoria koostuu CRM, One-to-One, segmentointia ja arvolupausta käsittelevästä kirjallisuudesta. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen toteutuksen ja menetelmän.

Luku neljä syventää lukijan tutkimuksen alkulähteille eli nykytila-analyysiin. Esittelen siinä myös kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Luvussa viisi olen kuvannut segmentoinnin sekä toimintamallin protoversion ja kerron asiakashaastattelujen tulokset, jotka muuttivat toimintamallin protoversiota. Luvussa kuusi esittelen Papyrus Finland Oy:n parannetun toimintamallin ja korjatun segmentoinnin. Esitän myös toimintamallin toteutuksen pilottiasiakkaille sekä arvolupauksen rakentamisen. Seitsemännessä luvussa esitän tutkimustulokset sekä tutkimuksen johtopäätökset. Pohdin myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia näkökulmasta, mitä olen tehnyt tutkimuksen aikana. Viimeisessä luvussa kahdeksan esittelen suositukseni, mitä Papyrus Finland Oy:ssa tulisi tehdä asiakkuudenhallinnan toimintamallin käyttöönotossa. Kerron tutkimukseni jatkosuositukset sekä pohdin tutkijana oman osaamisen kehittymistä tutkimuksen teon aikana.

2 KÄSITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoria pohjautuu käsitteisiin segmentointi, CRM, One-to-One ja arvolupa. Teorian olen työstänyt kirjallisuudesta, ylemmän ammattikorkeakoulun oppimateriaaleista sekä Harvard Business Review –artikkeleista. Olen tutkijana perehtynyt olemassa olevaan tietoon, jossa on käsitelty asiakkuudenhallinnan aihealueita. Kirjallisuuden aiheita ovat mm. asiakkuuksien hallinta, vuorovaikutus, markkinointi, asiakasarvo, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, strategiset asiakkuudet, asiakaskyselyt ja –haastattelut sekä differointi.



Kuvio 4. Tutkimuksen käsitekehys

2.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuus määritellään prosessiksi, jossa yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen välillä tapahtuu vaihdantaa. Prosessia voidaan kutsua arvontuotantoprosessiksi, sillä molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta. Yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet, joilla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan, ja yritys harjoittaa sille tärkeää liiketoimintaa. Asiakkuudenhallintajärjestelmässä kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset ja palvelun tasot suunnitellaan, asiakkuuden arvo ja kannattavuus yritykselle maksimoidaan sekä tuotetaan asiakkaalle asiakkaan tavoittelemaa arvoa. (Kiviharju 2006, 3 – 5.) Se ei siis ole yksittäinen projekti vaan oppimisprosessi asiakkuuksista, jonka kautta saavutetaan haluttu tavoitetila asiakaskannattavuudessa sekä asiakkuuksien kokonaisarvossa. Kun yrityksessä kasvaa tietämys ja ymmärrys asiakkaista ja niiden ostokäyttäytymisestä, se voi kasvattaa kokonaiskannattavuutta markkinointia ja myyntiä tehostamalla muistaen kuitenkin asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan tarpeet. (Mäntyneva 2003, 10 – 12.) Asiakkuudenhallinta on osa liiketoimintaprosessia. Yrityksen tulee tunnistaa asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät, eli sen on laskettava asiakashankintaan ja asiakkuuksien ylläpitoon kohdentuvat kustannukset. Myös on huomioitava kustannukset, joita syntyisi yritykselle ilman asiakkuuksienhallintaa. Tärkeää on siis asiakkuuksien lukumäärä ja laatu sekä niiden ymmärrys ja tehokas hallinta. (Mäntyneva 2003, 34.)

Asiakkuus integroituu yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutteisten prosessien kautta. Asiakkaan ja yrityksen toimintoja ja arvoja on hyvä tarkastella erikseen, jotta ymmärretään molempien liiketoimintaa. Asiakkaan ja yrityksen omat kokemukset, arvot, toiminnot, prosessit ja tavoitteet ovat erilaisia. Kummankin arvoketju määrittää missä osin näillä em. osa-alueilla yrityksellä ja asiakkaalla on yhteistä. Mitä enemmän yhtenäisyyksiä löytyy, sitä lujempi asiakkuus saadaan aikaan. (Mäntyneva 2003, 23 – 24.) Esimerkkinä kirjapaino ja paperin toimittaja. Molemmille on tärkeää painotöiden menekki. Kirjapaino saa lisää tuotantoa ja paperintoimittaja myy enemmän paperia. Paperintoimittajan arvoketjuun kuuluu kiinteästi kirjapaino ja päinvas-toin, sillä kirjapaino ei voi tuottaa painotuotteita ilman painopaperia.

2.2 CRM eli asiakassuhteen hallinta

CRM eli Customer Relationship Management on enemmän kuin asiakkuuksien hallintaa ja seuranta. Se ei ole yksittäinen projekti yrityksessä vaan se on liikefilosofia, joka vaikuttaa yritykseen kokonaisvaltaisesti. CRM antaa mahdollisuuden muuttaa asiakkuussuhteet tuottavaksi, kirjoittaa Dyché (2002, 4.) Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 51) puolestaan kirjoittavat, että asiakkuuden hallinta (CRM) on asiakasjohtamisen operatiivista toimintaa, jolla saavutetaan asiakastavoitteet asiakkuusstrategian kautta. Cunninghamin mielestä (2002,30) organisaatiot tarvitsevat CRM-systeemiä lähinnä nopeasti muuttuvien markkinoiden ja jatkuvasti kehittyvän teknologian vuoksi. Useat organisaatiot rakentavat CRM-systeemin, koska ne haluavat kehittää toimintojaan kansainvälisessä liiketoiminnassa sekä toimia markkinoilla partnereiden kanssa saadakseen uusia asiakkaita.

Cunningham (2002, 30 – 33) toteaa, että CRM: ia tarvitaan myös asiakkaiden uudelleen segmentointiin. Markkinat määrittelevät muutokset, joihin organisaatioiden on vastattava nopeasti. Nopeisiin muutoksiin vaikuttavat nykypäivän e-kauppa ja tiedon helppo saatavuus maailmanlaajuisesti. Muita tekijöitä ovat myös nopeasti muuttuva talous, uusien yrittäjien markkinoille tulo entistä vaivattomammin sekä pirstaloituneet markkinat, jotka vaativat keskittymistä ydinosaamiseen. Organisaatioiden tulisi ymmärtää asiakkuuksienhallinnan arvo yritykselle. CRM on koko liiketoiminnan aktiviteetti. CRM ei koske ainoastaan organisaation myyntiä, koska asiakkaat eivät ole yrityksiin vain yhdensuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Asiakas voi vaikuttaa monessa organisaation osassa. Organisaatioilla on useita eri tasoja, joilla se on vuo-

rovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kuten esim. myynti, markkinointi, tukitoiminnot, talous ja sopimusasiat. Organisaation ja asiakkaan välillä vallitsee moniulotteinen vuorovaikutus. Tämän päivän organisaatioiden liiketoiminta koostuu verkostoista, joihin kuuluu erilaisia tekijöitä kuten valmistajia, kehittäjiä, välittäjiä (henkilöstö, kauppa ym.), asiakkaita, alihankkijoita, hankintaketjuja, jakeluketjuja, tytäryrityksiä ja konsultioijia.

CRM-aiheesta kirjoittaneet ovat samoilla linjoilla, kun pohditaan CRM it-järjestelmän käyttöönottoa. Kracklauer, Mills ja Seifert (2004, 9) kirjoittavat, että vain 16 % yrityksistä, jotka ovat ottaneet CRM-systeemin käyttöönsä, ilmoittavat saaneensa taloudellista hyötyä ohjelmasta. Lehtinen (2004, 19 – 20) myös kirjoittaa, että yritykset, jotka ovat investoineet CRM it-hankkeisiin, eivät ole saavuttaneet tavoiteltua taloudellista hyötyä. Lehtisen mukaan vain noin kolmannes on ollut tyytyväinen ja saanut mittavia hyötyjä investoinneista. Cunningham (2002, 43) toteaa yritysten CRM teknologisista hankkeista, että yritykset eivät ole osanneet luoda tasapainoa teknologian ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen välille.

Yritysten ongelma on, että ne eivät ole nähneet CRM hanketta kokonaisvaltaisena strategian luontina. Ne ovat luottaneet CRM:n ohjelmistoon, mutta aito asiakaslähtöisyys toiminnasta on puuttunut. CRM:n käyttöönotossa yritysten yleinen virhe on, että ne ovat hakeneet teknologista ratkaisua asiakkuudenhallintaan tunnistamatta asiakkaan tarpeita. Teknologia on työkalu, joka helpottaa kannattavien asiakassuhteiden rakentamisessa. Yritysten tulisi enemmän keskittyä kuinka saavutetaan taloudellista etua paremmalla asiakkuudenhallinnalla, kuin siihen mitä teknologiaa käytetään. (Kracklauer ym. 2004, 9.) Asiakasta ei pystytä säilyttämään pelkillä automaattisilla toiminnoilla. Ilman henkilökohtaista kosketusta asiakasrajapinnassa (touch point) organisaatio ei saavuta sen tavoitetta, jolla haetaan uskollisia asiakkaita. (Cunningham 2002, 43.)

Lehtinen (2004, 19 – 29) toteaa, että CRM –toteutuksista johtuneet pettymykset eivät johdu huonoista hankkeista vaan kokemusten mukaan kolmesta syystä:

- CRM on nähty kapeana IT-sovelluksena, eikä osana yrityksen johtamista
- CRM hankkeen implementointi on hoidettu erittäin huonosti
- CRM hankkeelta on puuttunut johdon tuki.

Dyché pohtii kirjassaan CRM Handbook (2002) mitä CRM on, kuinka sitä tulisi toteuttaa ja mikä on CRM:n tarkoitus. Mielestäni tämä teos oli paras kokonaisuus CRM aiheesta. Dyché (2002, 4) toteaa CRM:n tarkoituksen motivoida nykyisiä asiakkaita ostamaan tuotteita kaikista tarjoavan yrityksen tuotepereistä. Yrityksen tulisi puristaa jokainen pisara olemassa olevan asiakkaan arvosta ja motivoida asiakassuhdetta pysyväksi kumppanuudeksi. Tämä määrittää CRM:n. Sen toteuttamiselle on hyvä aloitus ymmärtää, että myynti yrityksen nykyisille asiakkaille on kuusi kertaa edullisempaa kuin myynti uusille asiakkaille. Dyché (2002, 5) on listannut yritysten kuvauksia CRM:n kokonaisvaltaisesta käytöstä seuraavasti:

- haluamme ymmärtää kokonaisvaltaisesti asiakastamme ja sen tarpeita, ennen kuin asiakas huomaa niitä itse.
- Alentamalla asiakkaan pyörittelyä nostetaan asiakastyytyväisyyttä.
- Motivoida asiakkaita tulokselliseen yhteistyöhön.
- Oikeanlainen vuorovaikutussuhde asiakkaaseen tai asiakassegmenttiin nostaa todennäköisyydellä asiakassuhdetta.
- Teknologia mahdollistaa tarkemman asiakasdifferoinnin → uniikki vuorovaikutus asiakkaaseen, parempi asiakaspalvelu.
- Haluamme vaikuttaa uusiin ja nykyisiin asiakkaisiin personoidun kommunikoinnin kautta.

CRM auttaa yrityksiä tuntemaan asiakkaat sekä ymmärtämään, mitkä asiakkaat kannattaa pitää ja mistä asiakkaista tulisi luopua (ja miksi luovuttava) kuluttamatta liikaa yrityksen varoja ja kapasiteettia. CRM:n tehtävä on säästää yrityksen sekä asiakkaiden varoja. Asiakkaita on erilaisia. Toiset haluavat hyvää palvelua ja räätälöityjä tuotteita, kun taas toisille riittää yksinkertaisesti hyvät käytöstavat. CRM:n ydin on: kuinka differoida asiakkaan hoito sopivimmaksi yksilön mieltymyksen. CRM:ia toteuttavat yritykset pyrkivät omistautumaan asiakkaan kokemuksiin. Se ei tarkoita kontrollointia, mitä tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa alkaen mainonnasta asiakkaan tilaukseen tai kommunikointiin asiakaspalvelun kanssa. Tarkoituksena on ennakoida asiakkaan tulevat tarpeet. Visionäärisimmät yrittäjät ymmärtävät yksittäisen asiakkaan kokemusten nostavan asiakasuskollisuustasoa huomasti. Yritykset, joissa on asiakaskeskeinen kulttuuri, ovat saavuttaneet asiakkaan tunnetasolla. Tämä tarkoittaa, että asiakas tuntee yritykseen henkilökohtaista yhteyttä. Asiakas kokee tuotteet ja palvelut inhimillisinä. Lojaleista asiakkaista tulee useimmiten yrityksen agentteja, jotka puhuvat markkinoilla omista asiakaskokemuksista muiden asiakkaiden kanssa ja tekevät käänny-

tystyötä yrityksen hyväksi. Näin yritys välttää asiakassuhteen, jossa on kyse vain tuotteen tai palvelun myynnistä ja ostamisesta. Nykypäivänä yritysten tulisi siirtyä palvelukeskeisyydestä kokemuskeskeisiksi. (Dyché 2002, 5 – 9.)

Dyché (2002 , 13 - 14) kirjoittaa, että CRM kokonaisuudessaan luo toimintaa integroitujen tietojen perusteella. Hän jakaa CRM-toimintamallin kahteen strategiaan: operatiiviseen eli front-office toimintoihin ja analyttisiin eli back-office toimintoihin. Operatiivinen CRM sisältää alueet, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Operatiivisen strategian (touching the customer) tehtävänä on toimia asiakkaan rajapinnassa. Analyttinen CRM vaatii teknologiaa asiakastietojen laatumiseen ja prosessointiin sekä helpottamaan tietojen analysointia. Analyttisen CRM strategian tarkoitus on ymmärtää asiakasta.

CRM hanketta kehittäessä yrityksellä tulee olla käytössään teknologisesti kerätyn tietopankin data. CRM:n kehitystyössä analysoidaan asiakkaan käyttäytymistä ja tieto viedään myyntiin, sillä myynnissä on tärkeää tietää, mitkä asiakkaat se valitsee CRM hankkeeseen. Asiakkaan historia tiedot sekä nykyiset ja potentiaaliset tarpeet määrittelevät ne asiakkaat, jotka yrityksen tulisi segmentoida ja sitouttaa. Tämä on mahdollista tietotekniikkaa hyväksi käyttämällä. (Dyché 2002, 15.) CRM ohjelman käyttöönottajille tietotekniikka tarjoaa myös automaattisen tiedonkulkusuojelman SFA:n (sales force automation), joka antaa myyntiedustajalle tiedon asiakkaan viimeisimmistä kontakteista yritykseen. Myyjä osoittaa kiinnostusta asiakkaaseen, jos hän tietää mitä tuotteita tämä on tilannut esim. e-kaupan kautta. (Dyché 2002, 122.)

2.3 Markkinointi

Perinteinen massamarkkinointi on todettu yrityksille kalliiksi, sillä niiden vastausprosentti keskimäärin on noin 2. Massamarkkinoinnin vastineeksi luotiin kohdistettu markkinointi (target marketing), joka jakaa asiakkaat segmentteihin. Usein segmentointi on suoritettu maantieteellisesti tai alueellisesti paikkakunnalla, myyntialueiden mukaisesti, psyko- ja demografisiin tietoihin perustuen. Mikäli kohdemarkkinointi ei tunnista asiakkaita, ei sillä voida saavuttaa haluttua tulosta. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaat, sen paremmin se pystyy kohdentamaan markkinointikampanjat. Näin ollen yritys säästää kuluja ja tulos on tuottavampi. Markkinointi,

joka on kehittynyt kulkemaan myynnin ja asiakasuskollisuus-ohjelmien kautta, pystyy paremmin ymmärtämään asiakkaita ja niiden mieltymyksiä. Suhdemarkkinointi yhdistää ydinmarkkinoinnin ja myyntiprosessit. Suhdemarkkinointi toimii asiakaslähtöisesti ja kohteena on yksilö. Suhdemarkkinoinnissa on useita kampanjamuotoja, jotka pohjautuvat asiakkaan käyttäytymiseen ja profiiliin. Suhdemarkkinointia toteutetaan pitkällä aikavälillä toisin kuin kohdemarkkinointia ja massamarkkinointia, joita toteutetaan lyhyellä aikavälillä. (Dyché 2002, 20 – 26.)

Kracklauer ym. (2004, 21) kirjoittavat suoramarkkinoinnista. Se vaatii markkinointitoiminnoissa asiakkuusstrategian. Strategian luonnissa tulisi suuntautua arvoihin (value-orientated) sekä keskittää huomio tulevaisuuden näkymiin (forward-looking). Strategiassa tulee huomioida myös asiakkaista ulkopuolelta saatu tieto, jolla on merkitystä. Suoramarkkinoinnilla onnistuminen vaatii tietojen selvittämistä asiakkuusstrategian kautta sekä toimintojen toteuttamista seuraavasti:

- Asiakkaiden segmentointi asenteiden, tarpeiden, demografisten tekijöiden ja käyttäytymisen mukaisesti.
- Nykyisen ja potentiaalisen arvon laskeminen jokaiselle asiakkaalle, jotta voidaan todeta mitkä ovat eniten ja mitkä vähinten hyödyllisiä.
- Mittareiden kehittäminen niin, että ne havainnollistavat objektit läpi organisaation. Asetetaan odotukset ja arvioidaan edistymisen asiakkuuden kehittämisen alkutilanteesta.

Dyché (2002, 32 – 33) toteaa, että onnistuneesta markkinoinnista huolimatta osa asiakkaista jättää yrityksen. Organisaatiolle on tärkeää ymmärtää, miksi asiakkaat jättävät yrityksen. Tieto, ketkä ovat lähteneet, on merkityksetön. Yrityksen on osattava tulkita asiakkaan käyttäytymistä, jotta se pystyisi ennustamaan lähtevät asiakkaat. Murto-osa niistä asiakkaista, jotka pystytään pitämään, on yritykselle edullisempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Lähteville asiakkaille tulisi suunnata räätälöity markkinointi- ja/tai vuorovaikutustoiminta. Dyché (2002, 33) käyttää kirjassaan termiä behavior prediction, joka tarkoittaa käyttäytymisen ennustamista. Jotta asiakkaan käyttäytymistä voidaan ennustaa, täytyy Dychén mielestä yrityksen tuntea asiakkaan historia. Tärkeää on tietää ja ennustaa asiakkaasta seuraavaa:

- Mitä tuotteita kyseinen asiakas on mieltynyt ostamaan, ostotaipumusanalyysi.
- Mitä tuotetta tai palvelua asiakas seuraavaksi haluaa.

- Mitä tuotteita tai palveluja asiakas tarvitsee ostamansa tuotteen mukana eli tuoteyhdistelmäanalyysi.
- Lisäksi on määriteltävä optimaalinen hinta tuotteille eli asiakaskohtainen joustava hinnoittelu asiakkaan tai segmentin mukaisesti.

Tuntemalla asiakkaan käyttäytymistä yritys voi tehdä myös erilaisia markkinontipäätöksiä, esim.:

- antamalla asiakkaalle alennuksia tuotteista tai free fee niille, jotka ovat harkitsemassa jättää yrityksen
- kohdistamalla markkinontikampanjan pienelle segmentille tietylle tuotteelle
- pakkaamalla tietyt tuotteet yhteen ja hinnoitteleamalla niin, että tuottavuus kasvaa myynnin lisäämisellä
- ristiinmyyntituotteet, eli tuotteet joita halutaan ostaa muiden tuotteiden yhteydessä.
(Dyché 2002, 33 – 34.)

Markkinoinnin tarkoitus on saada oikea viesti oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan. Paras lähestyminen asiakkaaseen saadaan aikaiseksi, kun ymmärretään millä kanavilla asiakkaat haluavat, että heihin vaikutetaan. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa optimoi kanavien hallinnan yrityksessä. Yrityksen on puhuteltava asiakkaitaan myös sähköisessä kanavassa personoidusti.
(Dyché 2002, 35.)

2.4 Asiakkaan arvo

Yrityksillä on rajalliset resurssit ja ne tulisi käyttää järkevästi erilaisten asiakkuuksien hyväksi. Kracklauer ym. (2004, 13) kehoittavat yrityksiä keräämään erilaista tietoa, jotka auttavat mittaamaan asiakkaiden tasoa tuottavuudessa. Kerätyn tiedon avulla pystytään priorisoimaan erilaiset aloitteentekijät sekä jäljittämään asiakkaiden menestykset. Näillä tiedoilla seurataan asiakkaiden käyttäytymistä ja priorisoidaan nykyiset ja tulevat potentiaaliset asiakkaat. Tärkeää on tietää, mikä on yrityksen osuus asiakkaan ostoista ja mikä on kilpailijan tarjouksen arvo. Oikean tiedon kerääminen ja analysointi auttaa yritystä keskittämään investoinnit oikeisiin kehityskohteisiin, joilla on todellista merkitystä asiakkaalle, näin myös parannetaan tuottavuutta. Ymmärrys asiakkaan arvon kasvusta sekä relevantin asiakastiedon hallinta ohjaavat yritystä toimimaan oikein. Yhdistämällä tiedot asiakkaan käyttäytymisestä, taloudellisesta tilanteesta

sekä operatiivisesta toiminnoista voidaan identifioida tärkeimmät elementit. Kracklauer ym. (2004, 18) kehoittavat arvioimaan seuraavien kysymysten avulla, onko yritys keskittynyt asiakkaan arvon kasvattamiseen:

- Asiakkaan arvon ymmärtäminen. Minkä arvoisia ovat asiakkaamme tänään? Minkä arvoisia asiakkaat voisivat olla? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja prioriteetit, kuinka ne muuttuvat ja miksi?
- Mahdollisuuksien tunnistaminen arvon luontiin. Tiedämmekö keinot kuinka edistämme ja kehitämme asiakkaan ostoja/hankintoja? Kuinka saamme asiakkaan hankinnat pysyviksi? Hallitsemme aktiivisesti asiakkuutta arvon ja tuoton maksimointiin?
- Asiakkaan arvon valtaus (capturing customer value). Tarjoammeko asiakkaillemme yksilöllistä ja sitouttavaa arvoa tarjouksillamme? Onko tarjouksemme kohdennettu ja räätälöity asianmukaisesti?
- Testaus ja oppiminen. Mittaammeko ja seuraammeko vaikutuksia asiakkaan tyytyväisyydessä ja liiketoiminnan tuloksissa?
- Parannammeko ja innovoimmeko prosessejamme jatkuvasti pohjautuen asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin? Käytämmekö kokeiltujen uusien mallien voimaa markkinoinnin aloittamisessa?

Myös Dyché (2002, 35) kehottaa asiakkaan arvon mittaamista useammalla mittarilla. Jos asiakas ei tällä hetkellä ole tuottava, tulisi yrityksen miettiä tulevaisuuden näkymiä. Voisiko asiakasta esim. differoida eri tavalla? Asiakkaan arvoa laskiessa on huomioitava asiakkaan historiallinen käyttäytyminen, tuotteiden hinnat, tukitoimien kustannukset, asiakaskannattavuus sekä eri kanavien käyttö. Yrityksen tulisi hyödyntää asiakkaan arvoanalyysiä asiakaspalvelun differoinnissa.

Mohnson ja Gustafsson (2000, 4) kirjoittavat, että yritykset tarvitsevat konkreettista tietoa niistä tuotteista sekä palveluista, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Asiakkaan käyttäytymisen motiivien ymmärtäminen eri tasoilla luo yritykselle tietoa mitä asiakas haluaa nyt ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet. Tehokkaassa asiakkaan mittaamisessa ja asiakashallinnassa rakennetaan organisatorista arvoa. Asiakaslähtöisyys vaatii kolme avaintoimintaa:

- asiakastiedon kerääminen
- asiakastiedon jakaminen läpi organisaation
- käytetään ja ylläpidetään tietoa prosessien ja tuotteiden innovoinnista sekä kehittämisestä.

2.5 Asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus

Papyrus divisioona teettää asiakastyytyväisyystutkimuksen kerran vuodessa. Papyrus Finland Oy on saanut toistuvasti kiitettävät tulokset kyseisessä mittauksessa, jonka on suorittanut ulkopuolinen taho. Kuitenkin kannattavuus on heikentynyt ja asiakkaiden uskollisuus ostokäyttäytymisessä on epävarmaa useimmissa asiakkuuksissa

Asiakastyytyväisyystutkimuksia alettiin tehdä 80-luvun puolivälissä USA:ssa, josta asiakastyytyväisyyden mittaaminen on levinnyt myös muualle. Uskottiin, että tyytyväinen asiakas on uskollinen ja tuottava. Tämän vuoksi asiakkaista tehtiin tyytyväisiä tuottavuuden kustannuksella. Myöhemmin on todettu, että asiakastyytyväisyys ja tuottava asiakas eivät kulje käsi kädessä. Monet tutkimukset 1994 ja sen jälkeen ovat asettaneet asiakastyytyväisyysparadigman kyseenalaiseksi. Tämä johtuu siitä, että taloudellisesti huonosti menestyneet yritykset ovat saavuttaneet erittäin hyviä tuloksia asiakastyytyväisyysmittauksissa ja niillä on myös ollut hallussaan laatupalkintoja. Parempiin taloudellisiin tuloksiin ovat päässeet yritykset, joilla asiakastyytyväisyyden lisäksi tuotteiden/palveluiden kehitys sekä henkilöstön työtyytyväisyys ovat hyviä. (Storbacka & Lehtinen 2001, 79.)

Mohnsonin ja Gustafssonin (2000, 24) mukaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta voidaan mitata markkinoilla käyttämällä useita eri ajureita. Ensiarvoinen päämäärä asiakkaiden mittaamisessa on identifioida ajurit, jotka ovat tärkeimpiä kehityskohteita. Yrityksen tulee löytää mikä vaikutteista asiakkaisiin on suurin ja mikä suoritus on köyhin. Keskittymällä ensisijaisesti asiakkaalle tärkeisiin kysymyksiin pyritään optimoimaan asiakastyytyväisyys mieluummin kuin maksimoimaan. Laadun ja tyytyväisyyden parannusten vaikutukset tulisi aina optimoida eikä maksimoida. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 40 – 41) kirjoittavat, että asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä tulee mitata, mutta he painottavat mittaamisen asiakasuskollisuuteen, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen toisin kuin asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys voi vain välillisesti vaikuttaa tulokseen.

Asiakkaat ovat myös liikkuvaisia. Tyytymättömät asiakkaat ovat aktiivisia uuden toimittajan etsinnässä, mutta jopa 70 % tyytyväisistä asiakaista saattaa vaihtaa toimittajaa. Yrityksen tulisi osata lukea asiakasta oikein. Mitkä ovat niitä asioita, joihin asiakas ei ole tyytyväinen tai mitä kilpailijat tarjoavat asiakkaille. Asiakkaaseen on pyrittävä vaikuttamaan silloin, kun se tekee päätöksiä, tämä taas on haasteellista asiakkuuksien johtamiselle. (Mäntyneva 2003, 23 – 24.) Storbacka ja Lehtinen (2001, 82 – 83) kirjoittavat samasta aiheesta. Heidän mukaankin tutkimuksissa on todettu, että 75 % tyytyväisistä tai erittäin tyytyväisistä asiakaista vaihtaa tarjoajaa.

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa mitataan asiakkaan odotuksia ja kokemuksia. Asiakastyytyväisyys on huono, jos yritys ei ole vastannut asiakkaan odotuksiin. Yritysten tulisiikin aika ajoin ylittää asiakkaan odotukset. Mitä enemmän yrityksellä on kohtaamisia asiakkuuden kanssa, sitä vaikeampi on ylittää asiakkaan odotuksia, joskus jopa mahdotonta. Asiakastyytyväisyys on vain yksi tekijä, joka vahvistaa asiakkuussuhdetta, sillä tyytyväinen asiakas ei ole uskollinen. Tarjoajan vaihtoon voi olla syynä mm. hinta tai että kilpailija tarjoaa uutta mahdollisuutta. Myös vaihtelu ja halu uusiin kokemuksiin voivat olla vaihdon syitä. On myös asiakkaita, jota eivät ole tyytyväisiä asiakkaita, mutta heillä ei ole aikaa tai energiaa etsiä uutta tarjoajaa. Asiakkaalla voi myös olla mielikuva, että kaikki alan yritykset ovat yhtä huonoja. Uskollisilla asiakkailta on usein erilaisia siteitä yritykseen. Ne voivat olla rakenteellisia esim. lakisääteisiä, taloudellisia, teknisiä tai maantieteellisiä tekijöitä, myös aikasidonnaisia. Asiakkaalla voi olla omia kulttuurillisia, ideologisia tai psykologisia tekijöitä asiakasuskollisuuteen. Yrityksen tulisi tutkia asiakkaan käyttäytymistä ja vaikuttaa sitä kautta asiakasuskollisuuteen. (Storbacka jne. 2001, 82 – 83.)

Storbackan ym. (2001, 85) mukaan asiakasuskollisuus on yhdistelmä asiakkaan emotionaalista sitoutumista yritykseen tai tuotebrändiin. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat ohjatut kohtaamiset (käsikirjoitus kohtaamisista). Yrityksen kyky hallita asiakkuuksien kohtaamisia vahvoilla brändeillä ja tuoteimagolla vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Asiakkaan sidokset yritykseen ilmenevät toiminnoista, tietotaidoista (kognitiiviset siteet) ja emootioista (affektiiviset siteet).

Narayandas (2005/09, 5 – 6) kirjoittaa, että organisaatoiden tulisi kehittää toimintoja, joilla se pystyy kasvattamaan uskollisten asiakkaiden määrää. Usein mitataan asiakastyytyväisyyttä,

jonka tulokset kertovat menneestä ajasta, eivätkä asiakastyytyväisyysmittaukset juurikaan korreloi uskollisiin asiakkaisiin. Organisaatioiden tulee kehittää indikaattorit, joilla voidaan ennustaa asiakkaan tulevaa käyttäytymistä ja jotka kuvaavat asiakassuhdetta. Yleisesti organisaatioissa on päätettävä, kuinka paljon aikaa ja rahaa se haluaa investoida uskollisten asiakkaiden saavuttamiseksi. Liiketoiminnassa katsotaan, että uskollinen asiakas ostaa yritykseltä aina, kaikissa olosuhteissa. Uskollisuudessa on paljon muutakin. Asiakas haluaa kasvattaa asiakassuhdetta toimittajaan ja se lisää ostojaan yritykseen. Uskollinen asiakas mainostaa toimittajansa viidakkorummulla eli puhuu eteenpäin yrityksestä positiivisesti. Näin yritys saa helposti uusia asiakkaita. Uskollinen asiakas vastustaa toimittajansa kilpailijan mielistelyä ja tarjouksia. Asiakas ei vaihda toimittajaa, vaikka kilpailijalla olisi kehittyneempi tuote, sillä se odottaa toimittajansa kehittävän samanlaisen tuotteen tai palvelun. Uskollinen asiakas on myös valmis maksamaan korkeamman hinnan. Asiakas toimii yhteistyössä toimittajan kanssa saadakseen myös tulevaisuudessa hyötyä räätälöidystä tuotteesta tai palvelusta. Toisinaan asiakas myös investoi toimittajaansa. Organisaatiot voivat myös analysoida uskollisuutta myyntiluvuilla, kuinka paljon asiakas on ostanut kuluneena vuonna ja paljonko siitä on saatu voittoa. Organisaation tulisi käyttää asiakaskyselyn tuloksia ohjeellisina tiedonlähteinä asiakasuskollisuuteen.

2.6 Strategiset asiakkuudet

Asiakkuudenhallinta kuuluu yrityksen strategiaan ja siksi tarkastelen strategisia asiakkuuksia. Kuten nykytila-analyysissä on todettu 80 % Papyruksen tuotoista tulee 20 % suurimmasta asiakkaasta. Juuri nämä asiakkaat ovat yritykselle strategisesti tärkeitä tuoton ja liiketoiminnan kannalta.

Strategiset asiakkuudet antavat yritykselle arvoa tuoton lisäksi mahdollisella referenssiarvolla. Niillä voi olla arvoa uusien markkinoiden avaamisessa sekä nykyisten markkinoiden vahvistamisessa. Olen itse havainnut referenssiarvon asiakaskäynneillä, jolloin tuotetta esitellessäni olen maininnut esim. Nordean käyttävän kyseistä tuotetta. Uuden asiakkaan mielenkiinto tuotteeseen ja palveluun kasvaa, kun hän saa kongreettisen mallin tai esimerkin. Yrityksen ollessa vuorovaikutuksessa strategisten asiakkaiden kanssa se oppii asiakkaan liiketoiminnasta, jolloin sillä on mahdollisuus kehittää resursseja ja uutta liiketoimintaa. Prosessien kuvaus asiakkaan organisaatioissa selkeyttää myös asiakkaalle itselleen sen omia toimintoja. (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 15.)

Asiakkuuksia tulee johtaa ennakoivasti eli proaktiivisesti ja yrityksen tulee huolehtia, että se hyödyntää asiakkuuden koko potentiaalia. Tämä on mahdollista, kun tunnetaan asiakkaan liiketoiminta. Myös asiakkaan on koettava, että yritys tukee sen tavoitteita ja prosesseja. Asiakkaan on saatava asiakassuhteesta arvoa. Strategisten asiakkuuksien johtaminen on suorassa vaikutuksessa yrityksen kilpailukykyyn ja sitä myöten omistajien saamaan arvoon. Strategisten asiakkuuksien johtamistaitojen kehittäminen on välttämätöntä liiketoiminnan ympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten takia. Muutoksia, jotka koskettavat myös Papyrusta, tapahtuu mm. yritysten tarjoaman monimutkaistumisessa, ostajien ja myyjien keskittymisissä, kansainvälistymisissä, asiakaskohtaamisten laajentumisissa (useita tuotteita, toimintoja, maita), ostotapojen kehittämisissä sekä myyntihenkilöstön tekokuusvaatimuksissa. Edellä mainittua voidaan peilata nykytila-analyysissä esitettyihin asiakkaiden rakennemuutoksiin. Isot kirjapainot kasvavat ja niiden tuotantovälineet lisääntyvät ja uudistuvat teknisesti. Ne keskittävät ostojaan hintaedun saavuttamiseksi. Kirjapainoilla on kansainvälisiä asiakkaita, joita on kyettävä palvelemaan samoilla tuotteilla eri maissa. E-kaupan osuus Papyrus Finland Oy:ssä on vielä suhteellisen pientä, mutta tulevaisuudessa se kasvaa. Kirjapainossa ei myydä vain ostajalle, vaan yhä useammin tuotteen kriteerit on pystyttävä argumentoimaan myös kirjapainon myyjälle, tuotantoväelle ja johtoryhmälle sekä kirjapainon asiakkaalle. Papyruksen myynnin on oltava yhä enemmän konsultoivaa toimintaa. (Storbacka jne. 2000, 16 – 17.)

Strategisten asiakkaiden johtamisen kehittämisessä on paneuduttava asiakkaan liiketoimintaan, jotta pystytään toimimaan asiakaslähtöisesti. Myyjä yrityksen ei pidä keskittyä yksittäisiin ostoihin ja niistä kertyviin tuottoihin. Sen on luovuttava vastakkainasettelusta ja pyrittävä syvästi kehittämään yhteistyötä asiakkaan kanssa niin, että molemmat osapuolet hyötyvät. On löydettävä keino, jolla luodaan arvoa asiakkaan arvontuotantoprosessiin ja päästään win-win tilanteeseen. Yrityksen kilpailuetu ei siis perustu hintaan vaan kykyyn luoda asiakkaalle arvoa. Viestintä myynnin maailmassa on usein yksipuolista, eikä se edusta ostajan eikä myyjän parasta osaamista. Myyjän tulisikin miettiä, kuinka se pystyy siirtämään omien prosessien osaamista yhteensopiviksi ostajan prosesseihin. Kun asiakkaan ja yrityksen prosessit sopeutuvat yhteen saavutetaan kustannusetua, lujitetaan asiakasuskollisuutta ja yritys on aidosti asiakaslähtöinen. (Storbacka jne. 2000, 20 – 21.)

Päätavoitteena strategisten asiakkuuksien johtamisella on lisätä asiakkuuksien kassavirtoja. Tavoite saavutetaan joko lisäämällä asiakkuuden tuottoja tai supistamalla asiakkuuksiin kohdistuvia kustannuksia. Tuottoja saadaan hyödyntämällä koko asiakkuuden potentiaali tai nostamalla hintoja. Kustannuksia voidaan karsia strategisissa asiakkuuksissa mm. markkinointi- ja palvelukuluissa tietysti edellyttäen, että asiakkuussuhde on lujalla pohjalla sekä uusasiakashankinnassa. (Storbacka ym. 2000, 33.) Ylimmän johdon sitoutuminen strategisten asiakkuuksien johtamisprosessiin on välttämätöntä. Myyjät ja asiakkuuspäälliköt tarvitsevat johdon tuen työskennellessään konsultteina ja yrityksen edustajina strategisissa asiakkuuksissa. (Storbacka ym. 2000, 36.)

2.7 Segmentointi

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas tuodaan toiminnan tai vaikutuksen keskipisteeksi. Tämä määrittää asiakaskeskeisen organisaation. Sen tarkoitus on, että organisaation jokainen jäsen toimitusjohtajasta toimistotyöntekijään tietää tarkkaan, mitä pitää tehdä ja kuinka toimitaan, jotta ansaitaan asiakkaan jatkuva luottamus ja saavutetaan asiakasuskollisuus. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa toimintatavat ja tietotaito tapahtuvat luonnollisesti, kuten hengittäminen. Toiminta tapahtuu refleksiivin omaisesti ilman laiminlyöntejä. (Whiteley & Hessian 1997, 4.)

Jotta organisaatio saavuttaisi asiakaskeskeisyyden Whiteleyn ja Hessianin (1997, 8) mielestä, sen tulisi haastatella asiakkaitaan ja listata ylös ne asiat, jotka nousevat tärkeiksi asiakkaille. Myyjän kuuluu olla asiakkaalle enemmän partneri kuin myyjä.

Organisaatiot kilpailevat usein tuotteillaan. Tuotteeseen keskitytään ja tehdään siitä markkinoiden paras. Kilpailuetuna tulisi kehittää tuotteeseen liittyvää palvelua, myyntiä ja markkinointia, joka tekee yrityksestä spesiaalinen verrattuna kilpailijoihin. Organisaation tulisi tehdä läpimurto asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. (Whiteley & Hessian 1997, 14.)

Kotler, Philip ja Armstrong, Gary ja Wong, Veronica ja Saunders, John (2008, 418 – 421) kirjoittavat kuluttaja markkinoiden ja b-to-b markkinoiden segmentointien perusteista. Kuluttaja ja b-to-b markkinoilla käytetään segmentoinnissa heidän mielestä usein samoja muuttujia.

Tarkasteltaessa b-to-b markkinoita segmentointi voidaan toteuttaa maantieteellisesti, demogra-

fisesti tai jonkin erityisesti löydetyn hyödyn perusteella. Asiakkaan arvoasema, asiakkaan maksama hinta ja asiakasuskollisuuden taso voivat myös olla b-to-b segmentoinnin kriteereitä. B-to-B markkinoita segmentoitaessa voidaan siis käyttää seuraavia muuttujia: demografisia, toimintaan perustuvia, ostamiseen perustuvia, tilanteiden tekijöihin perustuvia sekä persoonallisiin ominaisuuksiin perustuvat. Segmentointi helpottaa yritystä saavuttamaan parempaa arvoa asiakkaille ja maksimoimaan palkkiot olemalla lähellä asiakkaan tarpeita.

Muuttujien lisäksi Kotler ym. (2008, 418 – 421) ovat listanneet kysymyksiä helpottamaan b-to-b segmentointia. Alla oleviin kysymyksiin annetut vastaukset ovat ratkaisevia, kun yritys miettii, mitä asiakkaita ne haluavat palvella.

Demografiset:

- Teknologia. Mihin teollisuuteen, jotka ostavat tätä tuotetta tulisi keskittyä?
- Yrityksen koko. Minkä kokoisiin yrityksiin tulisi keskittyä?
- Sijainti. Mihin maantieteellisiin alueisiin tulisi keskittyä?

Toimintaan perustuvat:

- Teknologia. Mihin teollisuuden asiakkaisiin tulisi keskittyä?
- Käyttäjät ja ei käyttäjät status. Pitäisikö keskittyä suurasiakkaisiin, keski- tai pienasiakkaisiin vai niihin, jotka eivät käytä yrityksen tuotteita?
- Asiakkaan suorituskyky. Pitäisikö keskittyä asiakkaisiin, jotka tarvitsevat useita palveluja vai niihin, jotka tarvitsevat muutamia palveluja?

Ostamisen perusteella

- Ostotoiminnalliset organisaatiot. Pitäisikö keskittyä yrityksiin, jotka ovat korkeasti keskittyneitä tai ei keskittyneitä ostotoimintoihin?
- Valtarakenne. Pitäisikö keskittyä yrityksiin, jotka ovat teknisesti dominoivia, taloudellisesti vahvoja tai markkinajohtajiin?
- Houkuttelevimmat vai olemassaolevat suhteet. Pitäisikö keskittyä yrityksiin, joiden kanssa organisaatiolla on vahva suhde vai vaan hakea kaikista haluttavimpia yrityksiä?
- Yleinen ostopolitiikka. Tulisiko keskittyä yrityksiin, jotka pitävät jatkuvuudesta, palvelusopimuksista, järjestelmällisestä ostamisesta, suljettu tarjous?
- Ostokriteeri. Pitäisikö keskittyä yrityksiin, jotka etsivät laatua, palvelua vai hintaa?

Tilanteiden tekijät

- Kiireellisyys. Pitäisikö keskittyä yrityksiin, jotka tarvitsevat nopeita toimituksia tai palveluja?

- Erityinen käyttökohde/tarve. Pitäisikö keskittyä tiettyyn käyttökohteeseen/tarpeeseen tuotteessa mielummin kuin kaikkiin käyttökohteisiin?
- Tilaksen koko. Keskitytäänkö pieniin vain suuriin tilauksiin?

Persoonalliset ominaisuudet

- Pitäisikö keskittyä yrityksiin, jonka ihmiset ja arvot ovat samantapaisia oman organisaation kanssa?
- Suhtautuminen riskinottoon. Pitäisikö keskittyä riskien ottoon vai riskien välttämiseen?
- Uskollisuus. Pitäisikö keskittyä yrityksiin, jotka osoittavat uskollisuutta toimittajalleen?

Asiakkuuksien hoitamisessa avainasia on markkinoiden segmentointi, kirjoittavat Mohnson & Gustafsson (2000, 4.) Heidän mielestä segmentointi on prosessi, jossa identifoidaan ja kohdennetaan asiakasjoukko tai asiakkaan segmentit näiden ainutlaatuisten tarpeiden tai halujen mukaisesti. Sen jälkeen kehitetään räätälöidyt markkinointistrategiat kohtaamaan yksilölliset segmenttien tarpeet. Yksilöllistämiseen ja segmenttien kohdentamiseen tarvitaan seuraavat toimenpiteet:

1. Ryhmitetään asiakkaat segmentteihin, jotka perustuvat asiakkaan tarpeisiin, löydettyyn hyötyyn ja persoonallisiin arvoihin.
2. Identifoidaan tai kuvaillaan segmentit asiakkaan käyttäytymisen, elämäntavan tai demografian mukaisesti
3. Arvioidaan houkuttelevuus jokaisesta segmentistä seuraavilla ehdoilla: tuottopotentiaali, riskit, suorituskyvyn hyödyllisyys, ydinpätevyys segmentin palveluun.
4. Määritetään strategisesti, mitkä segmentit arvioidaan, analysoidaan ja hallinnoidaan erikseen.

Nämä askeleet antavat viitekehyksen, mitä asiakkaita arvioidaan, analysoidaan ja valvotaan. Koska mittarit tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen voivat olla hyvinkin erilaisia eri segmenteissä, on syytä varoa, että ei keskivertaisteta segmenttejä. On hyvä muistaa, että asiakkaat eivät arvosta samoja asioita, eivätkä käyttäydy samalla tavalla. Keskivertoasiakasta ei ole olemassa. (Mohnson & Gustafsson 2000, 4.)

Hellman ym. puolestaan (2005, 43 – 44) jakavat asiakassegmentoinnin staattiseen ja dynaamiseen segmentointiin. Staattisessa segmentoinnissa asiakkaat ryhmitellään pysyvien tietojen

perusteella esim. henkilömäärän ja toimialan perusteella. Asiakas pysyy samassa segmentissä asiakassuhteen muuttumisesta huolimatta. Dynaaminen segmentointi puolestaan toteutetaan mm. asiakassuhteen mukaisesti. Siinä huomoidaan kriittiset menestystekijät asiakkaan ja yrityksen välillä. Tällöin asiakkaan segmentointi muuttuu mm. liiketoiminnan muutosten myötä. Segmentoinnin hyöty on yrityksen resurssien kohdentamisessa. Kaikkia asiakkaita ei kannata huomioida samalla tavalla ja yhtä aktiivisesti, sillä toiminta nostaa liikaa kustannuksia. Tästä huolimatta suuri osa yrityksistä toimii em. tavalla. (Hellman ym. 2005, 48.)

Myös Mäntynevan (2003, 25 – 27) kanta on, että asiakkaat tulee segmentoida oikeiden analyysien mukaisesti, jotta siitä on hyötyä tuloksellisesti. Segmentointikriteereitä tulee olla useampia. Niitä voivat olla demografiset taustat, asiakkuuden luonne ja elämäntyyli, ostoreferenssiin liittyvä tieto, asiakkaan koko ja ostopotentiaali. Asiakasryhmittelyn tarkoituksena on, että yritys tunnistaa ja saa tietoa eri asiakkaiden samankaltaisista tarpeista, odotuksista sekä ostokäyttäytymisistä ja näin ollen se pystyy kohdentamaan toimintojaan: tuotteet, palvelut ja markkinointiviestintä eri segmenteille. Segmentoinnin perusteena toimii nykyinen ja potentiaalinen myynti ja kannattavuus. Markkinointiviestinnän sisältö, kohdennettavuus, tiheys ja kanavan käyttö määritellään edellisten perusteiden mukaisesti. Näin saadaan markkinointitoimenpiteille osuvuutta ja tuloksellisuutta.

Kilpailijoista erottuakseen ja saavuttaakseen ns. lyömättöman aseman Whiteleyn ja Hessianin (1997, 30) kirjassa organisaatiolle annetaan tehtäväksi neljä askelmaa:

1. Identifioidaan, mitkä asiakkaat todella halutaan. Ymmärretään, mikä on perus asiakaskunta. Aloitetaan selvittämällä, ketä asiakkaat ovat ja ketkä ovat kaikista kannattavampia. Segmentoidaan asiakkaat. Käytetään segmentoidessa asiakaskeskeistä tapaa: eritellään asiakkaat niiden tarpeiden mukaan, mitä tuotteita ja palveluita ne ostavat.
2. Todetaan kohdeasiakkaiden syvälinen arvo. Kuunnellaan, mitä asiakkaat oikeasti ostavat (vastakohta sille mitä organisaatio luulee myyvänsä).
3. Selvitetään asiakkaiden mielipide organisaatiosta mikä se on, mieluummin kuin mitä se tekee. Kirjan esimerkki Southwest Airlinen merkittäviksi kilpailijoiksi osoittautuivat bussit ja autot, koska yhtiö lentää lyhyitä matkoja. Tämä oli yllätys organisaatiolle, joka oli aiemmin pitänyt pääkilpailijoinaan lentoyhtiöitä.

4. Tunnistetaan keskittymisen ja osaamisen painopiste (a laser-beam focus). Näin löydetään alue, jossa ovat kriittiset tekijät (vain muutama asia) ja jotka ovat asiakkaalle kaikista tärkeimpiä sekä arvoa tuottavia. Huomioidaan em. ne asiat, jotka pystytään toteuttamaan kaikista parhaiten. Tällä alueella on löydetty osaamisen painopiste (a laser-beam focus), johon keskitytään. Tämä keskittyminen sallii organisaatiolle arvoa tuottavan strategian luonnin.

2.8 Asiakaskyselyt ja -haastattelut

Asiakastyytyväisyyteen ja –uskollisuuteen liittyvät oleellisesti erilaiset asiakaskyselyt sekä haastattelut. Niitä tehdään ja kehitetään liian usein yritysten (organisaation näkemys ja ilmentämä) omasta näkökulmasta tai siitä uskomuksesta, kuinka yritykset uskovat asiakkaiden näkevän tuotteet ja palvelut. Sisäisen laadun tuottavuutta tulisi selvittää, kuinka asiakkaat näkevät yrityksen tuotteet ja palvelut, joita he ostavat ja kuluttavat. Mallissa tulee huomioida asiakkaan näkemykset myös yrityksen aktiviteeteista. Ne opastavat yrittämään oikeita asioita. (Mohanson & Gustafsson 2000, 47.) Mallissa tulisi määritellä asiakkaan arviointi ostamisesta, kuluttamisesta sekä kokemuksesta tuotteen ja palvelun kanssa sekä käyttäjän, jos se on eri kuin ostaja. Asiakkaan tyytyväisyyttä ja uskollisuutta tulisi mitata, kuinka asiakas aikoo käyttäytyä eli arvioidaan asiakkaan todennäköisyydestä palata. Ostaako asiakas tulevaisuudessa muita tuotteita ja palveluja? Puhuuko asiakas positiivisesti kokemuksistaan, jolloin ollut tekemisissä yrityksen kanssa? Referoiko asiakas yritystä niin, että tätä kautta se saa uusia asiakkaita? Asiakkaan uskollisuuteen vaikuttaa tuotteen ja palvelun lisäksi henkilökohtainen suhde yrityksen edustajaan, sekä yrityksessä vallitseva ilmapiiri. Asiakkaan aito näkökulma vaatii syvällistä kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksella identifioidaan kokonasivaltaiset ydinasiat, jotka tuottavat tyydytystä, lojaalisuutta sekä tuottoja. Tutkimuksen tulisi edustaa hyvää poikkeikkausta koko asiakaskannasta tai tietystä segmenttiryhmästä, josta ollaan kiinnostunutta. (Mohanson & Gustafsson 2000, 51 – 52.)

CIT (critical incident technique) eli kriittisten tapahtumien malli on menetelmä, jolla löydetään ja identifioidaan tyytyväisyyden tekijät niin sisäisillä kuin ulkoisilla asiakkailla. Kriittisillä tapahtumilla kuvataan palvelun tarjoajaa käyttäytymisen termein tai sillä kuvataan palvelua tai tuotetta erityisillä adjektiiveilla. Juuri siksi tutkijan tai haastattelijan tulee tiedustella enemmän yksityiskohtia, jos haastatellun vastaus on liian yleinen. CIT sisältää asiakkaan haas-

tattelun yksilöidysti tai ryhmäkohtaisesti, jossa kartoitetaan malliesimerkki. Se kuvaa, mistä asiakas pitää ja mistä ei pidä yrityksen tuotteissa ja palvelussa, eli yrityksen suorituskyvyssä. Mitä asiakas haluaa kokea aina, kun hän on tekemisissä yrityksen kanssa tai vastaavasti, mitkä asiat saavat asiakkaassa negatiivisen vaikutteen laadussa tai palvelussa. CIT-malli itsessään pitäisi olla äärimmäisen yksityiskohtainen. Kaikki piirteet asiakkaan ostoissa ja muissa kokemuksissa tulisi saada selville. Hyvä CIT-menetelmä kuvaa asiakkaan asiakkuuskokemukset selvittämällä asiakkaan saamat kriittiset hyödyt, sekä asiakkaan antamat uhraukset. Se selvittää erilaisilla adjektiiveilla palvelun ja tuotteen käyttäytymistermejä. Asiakkaan haastattelussa tulisi käyttää täydentäviä kysymyksiä, jotta tiedetään, mitä asiakkaan mielessä oikeasti on. Kirjan esimerkissä asiakas antaa vastauksen ”edustajan tulisi käydä useammin” johon täydentävä kysymys on ”miksi edustajan tulisi käydä useammin?” Asiakashaastattelut tulisi toteuttaa paikassa, jossa yrityksen tuotteet tai palvelut kulutetaan. Näin voidaan tehdä tärkeitä havaintoja aidossa ympäristössä. Asiakkaalta tulisi kysyä 5 – 10 asiaa, mistä hän pitää ja 5 – 10 asiaa, mistä hän ei pidä. Jos asiakas ei tunnu löytävän 5 pidettyä asiaa, kannattaa siirtyä negatiivisiin asioihin. Asiakkaan vastauksista päätellen tehdään jatkokysymyksiä esim. miksi se on tärkeää sinulle? Kuinka se vaikuttaa sinuun? CIT:n hieno puoli on, että se koputtaa asiakasta havainnoimaan ja pohtimaan tärkeitä näkökantoja. CIT:n parhaita puolia on, että haastattelun tuloksena saadaan asiakkaan havainnot asiakkaan omasta näkökulmasta. Asiakas muistaa ja palaa kokemuksiin, joita se on saanut ollessaan asiakassuhteessa. Näin saadaan kerättyä arvokasta kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietoa. Haastattelun johdosta asiakas voi palauttaa muistiinsa erityisiä tapahtumia ja asioita, joita hän ei olisi tullut ajatelleeksi ilman syventäviä kysymyksiä. (Mohnson & Gustafsson 2000, 52 – 56.)

Haastattelut tulisi aina lopettaa kysymällä, onko jotain muuta vuorovaikutukseen liittyvää asiakkaan ja yrityksen välillä, johon asiakas haluaisi kommentoida. Kysytään myös, onko jotain erityistä, johon asiakas haluaisi muutosta tai kehitystä. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen aikataulusta ja kiitetään tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelijan tulee kertoa mihin yritys käyttää tutkimustietoa, kuten esim. tuottaakseen koko tukkuriketjulle tietoa asiakastyytyväisyyden tekijöistä. (Mohnson & Gustafsson 2000, 159.) CIT-malli antoi hyviä ideoita ja ajatuksia kehittämistehtävääni kuuluviin syvällisiin asiakashaastatteluihin.

Whiteley ja Hessian (1997) keskittyvät kirjassaan organisaatioiden asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Jotta yritys löytää oman osaamisen painopisteen (eli laser-beam), on sen tunnettava

asiakas ja osattava lähestyä. Organisaation tulee ymmärtää, kuinka asiakas näkee yrityksen ja sen toiminnan. Whiteley ja Hessian (1997, 158) ovat laatineet merkittäviä kysymyksiä, joita organisaation tulisi kysyä asiakkailtaan:

1. Millaista on tehdä kauppaa yrityksemme kanssa?
2. Mitkä asiat häiritsevät eniten, kun myymme ja palvelemme sinua?
3. Mitkä asiat toiminnassamme ovat hyviä ja toimivia?
4. Kuinka voimme tehdä ne paremmin?
5. Onko jotain, jossa voimme säästää aikaa toiminnoissa tai vuorovaikutuksessa?
6. Mikä on sinun kuvauksesi ideaalista vuorovaikutuksesta meidän kaltaisen yrityksen kanssa?
7. Minkä yrityksen kanssa haluatte tehdä eniten kauppaa ja miksi?

Whiteley ja Hessian (1997, 245) suosittelevat yrityksille, että ne selvittäisivät merkittävien tarjouskierrosten jälkeen, miksi tarjouskilpailu voitettiin tai hävitettiin. Asiakashaastattelujen avulla yritys saa tietoa ja se oppii seuraavaa tärkeää tarjouskilpailua varten.

2.9 One-to-One

One-to-One on luonteeltaan asiakaslähtöistä, yksilöllisesti osoitettua mediaa ja One-to-One markkinointi muuttaa täysin totutut säännöt liiketoiminnan kilpailusta ja kasvusta. Markkinaosuuden sijaan päämääränä on kilpailla asiakasosuuksista yksi asiakas kerrallaan. Talouden mittarit eivät ole koskaan olleet niin tärkeitä, kuin ne tänä päivänä ovat. One-to-One liiketoiminta toteutuu nykyaikaisen teknologian avulla ja sen tarkoitus on saada asiakkaat pitkäaikaisiksi ja pysyviksi, jolloin ne tuottavat arvoa ja voittoa yritykselle pitkällä aikavälillä. Massamarkkinointi ei enää vaikuta asiakkaisiin, vaan se on tuottojen tuhlausta. Nykyisen teknologian avulla ihmiset voivat järjestää työnsä ja vapaa-aikansa joustavasti. Se vaikuttaa nykypäivän liike-elämään ja siksi One-to-One on kokonaisvaltainen ratkaisu liike-elämän kilpailuun. (Peppers & Rogers 1996, 5.) Peppers ja Rogers (1996 27 – 28) vertaavat One-to-One markkinoijan perusajatusta massamarkkinoijan perinteiseen ajatteluun, jotta voidaan helpommin ymmärtää One-to-One potentiaali. Monin tavoin uusi One-to-One kaava on käänteinen verrattuna vanhaan toimintatapaan.

- Massamarkkinoija edellyttää tuotepääällikköä, joka myy yhtä tuotetta niin monelle asiakkaalle kuin mahdollista → One-to-One markkinoija edellyttää asiakkuuspääällikköä, joka myy niin montaa tuotetta kuin mahdollista yhdelle asiakkaalle kerrallaan.
- Massamarkkinoija differoi tuotteensa → One-to-One markkinoija differoi asiakkaansa.
- Massamarkkinoija etsii ja pyrkii hankkimaan alinomaan uusia asiakkaita → One-to-One markkinoija etsii uusia liiketoiminta-alueita olemassa oleville asiakkaille.
- Massamarkkinoija hakee (economies of scale) suurtuotannon etuja → One-to-One markkinoija keskittyy (economies of scope) tuotannon laajuuteen ja kattavuuteen.

One-to-One markkinoijat uudelleenajattelevat myynnin visualisoiden, kuinka paljon yrityksen osuus on asiakkaan ostoista. Markkinaosuusajattelu kuuluu massamarkkinoijan kaavaan. One-to-One on täysin erilainen tapa tehdä liiketoimintaa. Ajattelun avulla löydetään uusia liiketoiminta-alueita riippumatta siitä, millä alalla vaikuttaa. (Peppers & Rogers 1996, 27 – 28.)

One-to-One markkinoinnin idea on sama kuin suhdemarkkinoinnin tai asiakassuhdemarkkinoinnin. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on halua muuttaa käytöstään yksilöityyn asiakassuhteen hoitoon. Valmistautuminen One-to-One markkinoinnin käyttöönottoon on tärkeää, sillä sen mekanismi on monitahoinen. Yrityksen tulee löytää asiakkaan tarpeet ja osata tarjota tuotteitaan niiden mukaisesti. One-to-One strategiassa toteutetaan oppivan asiakassuhteen menettelmää jokaisen mvc (most valuable customers) asiakkaan kanssa. (Peppers & Rogers & Dorf 01 - 02/1999, 3.) One-to-One markkinoinnissa on mahdollisuus viisastua jokaisessa vuorovaikutustilanteessa, sillä asiakas kertoo omista tarpeistaan. Näin organisaatio voi kehittää ja muunnella tuotteet yksilöidyiksi. Vaikka kilpailija myisi samaa tuotetta samaan hintaan, asiakas kokee vuorovaikutuksen ansiosta saavansa yksilöidympää palvelua. Avainaskeleet One-to-One-markkinoinnin toteutukseen ovat:

- Identifioidaan asiakkaat. Asiakkaisiin, joiden oletetaan olevan mvc-asiakkaita, otetaan suoraan henkilökohtainen yhteys. Mitä enemmän on yksityiskohtaista tietoa, sen parempi. Asiakas tunnistetaan jokaisessa kontaktissa eri medioissa. Mikäli yritys ei valmista tuotteitaan suoraan loppukäyttäjälle, voi se toteuttaa One-to-One-periaatetta sen arvoketjun organisaatioihin.
- Differoidaan asiakkaat. Asiakkailla on erilaiset tarpeet ja arvot. Yritys voi tehokkaasti toimia asiakkaalle arvoa tuottavasti ja se kykenee käyttäytymään asiakkaan odotusten mukaisesti.

- Luodaan yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteita asiakkaaseen. Jatkuva kehitys vuorovaikutuksessa edistää kustannustehokkuutta. Vuorovaikutus on One-to-One-toiminnan tärkein komponentti. Vuorovaikutustilanteet tulee luoda henkilökohtaisesti.
- Liiketoiminta muutetaan asiakaslähtöiseksi käyttäytymiseksi organisaation jokaisella osastolla (logistiikka, varasto, hallinto, myynti, markkinointi jne.). Tämä voi tarkoittaa asiakkaalle tehtävää räätälöityä tuotetta tai massatuotteen erilaista pakkausta. Jokaisessa tapauksessa tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle erilaistettuna niillä seikoilla, joita on opittu toteuttamalla oppivan asiakassuhteen (learning relationship) aspektia. (Peppers & Rogers & Dorf 01 - 02/1999, 4 – 6.)

Asiakkaiden välillä on paljon eroja ja ne ovat tärkeitä huomoida. Asiakkaissa on myös erilaisia mahdollisuuksia, joita ei ole tunnistettu. One-to-One sisältää peruskysymyksiä, jotka on tarpeellista selvittää One-to-One markkinoijalle. Kysymysten avulla voidaan nostaa asiakasosuuksia, yksi asiakas kerrallaan. (Peppers & Rogers 1996, 106.)

- Mitkä asiakkaat ovat kaikista arvokkaimpia ja miksi?
- Mitkä asiakkaat antavat sinulle enemmän liiketoimintaa referoimalla yritystäsi muille?
- Mitkä nykyiset asiakkaat eivät ole yrityksesi palvelun arvosia, eli eivät ole tuottavia asiakkaita?
- Mitä muutoksia haluaisit tehdä asiakkuuksissa, mitä mahdollisuuksia on?
- Minkä tyyppisiä loppuasiakkaita tulisi harkita todellisina mahdollisuuksina?

Jokaisella yrityksellä, jotka ovat markkinoilla, pitäisi olla selvitettyinä edellä mainitut kysymykset. Useimmilla yrityksillä näihin kysymyksiin ei ole etsitty vastauksia. (Peppers & Rogers 1996, 106 – 107.)

Yrityksellä on asiakkaita, jotka tuottavat sille arvoa monella eri ulottuvuudella. Sillä on myös asiakkaita, jotka kuluttavat yrityksen resursseja enemmän kuin tuovat tulosta. Näillä asiakkailta on yritykselle negatiivinen arvo. Nämä asiakkaat kuluttava yrityksen aikaa ja rahaa niin, että ne ylittävät asiakkaan maksaman hinnan. Pareto Principle on johtolause, jossa 80 % yrityksen tuotoista tulee yrityksen 20 % asiakkaasta. Pareto Principle voidaan kääntää toisinpäin. Tällöin ajatellaan, että yrityksellä on 20 % tuottamattomia asiakkaita ja nämä vaativat 80 % ajasta ja

ponnisteluisteluista. Kun yritys tunnistaa tuottamattomat asiakkaat, sen tulisi differoida ne ja toimia niiden kanssa vaaditulla tavalla. (Peppers & Rogers 1996, 123 – 124.)

Peppers ja Rogers (1999, 15 – 21) kuvaavat oppivan asiakassuhteen vahvaksi linkiksi asiakkaan ja organisaation välillä. Oppiminen asiakkaan ja yrityksen välillä syvenee ja kasvaa jokaisen yksilöllisen vuorovaikutus tapahtuman jälkeen. Yritys oppii tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja mitä tuotteita asiakas ostaa. Yritys opettaa asiakasta maksimaaliseen tuotteiden ja palvelujen hyödyntämiseen. Oppiva asiakassuhde perustuu tunnepohjaiseen käyttäytymiseen. Tämä johtaa uskollisempaan asiakkaaseen. Yrityksen on saatava asiakas kertomaan mitä asiakas haluaa. Vuorovaikutus ja palaute ovat avainasemassa oppivassa asiakassuhteessa. Kun yritys kohtaa kysynnän ja saa täsmennettyä tietoa, se muokkaa tuotteen tai palvelun kyseisen asiakkaan tarpeisiin soveltuvaksi. Asiakkaalle tehdyt muutokset on tärkeää muistaa. Tämän jälkeen vastaavan tuotteen tai palvelun tason saaminen muulta yritykseltä vaatisi jälleen asiakkaalta aikaa ja energiaa opettaa uusi toimittaja. Asiakkaan on helpompi pysyä yrityksen asiakkaana, kuin vaihtaa kilpailijalle. One-to-One kilpailee markkinoilla siitä, kuinka syvälle asiakkaaseen se pääsee. One-to-one luo toimintaa, jolla pyritään jatkuvasti tyydyttämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman monella tuotteella ja palvelulla. Toiminnan päämääränä on säilyttää asiakas niin pitkään, kuin mahdollista ja kasvattaa asiakasosuutta jatkuvasti. One-to-One differoi asiakkaat ja se toteuttaa asiakaskeskeistä markkinointia keskittyen yhteen asiakkaaseen kerrallaan. Palautteen avulla se kehittää tuotetta ja palvelua, joka muodostuu ajan kanssa hyvin pitkälle räätälöidyksi.

Vuorovaikutus, asiakkaan tunteminen ja asiakkaiden differoiminen on One-to-One:ssa tärkeää. On täysin mahdollista, että kaksi asiakasta samalta alalta toteuttaen samaa liiketoimintaa ovat sijoittuneet demografisesti samoin ja niillä on samanlainen ostohistoria, mutta poikkeavat toisistaan tavalla, kuinka ne käyttävät yritykseltä ostamia tuotteita ja palveluita. Asiakkaat voivat käyttää jopa standardituotetta tai -palvelua eri tavalla. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen kasvattaa asiakkaan lojaalisuutta ja tuotteiden marginaalia. Asiakkaan tarpeet osoittavat, miksi asiakas ostaa eikä mitä asiakas ostaa. (Peppers & Rogers 1999. 42 – 43.)

Peppers ja Rogers (1999, 111 – 121) esittävät neljä erilaista strategiaa asiakkaiden pysyvyyden kasvuun. Jokainen strategia on tehokas omalla tavallaan riippuen asiakkaan perusluonteesta ja yrityksen kyvykkyydestä.

1. Asiakkaan tunnistaminen (recognize customer) → Jos asiakas on mvc (most valuable customer) yrityksellä tulisi olla erillinen toimintamalli asiakkaiden tunnistamiseksi. (Peppers & Rogers 1999, 111 – 112.)
2. Uskollisuuden ostaminen (loyalty purchasing). Asiakkaiden pysyvyyttä haetaan ostamalla sitä, esim. erilaiset kanta-asiakkuusohjelmat. Lisäksi mvc asiakkaita kohdellaan erityisesti. Taktiikkana uskollisuuden ostamisella on rajansa sen käyttämisessä pitkän tähtäimen aikavälillä. (Peppers & Rogers 1999, 115 – 116.)
3. Tuotteen laatu ja asiakastyytyväisyys (product quality and customer satisfaction). Tuotteen ja palvelun laadun on oltava sama tai parempi, kuin kilpailijalla. (Peppers & Rogers 1999, 116 – 117.)
4. Kohdistaminen ja yhteistoiminta (Customization and Collaboration). Yksi tehokkaimista strategioista on ylläpitää asiakkaan kanssa oppivaa asiakassuhdetta perustuen keskittymiseen yksilöityyn yhteistyöhön asiakkaan kanssa. (Peppers & Rogers 1999, 120 – 121.)

Oppivan asiakassuhteen luonnissa yrityksen täytyy olla menestyksekkäs, kustannustehokas ja asiakaskeskeinen. Em. elementeillä on oltava tehokas malli, jolla ne ovat liitoksissa toisiinsa. Lisäksi, asiakkaan on opetettava yritykselle sen toiminnot, tarpeet ja erityispiirteet. Kun yritys saa uutta tietoa yksilöidystä asiakkaasta nimenomaan sen erityispiirteistä ja tarpeista kaksi aktiviteettia ottaa paikan: yritys oppii ja asiakas opettaa. Tämä luo aitoa lojaalia vuorovaikutusta molemmissa aktiviteeteissa. Oppiva asiakassuhde varmistaa asiakasuskollisuuden ja suojelee yrityksen asiakasosuutta. (Peppers & Rogers 1999, 170.)

Hinnoittelun tulee olla sama kuin kilpailjoilla. Mitä enemmän tuote on räätälöity, sitä enemmän voidaan nostaa hintatasoa varoen ylihinnoittelua. Oppivan asiakassuhteen mekanismi ei perustu emotionaalisiin tunteisiin yrityksen ja asiakkaan välillä, vaan mukavuuteen, sopivuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. (Peppers & Rogers 1999, 176 - 179.)

Yritykset hakevat uusia asiakkaita alentamalla tuotteiden hintoja. Yrityksen tulisi järjestää alennushinnat niin, että jo olemassa olevat asiakkaat eivät voi käyttää niitä hyväkseen, jotta ei synny hintojen heikentymistä. MVC asiakkaat sekä muiden olemassa olevien asiakkaiden tulisi maksaa normaali hinta tuotteista. Tämä ei ole nykyisille asiakaille epäreilua, sillä he nautti-

vat jo tuotteista ja palveluista korkeampaa arvoa, kuin uudet asiakkaat, joka on seurausta oppivasta asiakassuhteesta. (Peppers & Rogers 1999, 181.)

2.10 One-to-One differointi

Mitä enemmän yritys pystyy differoimaan asiakkaan tarpeita, sitä enemmän se hyötyy oppivasta asiakassuhteesta ja pystyy tuottamaan pitkäaikaisia uskollisia asiakkaita. Asiakkaan arvoa ei tule väheksyä, mutta oppivassa asiakassuhteessa tarpeiden differointi on avainasia. (Peppers & Rogers 1999, 192.)

Yrityksen on helppo differoida, jos asiakkailla on erilaisia tarpeita. Jos asiakkailla on samat tarpeet, on differointi haastavaa. Kuitenkin jokainen asiakas haluaa, että se muistetaan ja tunnustetaan. Asiakas tulee tuntea ja löytää sen uniikit toimintatavat esim. laskutuksessa, luotuksessa, asiakkaan toimitiloissa jne. (Peppers & Rogers 1999, 197 – 198.)

Peppers ja Rogers (1999, 199 – 200) differoivat asiakkaan tarpeita kolmessa dimensiossa:

1. Ydintuote → tuotekokonaisuus: koko, väri, toimivuus, ajoitus, yleistettävyyys
2. Tuotteen palvelupaketti → laskutus, kustannusten kontrollointi (asiakasnäkökulmasta), pakkaus, pakkauskoko, logistiikka ja toimitus, markkinointiviestintä ja myynninedistäminen, käyttötuki, helpdesk, palvelumuodot
3. Parannettu tarvepaketti → sisältää asiakkaan tarpeet, jotka voidaan yhdistää tuotepalvelupakettiin. Palvelujen ja tuotteiden yhdistäminen sekä strategiset allianssit muiden yritysten kanssa mahdollistavat asiakkaan palvelun sen intressien mukaisesti. Huomioidaan myös yhteistyön mahdolliset arvovirrat, jotka seuraavat tuotteen tai palvelun myyntiä. Esim. myydään henkilöauto, johon suoritetaan määritetyt huollot tiettyjen kilometrirajojen täytyessä. (Peppers & Rogers 1999, 425.)

Peppers ja Rogers (1999, 231) käyttävät englannin kielessä termiä community knowledge tarkoittaen, että One-to-One markkinoija tuntee koko asiakaskunnan mieltymykset ja etusijalle asetetut asiat. One-to-One markkinoijan tietotaitoa on kunnioittaa samantyyppisiä asiakkaita, joilla on samat mieltymykset ja tarpeet. Yrityksen tulee ennustaa asiakkaan yksilölliset tarpeet, ennen kuin asiakas edes havaitsee niitä.

One-to-One markkinoinnin toteutus on monelle yritykselle hankalaa ja saavuttamatonta. Organisaatioiden tulisi ymmärtää One-to-One markkinoinnin periaatteen vaativuus ja laajuus. Siihen tarvitaan paljon investointeja ja aikaa niin atk-soveluksissa kuin henkilöstössä. Usein tämän periaatteen toteuttajilta vaaditaan koko yrityskulttuurin muutosta. Peppers, Rogers ja Dorf (01-02/1999, 8) ovat löytäneet neljä kriittistä tekijää, jotka ovat toteutuneet organisaatiossa, joissa on onnistuneesti lanseerattu one-to-one periaate. Ne ovat:

- kasvanut ristiin myynti. Tässä yritykset ovat nostaneet huomasti tuottojaan ja saaneet hyötyjä uskollisilta asiakkailta. Säästöjä syntyy kustannuksissa, koska yhdelle asiakkaalle myydään enemmän useamman sijaan.
- Asiakkaiden poistuma laskenut. One-to-One periaate lisää uskollisten asiakkaiden määrää
- Asiakastytyväisyyden nousu. Tämä ns. pehmeä arvo on helposti mitattavissa. Se tukee oppivan asiakassuhteen menetelmää ja sen tulokset ovat aitoja.
- Laskeneet kustannukset ja nopeampi tuotteiden kiertoaika. Asiakkaiden tuntemus auttaa organisaatiota ennustamaan ja tehostamaan osto- ja logistiikkatarpeet.

2.11 Arvolupaus

Viime vuosina asiakkaan arvolupaus (customer value propositions) on ollut käytetyimpiä termejä liike-elämässä. Tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa niin, että asiakas säästää ja saa hyötyä yrityksen tarjoamasta ilman, että lasketaan tuotteen hintaa liikaa. Yrityksen on osattava esittää ja demonstroida ne hyödyt, joita asiakas saa ollessaan yrityksen asiakas. Pelkät markkinointipuheet eivät vakuuta tämän päivän asiakasta. (Anderson & Narus & Rossum 2006/03, 3.) Anderson ym. (2006/03, 3 - 7) ovat kehittäneet kolme asiaryhmää, jotka muodostavat ehdotuksen asiakkaan arvolle eli arvolupauksen.

- Kaikki hyödyt (all benefits). Tässä asiaryhmässä listataan kaikki hyödyt, joita organisaatio voi tarjota kohde asiakkaalleen. Tämä lähestyminen vaatii sekä asiakkaan että kilpailijoiden tuntemusta. Tarjoajan tulee valmistautua asiakkaan esittämään kysymykseen: miksi yrityksemme tulisi hyväksyä tarjoukseenne? Kysymykseen asiakas hakee tietoa, mitä yritys pystyy tarjoamaan kyseisiltä markkinoilta.
- Toisena asiaryhmänä on asiakkaan mieluisat erilaiset vaihtoehdot, jotka tunnustetaan (favorable points of difference). Kun asiakas hakee toimittajaa, hän useimmiten

haastattelee muutamaa eri vaihtoehtoa. Tarjoajan tulee valmistautua vastaamaan kysymykseen: miksi yrityksemme tulisi hyväksyä tarjoukseenne kilpailijanne sijaan? Mainittuun kysymykseen asiakas hakee vastausta, kuinka toimittaja erottuu tarjouksellaan kilpailijoistaan, millaisen vaihtoehdon se tarjoaa ja miten se voi ratkaista asiakkaan ongelmia.

- Kolmas asiaryhmä on merkittävä keskittyminen (resonating focus). Toimittajan tulee ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan prioriteetit. Sillä on mahdollisuus tarjota asiakkaalleen arvoa muutamalla elementillä, jotka ovat kohdeasiakkaalle tärkeimpiä. Toimittajan tulee esittää ja dokumentoida asiakkaalleen sen ylivoimainen suorituskyky, jolla nostetaan asiakkaan arvoa.

Kun kohdeasiakas on vakuuttunut kustannussäästöistä sekä lisäarvosta, se ei vaihda toimittajaa, joka on sille paras vaihtoehto. (Anderson ym. 2006/03, 7.)

Peppers ja Rogers keskittyvät ROC (return on customer) teoksessaan eri näkökulmiin, millä keinoin yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan tuomaan arvoon ja tuottoon. Kirjassa pohditaan useita samoja aiheita kuin parin aiemmissa one-to-one teoksissa. He muistuttavat yritysten edustajia, että yritysten arvon luonti syntyy aina asiakkuuksien kautta. Mitä enemmän yritys antaa arvoa asiakkaalleen, sitä enemmän asiakas palauttaa arvoa yritykselle pitkällä aikavälillä. Kilpailijat ovat samalla lähtöviivalla tarkasteltaessa tarjontaa. Yritysten tulisi tuottaa asiakkaalle sellaista lisäarvoa, jota se ei saa kilpailijalta ja antaa asiakkaalle arvolupaus. Jotta yritys voi antaa asiakkaalleen arvolupauksen, sen tulee tuntea ja ymmärtää asiakasta. (Peppers & Rogers 2005, 18 – 19.)

Toimiva arvolupaus syntyy asiakkaan tuntemisesta, sen liiketoiminnan ymmärtämisestä, kyvystä astua asiakkaan asemaan ja nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen tulee tunnistaa ja muistaa asiakkaan käyttäytyminen. Muistaminen on avainasia luodessa yksilöllistä palvelua asiakkaalle. Asiakas kokee yksilöllistä palvelua, kun tarjoaja muistaa asiakkaan käyttäytymistä. Asiakasta palvelee yrityksessä useampi henkilö. Nykyajan teknologiaa hyödyntämällä saadaan asiakaspalvelijoiden tietoon kyseisen asiakkaan mieltymykset ja tarpeet. (Peppers & Rogers 2005, 22 – 23.)

Yrityksen tulee olla asiakkaalle uskottava ja vakuuttava. Yrityksen toiminta ja käyttäytyminen kertoo asiakkaalle sen luotettavuudesta ja toimintavarmuudesta. Rehellisyys ja lahjomatto-

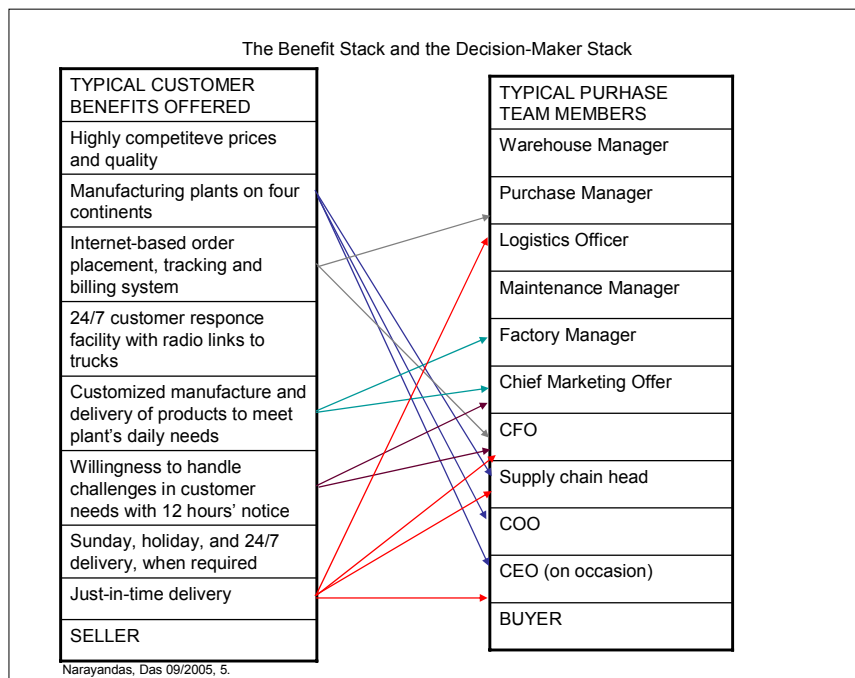
muus luovat yritykselle maineen, joka kantaa pitkälle tulevaisuuteen. Asiakkaan tulee uskoa yrityksen turvallisuuteen antaessaan yksityistä tietoa omasta organisaatiosta. Yrityksen on taattava asiakkaalleen tietoturvan suoja. (Peppers & Rogers 2005, 27.)

Friedman (2002, 221 – 222) pohtii arvolupausta yrityksen markkinoille tulon kontekstissa. Hän paneutuu mielestäni enemmän yritysten sloganeihin, kuin aitoihin arvolupauksiin. Kuitenkin hän muistuttaa lukijaa hyvin siitä, kuinka arvolupaus tulee viestiä kohderyhmälle. Arvolupaus on yrityksen ydin viesti asiakkaalle. Oikein viestittynä arvolupaus herättää asiakkaan kiinnostuksen ja aktivoi ostohalukkuutta. Viestinnällisesti arvolupaus on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä. Arvolupauksen tulee olla mukaansa tempaava lausuma, joka vahvalla ja rohkealla esityksellä motivoi asiakasta. Kun arvolupaus on järkevä ja perusteltu se on myös uskottava. Sen tulee suuntautua oikeille asiakkaille niiden erityisesti kohdennettuihin tarpeisiin.

2.12 Vuorovaikutus

B-to-B liiketoiminnassa on välttämätöntä yksilöidä asiakkaat ja toteuttaa markkinointi ja myynti henkilökohtaisella tasolla. Kilpailun myötä asiakkaat vaativat enemmän palveluita ja tukitoimintoja vahvistamaan asiakkaan arvoa. Yritykset ovat liian kiireisiä miettimään tehokasta kommunikointia asiakkaalle. Yrityksiltä puuttuu tehokas kommunikointi ja vuorovaikutustaito yrityksen koko tarjoomasta (tuotteet, palvelut, tukitoiminnot) ja sen tuottamista hyödyistä asiakkaalle. Yritykset eivät riittävästi kehitä ja keskity persoonallisiin yksilöityihin liikesuhteisiin, joilla nostetaan asiakasuskollisuutta. Erittäin harvoin yritykset kommunikoivat potentiaaliselle asiakkaalle tuotteen etujen lisäksi niitä hyötyjä, joita se tuo esim. taloudellisessa näkökulmassa, teknisessä osaamisessa sekä palveluprosessissa. (Narayandas 2005/09, 2.)

B – to – B liiketoiminnassa asiakasyritykset tekevät taloudellisesti merkittävät ostopäätökset asiantuntijaryhmissä. Ostopäätökseen vaikuttavat asiantuntijat punnitsevat tarjouksia kukin omasta näkökulmasta. Tämän vuoksi yrityksen tulisi olla vuorovaikutuksessa asiakasyrityksen eri vaikuttajiin. Vaikuttajille viestitään, kuinka yrityksen tuotteet tukevat jokaisen asiantuntija-aluetta (talous, tekniikka, asiakaspalvelu, logistiikka jne.). (Narayandas 2005/09, 4.)



Kuvio 5. Kommunikointi asiakkaan asiantuntijoille (Narayandas 2005, 5)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUKSET

Talouselämän muututtua voimakkaasti kahdenkymmenen vuoden aikana ovat yritykset saaneet uusia ulottuvuuksia. Ne ovat kansainvälistyneet, niiden demografia on muuttunut ja organisaatiot ovat madaltuneet. Hierargisesti organisoitunut teollisuus on saanut siirtyä syrjään, kun talouden ydin on siirtynyt palveluihin ja asiantuntijatyöhön. Aiemmin suora valvonta ja byrogratia ohjasivat organisaatioiden toimintaa. Nykypäivän ilmiöille tarvitaan tieteellistä tutkimusta, jotta pystytään ymmärtämään yritysten monivivahteista toimintaa. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 14 – 13.)

Kaupptieteellisessä tutkimustyössä tuotettavan tiedon luonteesta vallitsee ristiriitaisia näkemyksiä. Samoin koetaan myös tiedon perusluonteesta ja sen käyttötarkoituksesta. Liiketaloustieteen tutkimustyö jakaantuu kahteen osaan, joista ensisijaisena on tuottaa tietoa käytännön liikkeenjohtoa varten. Tutkimustyön tarkoituksena on tarjota tiedeyhteisössä kehitetyt ideat ja ratkaisut nopeasti käytännön yritystalouden hyödyksi. Toinen liiketaloustiede suuntautuu tiedeyhteisöön, jonka tarkoituksena on lisätä tiedeyhteisön ymmärrystä liiketalouden ilmiöistä.

Liike- ja yritystalouden eli kauppatieteiden tutkimuksissa käytetään kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen menetelmä tulee valituksi, kun halutaan tarkastella maailmaa kausaalisen järjestelmänä ja halutaan tilastollisesti suuntautunutta tapaa tarkastella tuloksia, joita voidaan mitata ja mallintaa tilastollisten analyysien avulla. Kvalitatiivinen tutkimusmentelmä valitaan, kun liike- ja yritystaloudessa haetaan uutta käytännön tietoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, joten kvalitatiiviset menetelmät ovat luonteva osa kauppatieteiden tutkimuksia. (Koskinen ym. 2005, 15 – 16.)

Papyrus Finland Oy:n historian viimeisen kahden vuosikymmenen aikana on tapahtunut paljon. Yritys on kokenut useita omistajan muutoksia ja se on 2000-luvulla kansainvälistynyt, saadessaan 22 maahan sisaryrityksiä. Yrityksen tuotesortimentti on laajentunut ja toimintatavat ovat muuttuneet. Metsäteollisuuden raju rakennemuutos ja keskittyminen vaativat Papyrukselta sopeutumista uuteen markkinatilanteeseen. Tällä tutkimuksella haetaan yrityksen myynti- ja markkinointitoimintoihin käytännön muutosta, jolla saavutetaan Papyrus Finland Oy:ssä kannattavampi toiminta ja suurempi asiakasosuus. Koska kyse on liiketalouden käytäntöön tarvittavan uuden tiedon hyödyntämisestä, on luonnollista valita tutkimukselle kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen tutkijan rooli on osallistua ja havainnoida. Tutkimusaineiston kerääminen laadullisen tutkimuksen menetelmin vie tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta, sillä tutkija kerää aineiston itse. Tutkijan tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen tutkittavien näkökulmasta. Tutkija ottaa usein harkinnanvaraisen näytteen tutkittavasta kohteesta, johon hän perehtyy syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun tyypillisiä tapoja ovat haastattelut, havainnoinnit sekä arkipäivän tilanteista syntyvä materiaali. Aineiston analysointi on laadullisessa tutkimuksessa aina aineistolähtöistä. Tutkittavasta aineistosta jäsennetään teemat, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä. Aineiston käsittelyssä pyritään kokonaisvaltaisuuteen niin, että tutkittava ilmiö ymmärretään suhteessa kontekstiinsa ja tutkittavien tapatumien erityispiirteisiin. (Aaltola & Valli 2001, 68.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on jo tutkimuksen alkuvaiheessa teoreettiset näkökulmat. Tutkimuksen edistyessä tutkija vähitellen käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. Käsitteellistäminen ei yleisesti ole yksin aineistolähtöistä, vaan käytännön kentästä nousevien näkö-

kulmien suhde tutkimuksen teoreettisiin näkökulmiin. Tutkimusta usein suuntaavat johtajatukset ja teoreettinen olettamus. Toisinaan kentältä nousee uusia näkökohtia, joiden uskotaan tuottavan uusia käsitteellistyksiä ja uutta teoriaa tarkasteltavana olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on luontevaa aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaihteisuus. Aineiston analysoinnista kehittyvät käsitteet auttavat tutkijaa kehittämään tutkimustaan ja tutkimusasetelmia. (Aaltola ym. 2001, 72 – 73.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan intensiivinen kenttätö sekä osallistuva havainnointi mahdollistavat tutkittavan kohderyhmän ajattelutavan ymmärtämistä. Tutkija keskittyy tietyn sosiaalisen todellisuuden sisäisen näkemyksen esille tuomiseen, ja hän saa tutkittavilta henkilöiltä yksilöllistä merkityksenantoa eri ilmiöille. Tältä osin useat kvalitatiiviset tutkimussuuntaukset omaavat hermeneuttisia painotuksia. (Aaltola ym. 2001, 74 – 75.)

Hermeneuttinen tutkimus on yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Se kohdistuu ihmisten väliseen kommunikaation maailmaan ja tutkimusaineisto kerätään useimmiten haastatella ihmisiä. Tutkija pyrkii löytämään haastateltavan ilmaisusta mahdollisimman oikean tulkinnan. Ilmaisut kantavat merkityksiä, joita voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Aaltola ym 2001, 29.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, sillä tutkimusongelman ratkaisuun uuden toimintamallin luontiin tarvitaan laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollinen tapa tarkastella tutkimustuloksia ei vastaa tämän tutkimuksen organisaation muutostarvetta. Kvantitatiivista tutkimusta olen kuitenkin käyttänyt tutkimuksen alkutilan kartoittamiseen. Olen ollut kohdeorganisaation jäsenenä 17 vuotta. Tutkijana osallistuva havainnointi on ollut mittava tämän tutkimuksen teon aikana. Olen itse tutkijana kerännyt tutkimusaineiston pääosin kvantitatiivisin menetelmin organisaation myynnin johdon kanssa keskusteluilla sekä asiakashaastaatteluilla. Teoriatiedon olen hankkinut alan kirjallisuudesta, ylemmän AMK:n kursien oppimateriaaleista ja artikkeleista. Tutkijana olen ottanut pilottiasiakkaita muutoksen testausta varten. Näihin pilottiasiakkaisiin olen perehtynyt syvällisesti. Tutkimusaineistoa olen tarkastellut nykypäivän graafisen alan kontekstissa, ja aineiston tulkinnassa olen pyrkinyt kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen alan erityispiirteissä. Tutkimuksen edetessä olen käsitteellistänyt graafisen alan toiminnat ja siinä tapahtuneet muutokset. Kenttätö ja teoreettinen näkökulma ovat luoneet minulle uuden näkökannan asiakkuuksienhallintaan.

Koska tutkimusaineistossa on syvällisiä haastatteluja ja tutkimuksen kulkuun vaikuttavia keskusteluja, sisältää tämä tutkimus hermeneuttisia piirteitä. Tutkimusaineistoa analysoidessani olen tulkinnut ihmisten kokemuksia ja pyrkinyt ymmärtämään niitä oikeassa kontekstissa. Saadun tiedon käsityksessä ymmärtäminen ja tulkinta ovat keskeisiä asioita, jotta tutkimuksen aineisto on luotettava.

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen alkuperää ei voida määrittää yksiselitteisesti, mutta sen isähahmoksi on nostettu tunnettu psykologi ja sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890 – 1947). Hänen henkilöhistoriastaan ja tutkimusurastaan on löydettävissä todeksi osoitettavissa olevia faktoja, vaikkakaan hänen tutkimuksellisesta aineistosta ei ole koottavissa yhtä ainoaa alkuperäistä versiota. (Kuula 1999, 29.) Lewin on tuonut esille toimintatutkimuksen käsitteen 1940-luvun lopulla useissa kirjoituksissaan (Aalto & Valli 2007, 199.)

Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimusten sisällöt ja kohteet ovat hyvin erilaisia. Toimintatutkimuksessa on kyse erityisestä tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. Toimintatutkimus tuottaa uutta tietoa. Se pyrkii tutkimisen avulla erilaisten asiantilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä reaaliajassa. (Kuula 1999, 10 – 11.) Metsämuuronen (2006, 102) toteaa, että toimintatutkimus eli Action Reseach on käytännön tutkimista. Metodilla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia esim. työyhteisöissä. Yleensä muutosta haetaan koko organisaatioon tai työyhteisöön.

Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkittavassa kohteessa. Tutkija tekee aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisöön, eli hän tähtää väliintulollaan muutosta. Tutkimuksessa tätä ilmiötä kutsutaan muutosinterventioksi. Koska tutkija on läsnäolollaan mukana tutkimuksessa, hänen objektiivisuutensa voidaan kyseenalaistaa. Objektiivisuutta ei voida ainakaan sanan tavanomaisessa merkityksessä liittää toimintatutkimukseen, sillä tutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan. Hän ei ole täysin puolueeton tarkastelija. Tämän vuoksi toimintatutkimus on usein määritelty arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksissa tutkijalle on erittäin tyypillistä lähestyä tutkimus-

kohdetta ensimmäisessä persoonassa. Tämä vaikuttaa siihen, että tiedon subjektin ja objektin väliltä häviää dualistinen asenne. (Aaltola ym. 2007, 205.)

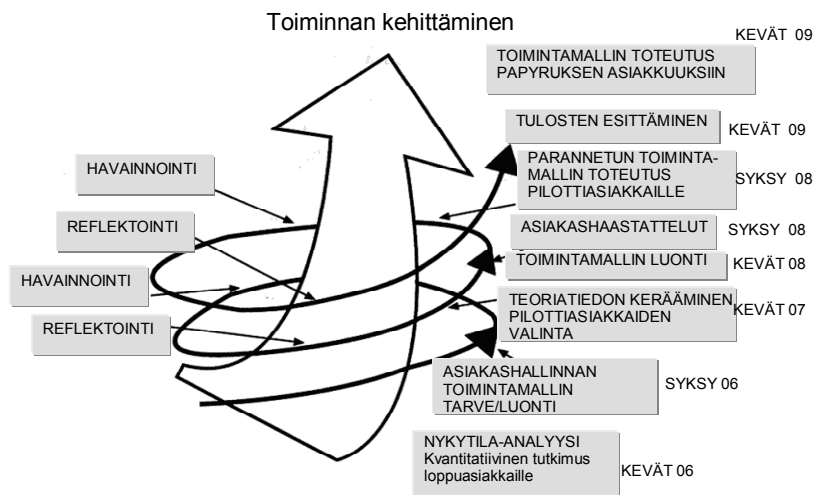
Tämän tutkimuksen menetelmä on toimintatutkimus. Tutkimuksen piirteet vastaavat täydellisesti prosessiluonteista toimintatutkimusta. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin suunnittelu ja luonti ovat käytäntöön suuntautunutta toimintaa, jossa olen tutkijana ja organisaation jäsenenä ollut osallisena. Olen tehnyt aloitteita ja vaikuttanut asiakkuudenhallinnan toimintamallin sisältöön, joten havaittavissa on toimintatutkimuksissa tyypillinen muutosinterventio. Tutkimus on tuottanut uutta tietoa mm. asiakkuusien segmentoinnista sekä tietoa kirjapainojen asiakkuuksien jakautumisesta nykypäivänä. Tutkimus on toteutettu reaaliajassa ja siinä olevaa tietoa on päivitetty alalla tapahtuvien muutosten johdosta. Lähestyn tutkimuskohdetta ensimmäisessä persoonassa, joten dualistinen asenne tiedon subjektin ja objektin välillä saattaa heikentyä. Objektiivisuutta lisäämällä tuon tässä raportissa selkeästi esille ne yhteydet, joiden kautta olen tutkijana suhteessa tutkimaani tutkimuskohteeseen. Tämä toimintatutkimus ratkaisee Papyrus Finland Oy:n myynti- ja markkinointiosaston ongelman, kuinka asiakkuuksia tulee hallita kannattavasti ja asiakasosuuksia nostaen.

Reflektiivinen ajattelu on toimintatutkimuksen lähtökohta, jossa tutkija reflektoidessaan katsoo itseään kriittisesti ja oppii omaa toimintaansa ja ymmärrystänsä uudesta näkökulmasta. Reflektiivisen ajattelun avulla tutkija pyrkii uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Hän tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, kokemuksiaan ja ajatustapojaan sekä itseään tajuavana ja kokevana olentona. Tutkija pyrkii ymmärtämään miksi ajattelee ja toimii niin kuin hän tekee. Reflektointi ilmenee toimintatutkimuksessa kehänä, jossa toiminta, reflektointi, havainnointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Tästä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, joka kuvaa edellämainittuja toimintoja peräkkäisinä sykleinä. (Aaltola ym. 2007, 201 – 203.)

Olen tutkimuksen teon aikana oppinut Papyrus Finland Oy:n asiakkuuksista ja niiden liiketoiminnasta huomattavasti. Haastattelut, keskustelut ja teoria-aineisto ovat luoneet minulle tutkijana täysin uuden näkökulman graafisen alan liiketoimintaan. Olen oppinut refleктоimaan tietoa, joka on noussut esiin tutkimusaineistosta ja havainnoimaan ympäristössä (Papyruksen sisällä, asiakkuuksissa ja alalla) tapahtuvia muutoksia eri näkökulmasta. Tutkimuksen aikana opittu uusi teoretieto ja kenttätöystä kasvanut uusi näkökulma ovat johtaneet tutkimuksen eri

vaiheissa uudelleen suunnitteluun. Tämän johdosta olen inspiroitunut ja pystynyt kehittämään toimintaa.

Toimintatutkimuksen spiraali



(Aaltola & Valli 2007, 203)

Kuvio 6. Tutkimuksen kulku ja aikataulu (Aaltola 2007, 203)

Tämän tutkimuksen kulkua kuvaa hyvin toiminnankehittämistä kuvaava spiraali. Tietoja ja havaintoja reflektoiden olen luonut uuden toimintamallin, jota vielä paransin asiakashaastattelujen jälkeen.

Kevät 2006

Tutkimus sai alkunsa EVTEK:n syventävällä kurssilla strategian toimeenpano ja johtaminen. Kurssilla suoritin mittavan nykytila-analyysin organisaatiosta ja sitä ympäröivistä sidosryhmistä. Analyysissa todettiin asiakkuuksienhallinnan toimintamalli puutteelliseksi. Suoritin myös kvantitatiivisen kyselytutkimuksen Papyrus Finland Oy:n asiakkaiden asiakkaille EVTEK:n kvantitatiivisella kurssilla. Tutkimuksen tulokset tukivat asiakkuuksienhallinnan järjestelmällistä rakentamista.

Syky 2006

Analysoin kevään tutkimustuloksia myynti-/markkinointijohtajan kanssa. Totesimme, että Papyrus Finland tarvitsee systemaattisen asiakkuuksienhallinnan toimintamallin. Päätimme toteuttaa uuden toimintamallin luonnin ylemmän amk-tutkinnon lopputyönäni.

Kevät 2007

Keräsin teoriatietaoa sekä valitsimme myyntipäällikön kanssa pilottiasiakkaat.

Syksy 2007

Graafisella alalla tapahtui paljon muutoksia metsäteollisuuden rakennemuutoksesta ja alkavasta keskittymisestä johtuen. En vienyt toimintamallia eteenpäin, vaan seurasin alan kehitystä.

Kevät 2008

Kerättyyn teoriatietoon sekä pilottiasiakkaissa tapahtuviin muutoksiin perustuen toteutin ensimmäisen version asiakkuudenhallinnan toimintamallista.

Syksy 2008

Suoritin asiakashaastattelut uusien segmenttiryhmien mukaisesti, joiden ansiosta havaitsin tapahtuneen muutoksia kirjapainoasiakkaiden asiakasrakenteessa. Havainnointi edellytti toimintamallin parantamista.

Testasimme toimintamallin pilottiasiakkailla.

Kevät 2009

Tulosten esittäminen.

Toimintamallin toteutus Papyruksen asiakkuuksiin. Tämä vaihe ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

3.2 Apututkimukset

Tämän toimintatutkimuksen yksi lähtökohta oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka toteutin Papyruksen asiakkaiden asiakkaille. Tutkimuksen toteutin keväällä 2006 EVTEK:n ylemmän amk:n kurssilla: kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus eli kvantitatiivinen

tutkimusmetodi edustaa empiiristä tutkimustapaa, jossa pyritään löytämään yleisiä lainalaisuuksia, säännönmukaisuuksia yksittäistapausten pohjalta. Tilastotiede on kokemuseräisen ja numeerisen tietoaineiston hankkimisen suunnittelua, tietojen keräämistä, esittämistä sekä analysoimista käsittelevä tiede. (Valli 2001, 9 – 10.)

Tutkimuksella hain tietoa, kuinka paljon Papyruksen asiakkaiden asiakkaat vaikuttavat painopapereiden valintaa koskeviin päätöksiin ja mitkä paperitukkurin toiminnot asiakkaiden asiakkaissa tuovat lisäarvoa Papyruksen kirjapainoasiakkaille. Tutkimuksen teossa käyttämäni työkalut olivat excel- ja spss-ohjelma sekä sähköinen kyselylomake.

Jotta asiakkuudenhallinnan toimintamallilla saavutetaan sille asetetut tavoitteet, on tärkeää tietää, mikä on asiakkaan aito näkökulma. Olen tutustunut Mohnson ja Gustafssonin (2000) sekä Whiteley ja Hessianin (1997) teoksiin, joissa syvennytään keinoihin, joilla saadaan tietoa asiakkaan näkökulmasta. Heidän oppeihin perustuen olen toteuttanut kvalitatiiviset haastattelut seitsemälle Papyrus Finland Oy:n asiakkaalle. Keskustelin Papyrus Finland Oy:n myynti-/markkinointijohtajan sekä aluemyyntipäällikön kanssa haastattelujen tavoitteesta ja toteutuksesta. Heidän mielipiteensä vaikutti siihen, ketkä asiakkaat valittiin haastateltaviksi. Asiakkaat valittiin kaikista uusista segmenttiryhmistä. Haastattelut toteutin henkilökohtaisesti asiakkaiden luona. Haastateltavat henkilöt edustivat yritysten ylintäjohtoa sekä päätöksentekijöitä painopapereiden valinnassa. Äänitin haastattelut MP3-soittimella, jonka jälkeen tallensin haastattelut tietokoneelle. Olen litteroinut haastattelut arkistointia varten. Haastattelujen tulokset olivat merkittäviä uuden toimintamallin toteutukselle.

3.3 Mittarit

Tutkimuksessa olen kehittänyt järjestelmällisen toimintamallin Papyrus Finland Oy:n asiakassuhteiden hallintaan, jonka käytännön testasin pilottiasiakkailta.

Toimintamallin käytännön vaikuttavuuden mittarit ovat:

- Asiakkaan ostot Papyruksen kokonaismyynnistä
- Asiakasosuus → Papyruksen osuus asiakkaan kokonaisostoista
- Asiakaskannattavuus → yksikkö myyntikate/tn asiakkaan kokonaismyyntikate

Em. mittareiden valossa pystyn mittaamaan tutkimustuloksia, toteutuuko asiakkuudenhallinnan toimintamallille asetetut tavoitteet toiminnan kannattavuus ja asiakasosuuksien lisääminen.

3.4 Validiteetti ja Reliabiliteetti

Laadullisissa tutkimuksissa nojaututaan reliabiliteettiin ja validiteettiin, kun halutaan arvioida voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Validiteetti määrittelee tutkimustulosten pitävyyden ja pätevyyden. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon on tarkoitus viitata. (Koskinen ym. 2005, 253 – 257.)

Heikkinen, Huttunen ja Moilanen (1999, 113) kirjoittavat validiteetista ja reliabiliteetista seuraavaa:

- validiteetti tarkoittaa, kuinka hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Käsite pohjautuu tosiasioiden ja väitteiden vastaavuudesta.
- Reliabiliteetti tarkoittaa, kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Reliabiliteetti tarkastelee, onko tutkimuksen tulokseen mahdollisesti vaikuttanut jokin satunnaistekijä.

Tutkimusmenettelyn tulee olla toistettavissa, jotta voidaan kontrolloida mahdolliset väliintulijat. Eri mittauskerroilla saatu sama tulos, todistaa tutkimuksen olevan validi.

Käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti toimintatutkimuksen yhteydessä ovat usein vaikeita. Reliabiliteetti nähdään huonosti sopivana käsitteenä, koska toimintatutkimus on itsessään väliintuleva muuttuja, jolla haetaan tutkimukseen interventiota (kts. s. 38). On vaikeaa saavuttaa sama tutkimustulos intervention jälkeen, sillä tilanne on jo toinen. Tutkimuksen tulos on tosi vain tietyssä ajan ja paikan määrittämässä tilanteessa. Validiteetti puolestaan perustuu ajatukselle, että tutkija esittää väitteen ulkoisesta todellisuudesta, objektista. Totuus ratkaistaan niin, että väite on tosi, mikäli väitelause vastaa ulkoisessa maailmassa olevaa tosiasioiden tilaa. Herää kysymys kenellä on valta määrittellä totuus ja mikä on tosiasioiden tila. (Heikkinen ym. 1999, 113 – 114.)

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä sen mittarit asiakasosuus ja asiakaskannattavuus vastaavat hyvin tutkimuksen aihetta, eli kannattavaa asiakkuudenhallintaa. Olen ollut tutkittavan organisaation jäsenenä pitkään, joten ammattitaito ja tieto kohdeorganisaatiosta ja sen ympäristöstä ovat mittavia. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, jossa tutkijana olen itse osallistunut tutkittavaan ilmiöön, kerännyt kattavan tutkimusaineiston kentältä ja syvällisesti paneutunut teoreettiseen olemassa olevaan tietoon on tuottanut oikeanlaista tietoa oikeassa kontekstissa. Toimintatutkimuksen tyypillinen tutkimustapa, jossa tutkijana olen havainnoinut, reflektoinut ja näiden kautta hakenut uutta tietoa asiakkuuksista on käytännön tutkimusta, jonka avulla olen löytänyt muutokseen tarvittavat elementit. Tällä tutkimuksella on löydetty ratkaisu käytännön ongelmaan asiakkuuksien hallinnassa. Tutkimuksen toteuttamisen aikana olen ollut vuorovaikutuksessa Papyrus Finland Oy:n myynnin johtoon, myynnin asiantuntijoihin sekä asiakkaisiin, joten tiedonantajat tässä tutkimuksessa ovat luotettavia. Vuorovaikutus oikeiden tiedonantajien kanssa on vaikuttanut ratkaisevasti asiakkuudenhallinnan toimintamallin pätevyyteen.

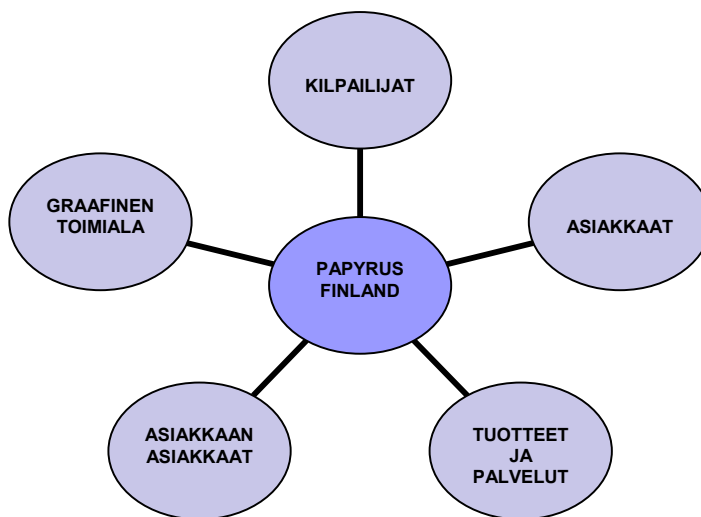
Reliabiliteetti tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kuten toimintatutkimuksissa yleensä ei ole korkea. Reliabiliteettia nostaa mielestäni tässä tutkimuksessa laaja dokumentointi ja kuvaus tutkimuksen rakenteesta. Lisäksi olen hyödyntänyt laajasti Papyrus Finland Oy:n toimihenkilöiden asiakastuntemusta, asiakkaiden tietoa ja kokemusta sekä teoreettista aineistoa, joiden pohjalta tutkimuksen toistettavuus on hyvä eivätkä tutkimustulokset muuttuisi merkittävästi. Tutkimuksen alkutilakartoituksessa tekemäni kvantitatiivisen kyselytutkimuksen reliabiliteetti on korkea, sillä toisen henkilön toistamana kyseinen tutkimus olisi antanut samat tulokset.

Tutkimusmenetelmäni on toistettavissa toiseen organisaatioon. Kuitenkin konteksti ja yrityksen toimiala ja luonne vaikuttavat tutkimustuloksiin.

4 NYKYTILA-ANALYYSI

Kehittämistehtävän tarkoituksena on rakentaa Papyrus Finland Oy:lle asiakkuudenhallinnan toimintamalli markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta. Jotta voisimme parantaa asiakkuudenhallintaa, kartoitan nykytilannetta. Nykytilanne kertoo, mitä Papyruksella jo on ja mitä sen tulisi kehittää. Nykytilanteessa tutkitaan Papyrus Finland Oy:n ympäristöä ja toimialaan vaikuttavia tekijöitä. Nykytilanteen kartoituksessa pyritään myös löytämään mahdolliset turhat

toiminnot ja asiat, joista voitaisiin luopua. Tämä nykytila-analyysi käsittelee kuviossa nro 7. mainitut aihealueet.



Kuvio 7. Nykytila-analyysin aihealueet

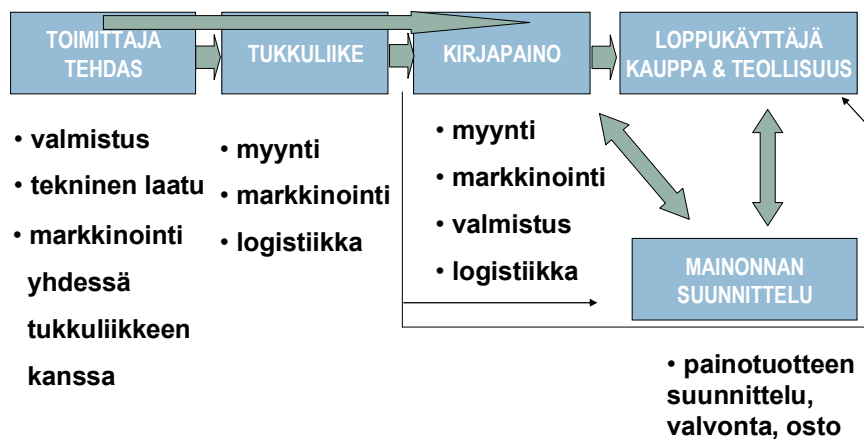
4.1 Graafinen toimiala

Graafiseen teollisuuteen kuuluu yleisesti: kustantaminen, painaminen sekä painamista palvelevat toiminnot kuten pre-press-yritykset ja sitomot. Graafinen teollisuus edustaa perinteistä tehdastuotantoa sekä nykyaikaista viestintäteollisuutta. Alan yritykset ovat mukana painotuotteiden valmistuksen lisäksi monistuksessa ja kustantamisessa. Yritysten omistajat tuottavat sisältöä sähköisiin viestimiin ja ovat aktiivisesti mukana uusien viestintätuotteiden kehitys- ja kokeiluprojekteissa. Suurilla graafisen viestinnän yrityksillä on koko tuotantoketju omistuksessa. Kuitenkin painotuotteiden tuotanto hallitsee toimintaa. Graafisen viestinnän osuus koko joukkoviestinnästä on Suomessa edelleen yli 70 %. (Graafinen teollisuus toimialana 8.12.2008.)

Tarkastelen aihetta graafisten painopapereiden markkinoilta Suomessa. Asiakkaita ovat rullapainotalot, arkkioffsetpainotalot, kustantamot sekä digipainotalot. Mainonnan suunnittelijat sekä painotuotteiden ostajat ovat asiakkaita ns. välillisesti. Graafisen alan suuri kilpailija on

sähköinen viestintä ja media, sillä ne vievät töitä pois painotaloilta. Alan päätuotteita ovat: sanomalehdet, aikakauslehdet ja kirjat. Ne kattavat n. $\frac{3}{4}$ alan tuotannon arvosta. Muut tuoteryhmät ovat: mainospainotuotteet, luettelot, lomakkeet, pakkaukset, kalenterit ja etiketit. Papyrus Finland välittää kaikkia muita paperituotteita paitsi aikakaus- ja sanomalehtipaperia. Graafisella alalla toimii 1600 yritystä Suomessa, joista runsas 600 edustaa graafista tuotantoa (kirjapainoja). Kirjapainoista suurinosa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä (yli puolessa alle 5 hlöä). Graafisen teollisuuden liikevaihto on noin 4,1 mrd €. Graafisen teollisuuden ja kustannustoiminnan henkilöstö on n. 30 000. Ilman kustannustoimintaa graafisen teollisuuden liikevaihto on n. 1,5 mrd €. Viennin osuus liikevaihdosta n. 7 % ja painotuotannosta lähes 20 %. Päävientimaat ovat pohjoismaat, Venäjä ja Iso-Britannia. 8.12.2008. (Graafinen teollisuus toimialana, 8.12.2008.)

TOIMIALAN TEKIJÄT



18.7.2007

4

Kuvio 8. Arvoketju (Yleisesittely 2008)

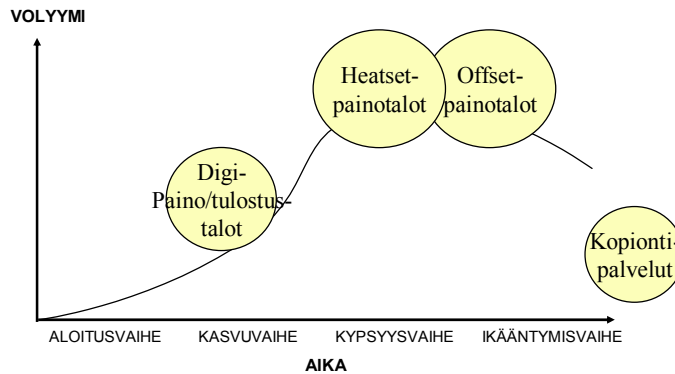
Suurimmat asiakkaat kuten kustantajat ja isot kirjapainot kilpailuttavat paperitoimittajat vuosittain. Ne keskittävät ostonsa muutamaan paperilaatuun ja näin ollen asiakkaan neuvotteluvoima on volyymin tilaamisessa. Suurimmat kilpailutekijät ovat: hinta, toimitusajat ja laatu. Suuret asiakkaat vetävät papereiden katteet minimiin. Alalla pätee sääntö 20/80, eli 80 % yrityksen tuotosta tulee 20 % suurimmasta asiakkaasta. Alan toimitusaikojen trendi on lyhenevä. Tämä tuo ongelmia paperin toimitukselle muualta Euroopasta. Lisäksi kirjapainoilla on on-

gelmia nopeiden toimitusaikojen vuoksi jälkikäsitteilyvaiheiden ja värien kuivumisen suhteen. Näitä ongelmia pyritään ratkaisemaan paperin laadulla, mutta aina sekään ei tunnu riittävän. Painotuotteita vaaditaan nopeassa tahdissa. Kirjapainot investoivat koneisiin ja laitteisiin. Kirjapainossa on tällä hetkellä menossa rakennemuutos. Painot, jotka kykenevät investointeihin pystyvät palvelemaan asiakkaita paremmin, kuin perinteiset painot, joissa ei investointeja tehdä. (Graafinen teollisuus toimialana 8.12.2008.)

Painosmäärät ovat viimevuosina pienentyneet sähköisen viestinnän kehittyttyä ja mainonnan kohdistuttua entistä tarkemmin eri asiakasryhmiin. Tulevaisuudessa painotöiden määrät eivät kasva. Tekniikka kehittyy ja digipainot tulevat syömään offsetpainojen painotöitä, koska niiden laatu paranee jatkuvasti. Digikoneiden vahvuus on personoinnissa sekä pienten painosmäärien toteutuksessa ja nopeudessa. Kirjapainojen rakennemuutoksesta johtuen ostavien asiakkaiden lukumäärä tulee laskemaan pohjoismaissa. Ennusteen mukaan vuonna 2009 ostavia asiakkaita on n. 20 % vähemmän kuin tänä päivänä. Digitaalisuuden lisääntyessä offsetpainotalot ostavat digikoneita offsetkoneiden rinnalle. Vastaavasti isot heatset painotalot investoivat offset- ja digikoneisiin, joita käytetään päätuotannon rinnalla pienempiin painosmääriin. Paperitukketjun on kyettävä toimittamaan paperia yrityksille Euroopan laajuisesti. Sen on löydettävä kustannustehokas logistiikka, tunnettava laadukkaimmat tuotteet ja pystyttävä kilpailemaan hinnalla. (Levijärvi 2007; Paananen 2007.)

Graafisen alan rakennemuutos johtaa uuden tekniikan hyödyntämiseen. Kopiointi tekniikka on siirtymässä vahvasti digitaalisiin tulostimiin. Asiakas voi lähettää sähköisesti aineistonsa joko digi- tai offsetpainotaloon, riippuen painotyön painosmäärästä. Offsetpainotalot ovat investoineet mm. erilaisiin jälkikäsitteily-laitteisiin kuten lakkaus-, foliointi- ja laminointilaitteisiin. Uusin innovaatio on painaa kolmiulotteista kuvaa offsetpainotekniikalla. Heatsetpainotalot (rullat) kasvavat aikakaus- ja asiakas-lehtien myötä.

MARKKINOIDEN, ALAN KEHITYKSEN ELINKAARIVAIHE



11.7.2007

8

Kuvio 9. Elinkaari

Papyrus Finland saa jatkuvasti luotettavaa tietoa alan kehityksestä. Graafisten papereiden markkinoista saadaan tieto kuukausittain teknisen kaupan liiton Graftekin tilastoista. Yritys pystyy vertaamaan markkina-asemaansa verrattuna kilpailijoihin. Se saa tiedot myös myydyistä tonneista tuoteryhmittäin. Papyrus divisioonan kautta saadaan tietoa Euroopan laajuisesti Eugropa tilastosta. Graafinen teollisuus ry:n ja Graftekin (paperitukkuliikkeiden sekä painokoneiden ja –tarvikkeiden etujärjestö) aktiivisena jäsenenä Papyrus Finland vaikuttaa ja seuraa alan tapahtumia. Se on myös Suomen markkinointiliiton jäsen. Lisäksi yritys on kannatusjäsenenä seuraavissa yhdistyksissä: Kirjapainoteollisuuden työnantajaliitto ry, Seripainoliitto ry, O/E omatarvepainon esimiehet ry ja Grafia ry. (Itsearviointi 2006.)

4.2 Papyrus Finland Oy:n nykytilanne

Papyrus Finland Oy:n markkina-alue on Suomi. Se toimii kuitenkin Papyrus Eestin tavaran-toimittajana. Tämä lisää varastonkiertoa ja kasvattaa tehtaalta tilattavien tuotteiden volyyymiä. Papyrus Finland Oy:n tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet ovat:
edustaa strategisesti valittuja paperitehtaita myynti-, markkinointi- ja logistiikkatoiminnoilla. Yrityksen on pystyttävä myymään strategiset määrät edustamallaan markkinoilla. Myynti Papyruksen kautta tulee olla toimittajatehtaille kannattavampaa kuin muiden jakelijoiden kautta.

Yrityksen on reagoitava nopeasti ja viestittävä tieto markkinoilta eteenpäin paperin valmistajille. Stora Enson tuotevalikoiman tarjonta kilpailukeinona pysyy vahvana. (Levijärvi 2007.)

Papyrus Finland Oy:n tavoitteena on saavuttaa johtava asema graafisessa markkinasegmentissä, joka koostuu graafisista asiakkaista eli graafisesta teollisuudesta ja välillisesti mainonnan suunnittelusta. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan laadukkailla tuotteilla, logistiikalla, palvelupaketteja luomalla sekä luotettavalla toiminnalla. Papyrus Finland kuuluu Papyrus-divisioonan pohjoismaiseen klusteriin. Tämä johtamismalli harmonisoi edelleen tuotevalikoimaa ja parantaa pohjoismaisten asiakkaiden palvelua ja tarjontaa. Papyrus Finland pystyy myös välittämään asiakkaiden kysymiä tuotteita Euroopan laajuisesti. Eli jos asiakkaalla on tytäryrityksiä muissa maissa, Papyrus Finland hyödyntää divisioonaa ja se pystyy organisoimaan samat tuotteet eri maihin. Koska kehittämistehtävä on rajattu graafiseen liiketoiminta-alueeseen, en käsittele toimistopaperipuolta. (Paananen 2007.)

Papyrus Finland Oy:n vahvuuksia ovat laadukas ja laaja tuotevalikoima. Henkilökunta on ammattitaitoista ja asiakaspalveluun suuntautunut. Organisaatio osaa logistiset toiminnot ja sillä on nykyaikaiset IT-järjestelmät. Yritys on investoinut teknologiaan, joka mahdollistaa kilpailukyvyyn vaativilla ja hektisillä markkinoilla. Papyrus Finland pyrkii jatkuvasti suorituskyvyn parantamiseen. Organisaatio hyödyntää asiakastytyväisyystutkimusta ja työtyytyväisyystutkimusta toiminnan analysointiin ja kehittämiseen. Myös tärkeä mittari on suurimman asiakkaan Editan mittaama Papyrus Finland Oy:n palveluaste vuosittain. Papyruksen arvot ovat:

- Asiakslähtöisyys => kustannustehokkaasti asiakkaan tarpeenmukaiset tuotepaketit, säästöjä asiakkaalle ajassa ja rahassa, asiakkaan asiakkaiden mukaanotto bisnekseen
- Tuloksellisuus => Saavutetaan asetetut tavoitteet, haettu kasvu rullamyynnissä (uusi tuote)
- Vastuuntuntoisuus => Toimitaan eettisesti oikein, henkilökunta välittää asiakkaasta aidosti, rehellisyys, avoimuus ja luotettavuus on jokaiselle Papyruslaiselle itsestään selvyys. Stora Ensolle luotettava ja tuottava yhteistyökumppani.
- Tulevaisuus => Papyrus rakentaa alan tulevaisuutta kehittämällä toimintojaan ympäristön muutosten mukaisesti sekä innovoimalla mm. uusia logistisia toimintatapoja.

(Papyrus Finland Oy:n yritysesittely 2008.)

Papyrus Finland Oy:n toimintamalli perustuu tuote- sekä asiakaslähtöiseen toimintamalliin riippuen asiakkaasta. Pienemmät asiakkaat kuuluvat tuotelähtöiseen toimintamalliin. Strategisesti isot asiakkaat kuuluvat asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Toimintamallien parhaat puolet:

- osataan logistiikka
- tunnetaan asiakkaat
- tuotteet tunnettuja markkinoilla

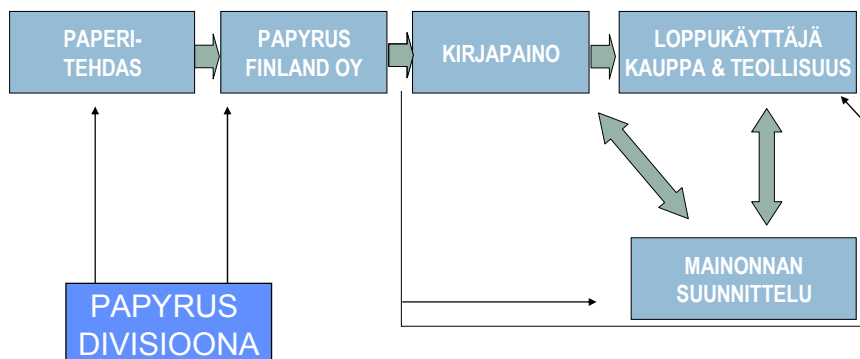
Toiminnan huonot puolet:

- välillä liian hidas
- hintapolitiikka
- tehtailla ja Papyruksella välillä eri näkemykset asiakkaiden tarpeista

Kehityskohteet:

- asiakkaan asiakkaat sekä loppukäyttäjät
- markkinointitoimenpiteiden kohdentaminen ja asiakassegmentointi
- enemmän kumppanuusasiakkuuksia ja näiden kanssa keskinäisten tietojärjestelmien kehittäminen = molemmin puoleinen säästö
- enemmän yhteistyötä tehtaiden kanssa. (Lehtimäki 2008.)

PAPYRUS FINLAND OY



Kuvio 10. Arvoketju Papyrus Finland Oy (Yleisesittely 2008)

Papyrus Finland Oy:n myynnin- ja markkinoinnin johtamisjärjestelmä toteutetaan strategisten tavoitteiden ohjaamana. Graafisten tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista vastaa myynti-/markkinointijohtaja. Kotimaan markkina-alue on jaettu kahteen tiimiin: pääkaupunkiseutu ja muu Suomi. Molempia tiimejä vetää aluemyyntipäällikkö. Pääkaupunkiseutu –tiimiin kuuluu 4 myyntiedustajaa ja muu Suomi –tiimiin 5 myyntiedustajaa. Graafisten tuotteiden asiakaskunta on jakautunut 50 % pääkaupunkiseudulle. Papyrus Finland Oy:n sisäisessä myynnissä palvelee 5 puhelinmyyjää. Paperinvalinnan konsultointia ja markkinointitehtäviä hoitaa yksi henkilö, jonka pääasialliset asiakkuudet koostuvat mainos- ja viestintätoimistoista. Papyrus Finland Oy:n markkinointitoiminnot ohjataan pääasiassa Papyruksen pääkonttorista Göteborgista, jossa sijaitsee Papyrus-divisioonan markkinointiosasto. Markkinointimateriaalien suomenkieliset käännökset toteuttaa Papyrus Finland Oy:n tiedottaja.

Yrityksen liiketoiminnan operatiivista ja strategista kehitystä valvoo päätöksentekoforum Business Review Meeting/Nordic Region. Sen tehtävänä on valvoa vuosibudjetin ja strategian toteutumista sekä vaatia yritykseltä suunnitelmia mahdollisiin poikkeamiin. Jäsenenä Papyrus AB:n ylin johto ja Papyrus Finland Oy:n johtoryhmä. (Itsearviointi 2006.)

Johtoryhmä toimii yrityksen operatiivisena päätöksentekijänä. Se valvoo, kehittää ja suunnittelee liiketoimintaa niin, että strategia implementoidaan ja asetetut tavoitteet ja visio saavutetaan. Johtoryhmään kuuluu 5 jäsentä: osastojen johtajat ja toimitusjohtaja. Ulkopuolisena johtoryhmän sihteerinä toimii johdon assistentti.

- Myynti-/markkinointi johtajat, graafisista papereista vastaava ja toimistopapereista vastaava.
- Logistiikkajohtaja vastaa osto-osaston, kuljetusten, varastoinnin ja näytepalvelun toiminnoista.
- Talousjohtaja vastaa talous- ja tietohallinnasta sekä henkilöstöhallinnasta. (Itsearviointi 2006.)

4.3 Yksikön tuotteet ja palvelut

Paperitukkukauppa on toimimista varastojana ja jakelijana yksikkökooltaan suuren paperiteollisuuden ja siihen verrattuna pienen asiakkaan kirjapainon välissä. Papyrus Finland Oy myy graafisia arkki- ja rullapappereita graafiselle teollisuudelle, jossa tuoteryhmiä ovat:

- hiokkeettomat päällystämättömät paperit (WFU)
- hiokkeettomat päällystetyt paperit (WFC)
- hiokepitoiset päällystetyt paperit (WCC)
- designpaperit ja –kartongit
- hiokkeettomat sellukartongit
- hiokepitoiset kartongit
- tarramateriaalit
- kirjekuoret
- konepahvit

(Papyrus Finland Oy, yritysesittely 2008.)

Yrityksen päätuoteryhmä on hiokkeettomat päällystetyt paperit (WFC) ja pääpalvelu on paperien toimitus asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Papyruksella on ns. varastotuotteet ja tehdastilaus eli indent –tuotteet. Pääkaupunkiseudulla varastotuotteiden jakelu tapahtuu kolme kertaa päivässä, muualle Suomeen kerran päivässä. Tehdastilauslaaduissa toimitusaika määräytyy valmistavan tehtaan aikataulusta sekä tilausmäärästä. Viimeisen kolmen vuoden aikana tehdastilauslaadut ovat lisääntyneet johtuen pääasiassa asiakasrakenteen muutoksista. Isoja kirjapainoja on yhdistynyt, joten suurasiakkaiden käyttämät määrät ovat kasvaneet ja volyymit ovat yhä useammin riittäneet indent-tilauksen toteutumiseen. Papyrus Finland toimittaa tuotteista ilmaisia arkkinäytteitä ja rakennemalleja asiakkaille ja asiakkaiden asiakkaille. Näytepalvelun toiminta on asiakaskunnassa koettu erittäin tärkeäksi, kun painotuotteisiin mietitään oikeaa paperilaatua. (Lehtimäki 2008.)

Papyrus Divisioona on merkittävä Stora Enson Graafisten papereiden välittäjä (Fine Papers and Paperboards). Papyrus divisioona vahvistaa omaa asemaansa merkittävänä Stora Enson toimittajana. Suurilla myyntivolyyymeilla Papyrus Finland takaa kilpailukykyiset hinnat asiakkailleen Suomessa. Asiakkaiden rakennemuutoksen myötä Papyrus pystyy tarjoamaan graafisille asiakkaille niiden tarvitsemia tuotteita: paperit ja kartongit offsetpainokoneisiin sekä digitaalisiin tulostimiin. (Lehtimäki 2008.)

4.4 Yksikön toiminnan volyymin kehitys tuotteittain ja palveluittain

Viimeisten vuosien kiristyvistä kilpailusta huolimatta Papyrus Finland on kyennyt kasvattamaan volyyymiä päätuoteryhmässä. Papyrus Finland on vahva WFC, A:n (arkkien) toimittaja.

Syyt:

1. Stora Enson Oulun tehdas, kotimainen laadukas tuote.
2. Tehty uusi jakelusopimus Grycksbon tehtaan kanssa. Lisäksi sopimukseen kuuluu uutena tuotteena WFC-rullat.
3. Onnistuneet pitkäjänteiset asiakassopimukset (Lehtimäki 2008.)

Vastaavasti suurin kilpailija on vahva WFU-tuoteryhmässä. Lisäksi Papyruksen hintakilpailukyky on huono WFU-arkeissa. Kuitenkin WFC-rullien myynti on vahvassa nousussa. (Lehtimäki 2008.)

Tuoteryhmät:

WFU, A= wood free uncoated, arkit

WFC, A= wood free coated, arkit

WFC, R= wood free coated, rullat

Kausivaihtelujen tarkastelussa voidaan todeta, että yksikön tuotevalikoimassa ei tapahdu normaalia poikkeavaa kausivaihtelua. Loka-marraskuun huiput syntyvät joulusesongista. Kesälomakausi vaikuttaa luonnollisesti myyntiin. Paperituotteita pidetään lähinnä raaka-aineina ja siksi tuotteiden elinkaari alalla on pitkä. Isot tuotantovälineet paperin valmistuksessa ovat mitattavia investointeja ja niiden käyttöikä on kymmeniä vuosia. (Lehtimäki 2008.)

Yritys on onnistunut pitämään yhtenä johtavana paperitukkurina markkina-asemansa. Kuitenkin kovan kilpailun johdosta yritys on joutunut alentamaan hintoja.

Paperitukkuliikkeen tyypillisesti suurin kustannuserä koostuu materiaalihankinnoista sekä palvelukuluista. Henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut ovat suhteellisen pieniä verrattuna edelliseen. Kustannusrakenne:

- materiaalit ja palvelut 84,7 %
- henkilöstökulut 7,6 %
- liiketoiminnan muut kulut 7,6 %

Kustannusrakennetta on alennettava materiaaleissa ja palveluissa. Tähän pyritään paremmalla neuvotteluvahvuudella Papyrus-divisioonassa → materiaalien ostohinnat pienemmiksi. Palveluista syntyvät kulut on kohdennettava oikein → asiakasarvo suhteessa kannattavuuteen. Henkilöstökulut on saatu pidettyä tavoitelukemissa. Kannattavuutta saadaan parannettua hintojen laskun pysähdytyä WFC-tuotteissa sekä yleisellä WCU-tuotteiden hinnankorotuksella. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

4.5 Yksikön nykyiset asiakkaat ja asiakasryhmät

Graafinen teollisuus muodostuu arkkioffset- ja rullaoffsetpainotaloista, digipainosta sekä kustantajista. Papyrus Finland Oy:ssä asiakkaat on segmentoitu A-, B- ja C-asiakaisiin myynnin, volyymin ja tuoton perusteella. Lisäksi mainonnan suunnittelijat kuuluvat välillisesti asiakaskuntaan. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

A-asiakkaat: isot kirjapainot, joissa on rulla- ja arkkioffsetkoneet sekä isot kustantajat. Nämä asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä, koska niistä saadaan volyyymiä. Asiakkaiden kanssa sovitetaan yhteiset vuositavoitteet. Yrityksen kokonaisbruttotuotto syntyy 70 % A-asiakkaista. A-asiakkaiden asiakkaita on myös muualla Euroopassa, jolloin yhteistyö Papyrus-divisioonan kanssa kasvattaa liiketoimintaa. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

B-asiakkaat: keskisuuret kirjapainot, joissa on arkkioffset- ja mahdollisesti myös digitaaliset koneet. Asiakkaat ovat maksukykyisiä ja ne muodostavat 20 % bruttotuotosta. B-asiakkaiden asiakkaita ovat lähinnä pk-yritykset ja ne ovat säännöllisiä ostajia. Tärkeä kohderyhmä sillä paperitilaukset ovat riittävän suuria ja kate parempi kuin A-asiakkaissa. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

C-asiakkaat: pienet kirjapainot, joissa arkkioffsetkone. Ei merkittävä asiakasryhmä Papyrukselle. Satunnaisia ostajia, osittain riskiasiakkaita (luototus). C-asiakkuuksissa tapahtuneen poistojen tulevaisuudessa. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

ASIAKASANALYYSI

ASIAKASSEGMENTTI, OSTOPOTENTIAALI NYT +3 VUOTTA	TARPEIDEN JA OSTOKRITEERIEIN OLETETTU KEHITYS + 3 VUOTTA	ASIAKASPALVELUN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT + 3 VUOTTA
•A-asiakkaat Isot kirjapainot Kustantajat	•Hinta, laatu, toimitusvarmuus, yrityksen maine, henkilökohtaiset suhteet, kumppanuus, tuotesortimetti, ostamisen helppous, luotettavuus	Sitouttaminen, markkinointi tuki, asiakaslähtöisyys/ Konsultoiva myyntityö, ostamisen helppous, näytepalvelu
•B-asiakkaat Keskisuuret kirjapainot	•Hinta, laatu, toimitusvarmuus, henkilökohtaiset suhteet, tuotesortimetti, luotettavuus	•Asiakaslähtöisyys/ konsultoiva myyntityö, ostamisen helppous, näytepalvelu
•C-asiakkaat Pienet kirjapainot	•Hinta, toimitusvarmuus, laatu, luotettavuus	•Asiakaslähtöisyys/ konsultoiva myyntityö, ostamisen helppous, näytepalvelu

- A-asiakkaissa odotetaan kasvua, ne ovat investoineet sekä ovat jo toteuttaneet yritysostoja. Näissä strateginen kumppanuus on ainoa keino sitouttaa asiakkaat.
- B-asiakkaat palvelevat lähinnä kotimaan pk-yrityksiä. C-asiakkaissa tulee tapahtumaan vähenemistä. Papyruksen tulisi keskittyä myös enemmän pieniin kirjapainoihin tulevaisuudessa.

Kuvio 11. Asiakasanalyysi

Sähköisen median ja viestinnän kasvusta johtuen graafinen ala on supistunut ja muutoksia on ollut paljon. Alan laskusuhdanne on karsinut pois kirjapainoja sekä asiakaskunnassa on tapahtunut mittavia fuusioita. Näiden johdosta asiakasmäärät ovat laskeneet. Fuusiot ovat muodostaneet alalle muutamia suurasiakkaita, jotka ovat kasvattaneet tarjoomaansa. Painosmäärien pieneneminen ja markkinoinnin entistä tarkempi kohdentaminen ovat johtaneet alan digitalisoitumiseen. Em. asiat johtavat keskisuurten painolaitosten katoamiseen ja pienten painotalojen määrän kasvuun, sillä ne ovat nopealiikkeisiä. Papyrus Finland Oy:n pääasiakkaita ovat edelleen arkkioffsetpainotalot. Moni arkkioffsetpainotalo on investoinut digikoneisiin. Digikoneet pystyvät tuottamaan painotuotteita nopeasti ja niiden tekniikka tukee painosmäärältään pieniä sekä personoituja painotuotteita. (Lehtimäki 2008.)

Asiakasrekisteriin kerätään perustiedot asiakkaista, hintatarjoukset sekä kontaktihenkilöt. Asiakkaille suoritetaan kerran vuodessa asiakastytyväisyyystutkimus. Tulokset siirretään strategiseen prosessiin ja tiedotetaan henkilökunnalle. Asiakastietojen päivitys ja ylläpito on edustajien vastuulla. Asiakkaista saadaan nopeasti tietoa, sillä edustajat tuntevat erittäin hyvin asiakaskuntansa. Aktiivisten asiakkaiden luottotiedot päivitetään vähintään kerran vuodessa, kuitenkin aina tietojen muuttuessa. Luottolaitosyhtiöltä haetaan luottopäätös kaikista asiakkaista, joissa saldo yli 10 000 €. Kerran vuodessa suoritetaan laaja riskianalyysi, jossa raportoidaan

muutokset toimialoittain, asiakasyritysten koon mukaan sekä alueellisesti. Yrityksen luottotappiot ovat erittäin pienet, joten voidaan todeta että asiakkaiden seuranta on kiitettävällä tasolla. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

Asiakkaita pyritään sitouttamaan Papyrus Finland Oy:ssä seuraavilla menetelmillä:

- asiakaspotentiaalin tuntemus → markkinahintainen kannattava tarjonta
- yhteisesti sovittu tarjous koko palvelupaketista → vahvuuksien argumentointi
- konsultoiva myynti → asiakkaan auttaminen
- myynnin ohjaaminen tuotteille, joista korkein kannattavuus → kannattavuuden parantaminen
- taustamyynti ja myynnin edistäminen → mainonnan/markkinoinnin suunnittelu
- henkilökohtaisten suhteiden kehittäminen → asiakas antaa mahdollisuuden uuteen tarjoukseen kilpailijan paremman tarjouksen jälkeen
- ostamisen tekeminen asiakkaalle helpoksi ja miellyttäväksi → standardointi ja systeemit
- luotettavat ja joustavat logistiikkaratkaisut → aikataulut, laadukkaat yhteistyökumppanit. (Itsearviointi 2006; Lehtimäki 2008.)

4.5.1 Reklamaatiot

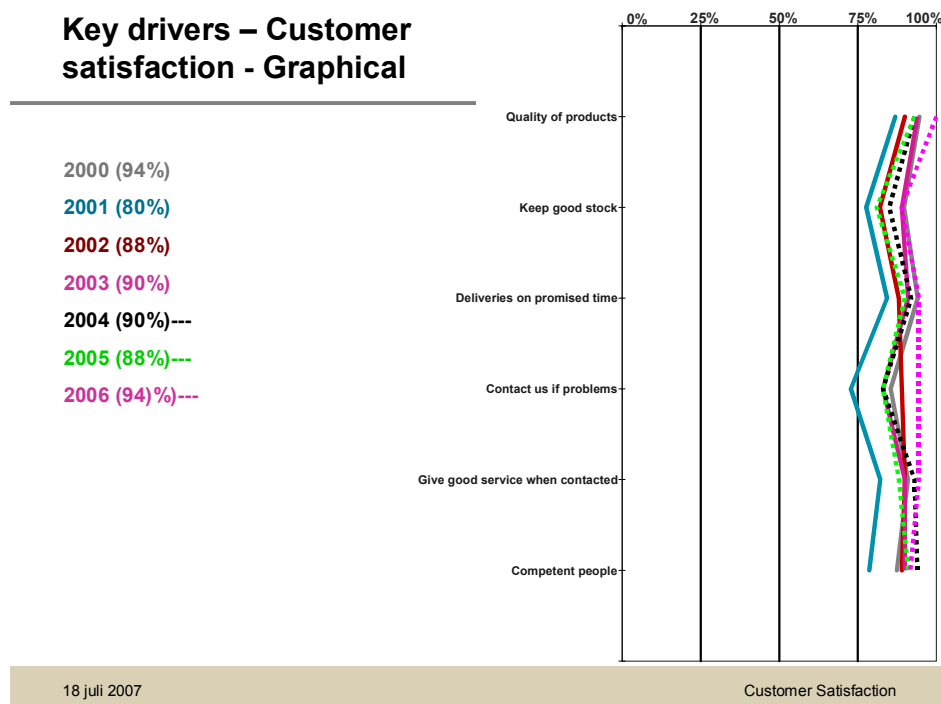
Reklamaatioiden käsittelyä varten perustettiin työryhmä v. 2003, joka määritteli reklamaatioprosessin. Asiakkaan reklamaatiot ovat aina kiireellisiä. Asiakkaan todettua tuotteet virheelliseksi hän ottaa yhteyttä omaan myyntiedustajaan, joka reagoi tilanteeseen viipymättä. Edustajan todetessa reklamaation aiheelliseksi täyttää hän yhdessä asiakkaan kanssa reklamaatiokakkeen, joka toimitetaan reklamoitujen näytteiden kanssa osto-osastolle. (Itsearviointi 2006.)

Ostaja kääntää reklamaation tarvittaessa englanniksi ja toimittaa sen näytteiden kera tehtaalle, joka käynnistää oman reklamaatioprosessin. Kun tehtaan prosessi on valmistunut, Papyruksen ostaja toimittaa tiedon myyntiedustajalle, joka heti informoi asiakasta reklamaation lopputuloksesta. Reklamaatioissa tehdas hyvittää Papyrusta. Puhelinmyynti hoitaa varastotilausten hyvitykset ja osto hyvittää asiakkaille indent-tilaukset. (Itsearviointi 2006)

4.5.2 Asiakastyytyväisyys

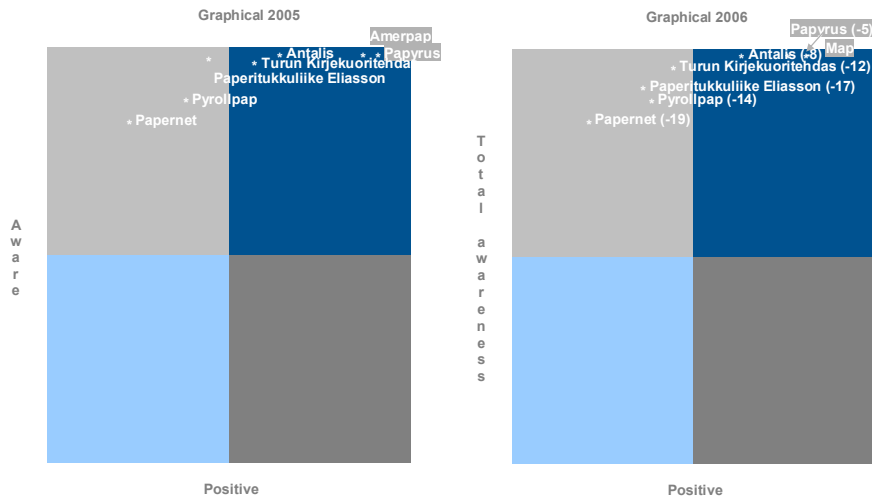
Asiakasprosessien tärkeimpinä mittareina ovat vuosittainen asiakastyytyväisyystutkimus ja myynnin toteutuma päivä- ja kuukausitasolla. Kyselytutkimus toteutetaan maittain graafisille asiakkaille sekä mainos- ja viestintätoimistoille. Haastattelut suoritetaan puhelimitse, haastattelut valitaan satunnaisesti yrityksen asiakastiedoista. Tutkimuksen suorittaa ulkopuolinen konsulttitoimisto ja projektista vastaa Papyrus-divisioonan Stefan Syren (Senior Vice President Marketing&Supply).

Tutkimus on toteutettu vuosittain alkaen v. 2000. Papyrus Finland Oy on toistuvasti onnistunut saamaan hyvät arvioinnit asiakkailta. Ongelmana on todettu, että yritys ei erotu riittävästi pääkilpailija Antalis/Map:sta.



Kuvio 12. Asiakastyytyväisyys (Lilja 2007)

Position in the Mind of the Customer



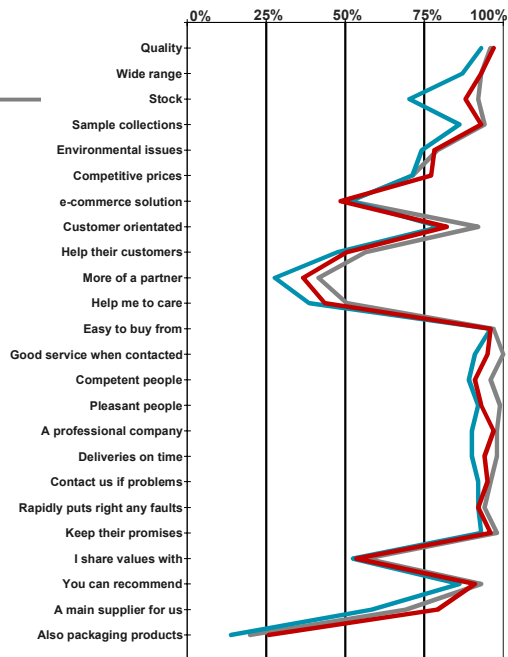
18 juli 2007

Customer Satisfaction

Kuvio 13. Positiointi (Lilja 2007)

Company image - Graphical

Map
Antalis
Papyrus



18 juli 2007

Customer Satisfaction

Kuvio 14. Yritysimago (Lilja 2007)

Papyrukselle tulevaisuuden suurimpia haasteita ovat konsultoiva myynti asiakkaalle niin, että se parantaa asiakkaan liiketoimintaa sekä osaa oman laajan tarjontapaketin etujen argumentoinnin.

4.5.3 Myyntivolyymien kehitys asiakkaittain

Myynnin volyymin rakenne on kiinni asiakkaan tuotannon rakenteesta.

Papyrus Finland Oy on pystynyt nostamaan myyntivolyymeja kolmen viimeisen vuoden aikana kaikissa muissa asiakasryhmissä paitsi A-asiakkaassa. A-asiakkaaksi luokiteltu suurasiakas koki mittavan asiakasmenetyksen, ja tämä heijastui heti myyntivolyymeihin. Paperitukkurilla on oltava hyvät suhteet tehtaisiin ja asiakkaisiin. Papyrus on kehittänyt tuotevalikoimansa niin, että se voi toimittaa paperia kirjapainoille riippumatta painotekniikasta. Samoin myös paperinvalmistajat ovat ottaneet huomioon papereiden soveltuvuuden digikoneissa, sillä yhä useampi offsetpainopaperi soveltuu myös digitaaliseen konekantaan. (Lehtimäki 2008.)

Toimitusaikojen jatkuvasti lyhentyessä on haaste pysyä kilpailussa mukana. Koska Papyrus ei itse valmista paperia, vaan on jakelija, se ei voi yksin vaikuttaa toimitusaikoihin. Yhteistyön kehittäminen muiden Papyrus-maiden kanssa on vielä ajoittain ontuvaa. Papyrus-divisioona hakee vielä asemiaan vahvana neuvottelijana. Hidas neuvottelumekanismi hankintahinnoista aiheuttaa sen, että hankintahintojen muutokset seuraavat hitaasti markkinahintojen muutoksia. (Lehtimäki 2008.)

4.6 Kilpailija-analyysi

Pitkään jatkunut kilpailu toimitusajoissa ja paperin hinnassa on karsinut alalla toimivia graafisten papereiden myyjiä. Vuonna 2005 Suomessa toimi seitsemän paperitukkuliikettä. Nyt 2008 paperitukkureita on jäljellä neljä. Vuonna 2006 lopetti toimintansa pitkään alalla toiminut yksityinen paperitukkuliike J. Eliasson. Viimeisin fuusio paperin myyjissä tapahtui heinäkuussa 2007, kun Antalis Group osti M-Realin omistaman Map-tukkuriketjun.

Yrityskauppa oli osa M-Realin toimenpiteitä pelastaa taloudellista tilannettaan. Tilanne ei ole vielä vakiintunut ja tarvitaan aikaa, jotta voidaan analysoida, kuinka Antalixen yrityskauppa tulee vaikuttamaan Papyrus Finland Oy:n ja Papyrus-divisioonan toimintaan. Selvää on aina-

kin se, että lyhyellä aikavälillä Antalis/Map tukkuriketjusta tulee Euroopan markkinajohtaja. Etelä-Eurooppa on Antaloksen ydinalue, kun vastaavasti Map on vahva pohjoismaissa ja Itä-Euroopassa. Oletuksena on, että Papyruksen kilpailijoiden arvoketjut selkeytyvät. Papyrus tulee saamaan entistä vahvemman kilpailijan rinnalleen koko Euroopassa. (Lehtimäki 2008.)

Suomessa tällä hetkellä toimivat graafisten papereiden tukkuliikkeet ovat Papyrus Finland Oy, Antalis/MAP, Pyrollpap ja Turun Kirjekuoritehdas Oy. Entinen Map Suomi on perinteisesti vahva tukkuri (M-Realin omistuksessa heinäkuuhun 2007 asti). Antalis kuuluu kansainväliseen Antalis Group:iin, joka on vahva Etelä-Euroopassa, mutta on ollut heikko pohjoismaissa. Antalis on Suomessa ollut tuloksellisesti tappiollinen useita vuosia. Pyrollpap on yksityinen tukkuliike, joka kuuluu kansainvälisen Igepa-ryhmään ja sen suurin toimittaja on UPM. Metsäteollisuuden rakennemuutoksen myötä odotetaan, että Antalis/Map ketjusta tulee UPM:n pääjakelija. Turun Kirjekuoritehdas Oy:n omistaa Inermail-group ja se myy pääasiassa kirjekuoria, mutta sillä on muutamia graafisia papereita, joilla on vahva jalansija Suomessa. Turun Kirjekuoritehdas Oy ei kuitenkaan ole varteenotettava kilpailija Papyrukselle. (Lehtimäki 2008.)

suora / korvaavien tuotteiden KILPAILIJA-ANALYYSI

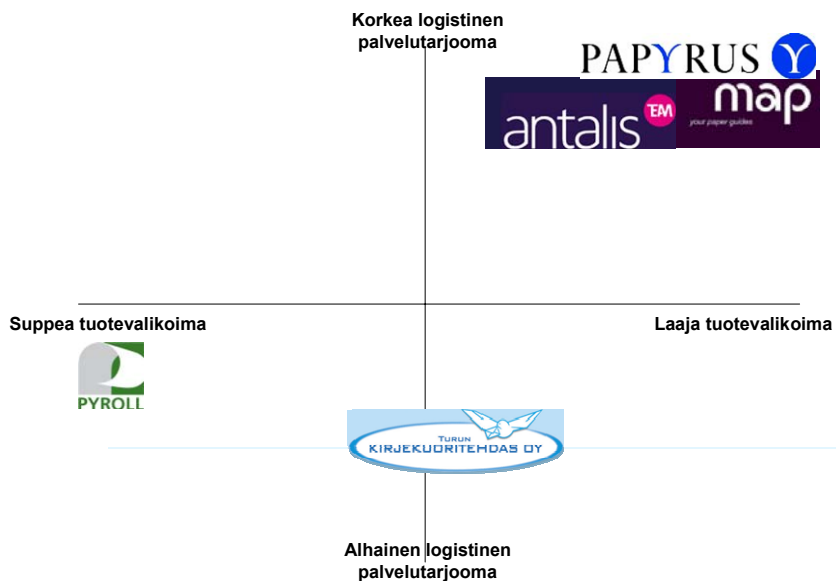
KILPAILIJA, KOKO JA SIJAINTI	MISSÄ HYVÄ, KILPAILUKYKYINEN, MIKSI ASIAKKAAT OSTAA	KILPAILIJAN OLETETTU KEHITYS + 3 VUOTTA
•Antalis/Map Suomi, Merchant Group, toimii 23 Euroopan maassa. Entinen Map Suomi vahva Euroopassa mutta entinen Antalis vastaavasti heikko.	•Vahvoja kotimaisia tuotteita. Tekee enemmän markkinointiyhteistyötä omistajan kanssa kuin Papyrus. Markkinointilähtöinen	• Markkina-johtaja. Yrityskaupan myötä ei vielä toiminta käynnistynyt tehokkaasti. Papyrus ohittaa uudella liiketoimintakonseptilla
• Pyrollpap, yksityinen suomalainen omistaja, myy kansainvälisen tukkurin Igepan tuotteita Suomessa sekä muutamaa UPM:n tuotetta.	•Vahvoja tuotteita Igepalta ja UPM:iltä. Vahva kartonki bisnes. Myy UPM:n tuotteita Igepan brändillä. Keskittynyt tehdastoimitukseen.	•Menettää kilpailukykyä vahvan toimittajan menetyksen myötä. Kapea tuotesortimentti.
• Turun kirjekuoritehdas kuuluu Intermail Groupiin. Pieni toimittaja graafisissa papereissa	• Pääliiketoiminta kirjekuorissa. Kapealla graafisten papereiden tuotesortimentilla tunnettu mm. mainostoimistoissa	• Säilyy kapealla tuotesegmentillä markkinoilla.

- Perinteisesti entinen Map Suomi on ollut Papyruksen suurin kilpailija. Tulevat vuodet näyttävät mihin suuntaan Antalis/Map kehittyvät. Markkinoilla huhuja, että se tulee matkimaan Papyruksen uutta liiketoiminta-konseptia.
- Pyrollpapista tulee heikko toimittaja, jos UPM:n tuotteet siirtyvät Antalis/Map ryhmälle kokonaan.
- Turun kirjekuoritehdasta ei koeta uhkaavan Papyruksen asemaa, koska sen strategisesti tärkeät tuotteet ovat erilaisia.

Kuvio 15. Kilpailija-analyysi

Antaloksen ja Mapin vertailu on tehty nykyisen toiminnan perusteella. Yrityskaupan vaikutuksia ei ole vielä mahdollista analysoida. Suomessa Antalis tukkuliikkeellä ei ole ollut vahvaa jalansijaa asiakkaiden keskuudessa, kun vastaavasti Map on hyvin korkealle arvostettu toimittaja ja jakelija graafisissa papereissa.

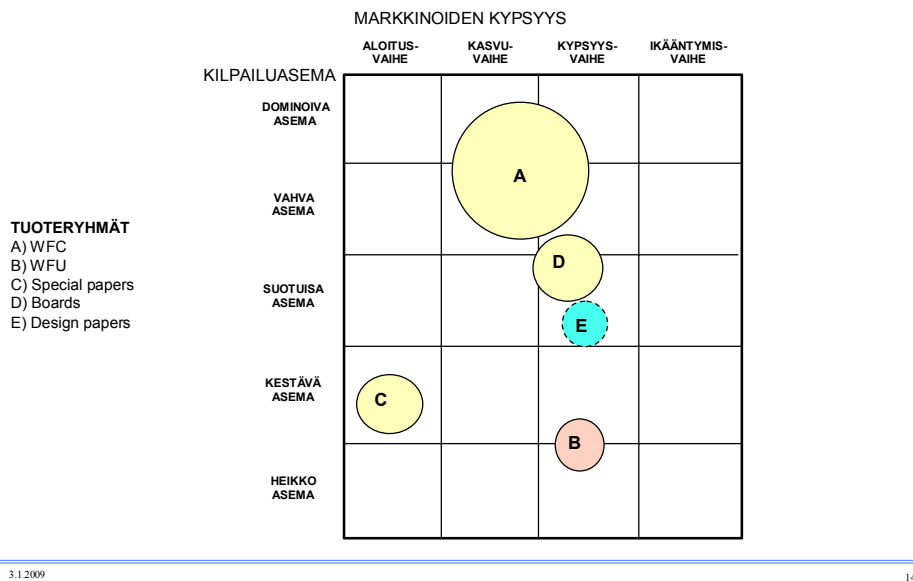
KILPAILIJOIDEN RYHMITTELY STRATEGISIIN RYHMIIN



Kuvio 16. Vertailu kilpailijoihin

Tulevaisuudessa paperitukkurin liiketoiminta tulee olemaan yhä haasteellisempaa. Voittajia ovat ne, joilla on asiakkaiden tarpeita vastaava tuotesortimentti, erinomaiset logistiset toiminnot sekä hyvät suhteet asiakkaisiin sekä asiakkaiden asiakkaisiin.

YKSIKÖN SUHTEELLINEN KILPAILUASEMA MARKKINOILLA



Kuvio 17. Tuoteryhmäkohtainen kilpailuasema

Papyrus Finland Oy:n kilpailuetu on tuotteissa ja suhteissa parhaimpiin paperinvalmistajiin. Yrityksen päätuotteet WFC, päällystetyt hienopaperit ovat saaneet vahvan asiakaskannan Suomessa. Vakava kilpailija on Antalis/Map, joka myy tällä hetkellä UPM:n sekä Äänekosken (M-Real) tuotteita. Yrityskaupan myötä Antalis Grop on tehnyt kaupallisen sopimuksen M-Realin tuotteiden myynnistä. Metsäteollisuuden rakennemuutoksesta johtuen kuitenkin odotetaan, että M-Real lopettaa tehtaita. Tällä hetkellä UPM:n tuotteita myyvät siis Antalis/Map sekä Pyrollpap. Tulevaisuudessa Antalis/Map tulee olemaan ainoa UPM:n tuotteiden myyjä ja Pyrollpapin oletetaan poistuvan markkinoilta graafisten papereiden osin. Uusia tuotteita ei siis näillä näkymin ole tulossa markkinoille, tuotteiden myyntiketjut selkeytyvät. (Lehtimäki 2008.)

Papyrus mittaa suoritustaan verrattuna kilpailijoihin virallisilla tilinpäätöstiedoilla. Mittareina käytetään: liikevaihto ja liikevaihto/henkilö, sijoitetun pääoman tuotto, liikevoitto -% sekä myyntisaatavien kiertonopeus. (Itsearviointi 2006.)

Papyrus Finland Oy:n missio on: Tuotamme toiminnallamme lisäarvoa asiakkaillemme ja toimittajillemme tarjoamalla ja kehittämällä tehokasta ja luotettavaa arvoketjua paperi- ja pakkaustuotteille”. Yritykselle asiakkaiden lisäksi paperintoimittajat/valmistajat ovat liiketoimin-

nan kannalta erittäin tärkeitä. Papyrus valitsee paperintoimittajat kriittisesti. Yritys ei vain myy paperitehtaan asettamia volyymeja, vaan markkinoi ja välittää tietoa markkinoista tehtaalle. Sen tavoite on yhdessä tehtaan kanssa tehdä tuotekehitystä markkinoilta tuomallaan tiedolla. Paperitehtaalla on oltava yhtenevät näkemykset liiketoiminnasta Papyruksen kanssa. Ennen paperintoimittajan valintaa varmistetaan tuotteen laatu sekä tehtaan palveluaste. Tuotteet koepainatetaan asiakkaan koneilla ja haastatellaan asiakasta tuotteen toimivuudesta sen prosessissa. (Lehtimäki 2008.)

4.7 Muut johtopäätökset nykyisestä toiminnasta ja SWOT-analyysi

Papyrus Finland on muuttunut voimakkaasti viimeisten viiden vuoden aikana ja yritys on pystynyt pitämään asemansa markkinoilla. Tulevaisuus näyttää tällä hetkellä hyvältä, vaikka edelleen kiristynyt kilpailu koettelee tuloksellisuutta. Organisaatio on pystynyt mukautumaan markkinoiden muutoksiin ja sillä on mitä parhaimmat resurssit tällä hetkellä saavuttaa asetetut tavoitteet. WFC tuotealueessa Papyrus Finland on markkinajohtaja, kun taas WFU-tuotealueella se on heikko. Yritys on pystynyt kehittämään tuotevalikoimaansa niin, että se soveltuu eri tulostus- ja painomenetelmiin. Papyrus Finland ei tunne tarpeeksi hyvin asiakkaiden asiakkaita ja asiakkaiden segmentoinnissa on puutteita. Hankintahintojen neuvottelukanismissa saatava nopeutta ja koko Papyrus-divisioonan on opeteltava hyödyntämään yhteistä neuvotteluasemaa. (Lehtimäki 2008.)

Papyrus Finland Oy:n toimintaan liittyy tiettyjä riskejä. Asiakkaiden neuvotteluaseman vahvistuminen heikentää tuloksellisuutta ja riski avainasiakkaan menetyksestä kilpailijalle vaikuttaa suuresti tuloksen lisäksi myös myyntivolyymien määriin. Tuotesortimenttien pysyvyyttä ja vakautta rajoittaa metsäteollisuuden rakennemuutos (tehtaiden ja paperikoneiden lopetus). Yksinmyyntioikeuden menettäminen strategisissa tuotteissa heikentää tulosta. Se voi johtaa myös siihen, että tilalle joudutaan valitsemaan korvaava tuote, joka on laadultaan huonompi ja toimitusajoiltaan pidempi. Myyntihenkilöstön keski-ikä ollessa liian korkea sairastumisten vaara kasvaa. (Lehtimäki 2008.)

SWOT analyysi

VAHVUUDET

- pitkä kokemus alalta
- asiakkaiden tuntemus
- uuden omistajan kasvuhakuisuus alalle
- ammattitaitoinen henkilöstö
- markkinoiden paras tuotesortimentti
- yrityksellä hyvä maine
- vahva markkina-asema
- uusi IT-järjestelmä SAP

MAHDOLLISUUDET

- laajemman tuotesortimentin kautta asiakkuudet kasvavat
- kvantitatiivinen kysely asiakkaiden asiakkaille vahvasti kohderyhmän tekevän päätöksiä tuotevalikoimissa
- Papyrus-divisioona jatkaa kasvua Euroopassa, mahdollisesti uusia loppuasiakkaita Suomeen
- Markkinoinnin ja myynnin työkalujen kehittäminen
- Stora Enson Imatran tehtaan laaja kartonkisortimentti Papyrukselle
- Uusi tuoteryhmä: pakkausteollisuus, Imatran tehtaan vahva tuoteryhmä, jota Papyrus ei vielä myy

HEIKKOUEDET

- myyntihenkilöstön keski-ikä liian korkea
- Papyrus ei pystynyt erottautumaan pääkilpailijasta
- Reagoi liian hitaasti markkinoiden muutoksiin
- Kilpailu Papyruksen ja Stora Enson kotimaan myynnin välillä
- ”kaikkille kaikkea” segmentointi ja asiakkuuden hallinnan työkalut puutteellisia
- Ostavien asiakkaiden lukumäärä laskee tulevaisuudessa

UHAT

- Pääkilpailija nopeampi sitouttamaan asiakkaita
- Ostavien asiakkaiden määrä laskee, ei saada uusia sopimuksia

- Tulevaisuudessa ammattitaitoisen henkilöstön puute
- Parhaat toimittajatehtaat kilpailijalle
- Paperiteollisuuden yhdentyminen

Kriittiset menestystekijät tulevaisuudessa ovat asiakaspalvelussa, kilpailussa ja omien resurssien käytössä. Papyrus Finland Oy:n on kyettävä luotettaviin toimituksiin ja pystyttävä pitämään hinta/laatusuhde hyvänä. Asiakasmäärien laskiessa yrityksen tulee sitouttaa asiakkaita ja sen on myös tulevaisuudessa lähestyttävä voimakkaammin asiakkaiden asiakkaita. Markkinaosuutta on kasvatettava myös pieniasiakasryhmissä. Uusien tuotteiden ja asiakkaiden teknologian kehittyessä henkilöstöä on koulutettava enemmän konsultoivaan myyntiin. Henkilökunnan ammattitaito ja palveluhalukkuus ratkaisevat asiakaspalvelun laatutason. Kilpailutilanteessa Papyruksen on pidettävä parhaat paperitoimittajat ja näin taata tuotteiden laatutaso. Yrityksen on kyettävä erittäin taitaviin logistisiin ratkaisuihin. Toiminnan tulee olla tuloksellista ja ammattimaista, jotta saavutetaan omistajan asettamat tavoitteet. Toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa edellyttää myös Papyrus-klusterin kehittymistä vahvaksi neuvottelijaksi asiakkaisiin ja toimittajiin päin hintaneuvottelujen nopeutta unohtamatta.

4.8 Kvantitatiivinen tutkimus

Tieteenlajina tilastotiede on empiirisen eli kokemusperäisen ja numeerisen tietoaineiston hankintaa, suunnittelua, tietojen keräämistä ja esittämistä sekä analysoimista käsittelevä tiede. Tilastotieteen avulla analysoidaan kerättyjä aineistoja ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Tilastotiedettä hyväksi käyttäen voidaan tehdä ennusteita mahdollisista muutoksista ja määrittämään tapahtumien todennäköisyyttä. Tutkija käyttää tilastotiedettä apuvälineenä aineiston käsittelemisessä ja sen ymmärtämisessä sekä tutkimustulosten esittämisessä. Tilastotiede luo tilastollisen mallin kuvaamaan aineistoa ymmärrettävässä muodossa. Kvantitatiivinen tutkimusmetodi edustaa empiiristä tutkimustapaa, jonka avulla pyritään löytämään yleisiä lainalaisuuksia, säännönmukaisuuksia yksittäistapausten pohjalta. (Valli 2001, 9 – 10.)

Papyrus Finland Oy:n nykytila-analyysissa todettiin, että yrityksellä ei ole tarpeeksi tuntemusta asiakkaiden eli kirjapainojen asiakaskunnasta. Papyruksella ei ollut myöskään arviota missä määrin asiakkaiden asiakkaat vaikuttavat graafisten painopapereiden valintaan. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä haettiin mm. tietoa, kuinka paljon ja kuinka usein kirjapainojen asiak-

kaat tekevät päätöksiä papereiden valinnasta. Lisäksi haluttiin tietoa kuinka paljon kyseinen kohderyhmä käyttää paperitukkurin tarjoamia palveluja.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perinteinen tiedonkeruutapa on kyselylomaketutkimus, jota on pidetty erityisenä aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta lähtien. Vaikka kyselylomaketutkimuksen suosio on hiipunut ihmistieteiden puolella laadullisen tutkimusmenetelmän yleistettyä, on kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruussa perusteltua ja sillä on aina oma käyttötarkoituksensa. Kyselyn muoto määräytyy kohderyhmän ja tarkoituksen perusteella. Kysymysten tekeminen edellyttää huolellisuutta, sillä ne ovat perusta tutkimuksen onnistumiselle ja luotettaville tutkimustuloksille. Tutkimusongelma määrittää tutkimuskysymykset, oikean tiedon löytämiseksi. (Aaltola & Valli 2007, 102 – 103.)

Kyselylomaketutkimus oli perusteltua käyttää tilanteessa, jossa halusin tutkijana kerätä tietoja mahdollisimman monelta kirjapainon asiakkaalta. Kohderyhmään kuuluivat mainos- ja viestintätoimistot, kustantajat sekä yritysten mainos- ja markkinointiosastot. Tutkimusongelma oli, että Papyrus ei tunne riittävästi kirjapainojen asiakkuuksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella halusin selvittää aiemmin mainittujen asioiden lisäksi tutkimuksen kohderyhmän nykytilan sekä mitkä Papyruksen toiminnot tutkimuksen kohderyhmässä luovat mahdollista lisäarvoa kirjapainoasiakkaille. Tutkimuksen teossa käytin työvälineinä excell- ja spss-ohjelmaa sekä sähköistä kyselylomaketta, josta lähetin linkin kohderyhmälle sähköpostitse.

Tutkimuksen perusjoukko koostui Papyrus Finland Oy:n yhteyshenkilörekisterin nimistä, jossa on tieto paperinäytteistön saaneista henkilöistä (yht. 800 kpl). Otantana käytin systemaattista otantamenetelmää. Otoksen kooksi tuli yhteensä 200 kpl, joka vastasi 25 % perusjoukon otantayksiköstä. Sain vastauksia 94 kpl eli 47 %, joten vastaajien määrä kattoi kyselytutkimuksen yleistettävyyden.

Vastaajien ammattikunta koostui visuaalista ja graafista suunnittelutyötä tekevistä, yhteys- ja projektipäälliköistä, tuotannon suunnittelijoista sekä markkinointitoiminnoista vastaavista henkilöistä. Tutkimuksen kohderyhmästä puolet ilmoitti tekevänsä graafisten painopapereiden valintaa ja niitä koskevia päätöksiä viikottain ja 38 % kuukausittain, eli yli 80 % vastanneista oli aktiivisesti mukana painopapereiden valinnassa ja päätöksissä. Kyseinen määrä oli huomattavasti suurempi, mitä olin tutkijana odottanut.

Paperinvalintaan vaikuttaviksi seikoiksi nousivat paperinäytteistö ja näytepalvelun toiminta. Kirjapainon edustajan suositukset olivat vasta em. jälkeen. Vastaajat kokivat saavansa tietoa Papyruksen tuotteista enemmän Papyruksesta kuin kirjapainoilta. Paperinäytteistö koettiin graafisten papereiden tuotetietouden parhaaksi tiedonlähteeksi. Paperitukkurilta kaivattiin asiantuntemusta papereiden ominaisuuksista ja niiden painamiseen liittyvää teknistä osaamista sekä paperinvalinnan konsultointia. Papyruksen edustajan henkilökohtaisia käyntejä toivottiin enemmän. Lisäksi toivottiin tietoa kirjapainojen osaamisesta. Tuotteiden osin vastaajat olivat tyytyväisiä, samoin kuin Papyruksen henkilökunnan ammattitaitoon ja palvelualltiuteen.

Kyselylomaketutkimuksessa kartoitettiin kiinnostusta myös Paperikouluun. Papyrus Finland on kouluttanut asiakkaitaan vuodesta 1990 kaksipäiväisellä koulutuksella, jossa asiantuntijat luennoivat paperin ja painatuksen vaiheista eri näkökulmista. Paperikoulu on ollut kolmen vuoden tauolla. Vastaajista puolet olivat kiinnostuneita paperikoulutuksesta ja 40 % vastaajista tunsii jonkun, joka on kiinnostunut osallistumaan Paperikouluun.

Loppuyhteenvedonä kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta voin todeta, että kohderyhmä vaikuttaa erittäin paljon graafisten painopapereiden valintaan. Papyruksen tulee viestiä enemmän tuotteistaan kohderyhmälle, sekä saada kirjapainoasiakkaat puhumaan Papyruksen tuotteista.

5 ASIAKKUUDENHALLINNAN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

Graafinen teollisuus kuten paperiteollisuus ovat parhaillaan suurten rakennemuutosten kourissa. Graafisen alan kannattavuus on heikko ja paperiteollisuus sulkee tehtaita ja konekantaä ylikapasiteetin vuoksi. Graafisella alalla uskotaan, että voittajia tulevat olemaan suuret kirjapainot, jotka ovat taloudellisesti tarpeeksi vahvoja investoimaan tulevaisuuden tekniikkaan sekä pienemmät erikoistuneet ja nopeat painotalot. Toiminta alalla kansainvälistyy johtuen loppuasiakkaista. Paperintoimittajan tulee voida tarjota samoja tuotteita useassa maassaa Euroopassa, kun suuret kirjapainot levittäytyvät Suomen rajojen ulkopuolelle lähinnä yritysostoin. Paperinvalmistajien, paperitukkureiden ja kirjapainojen on rakennemuutoksen myötä pystyttävä muuttamaan liiketoimintaansa ja tehtävä siitä kannattavaa. Siihen tarvitaan monen muun asian lisäksi asiakkuuksien hallintaa.

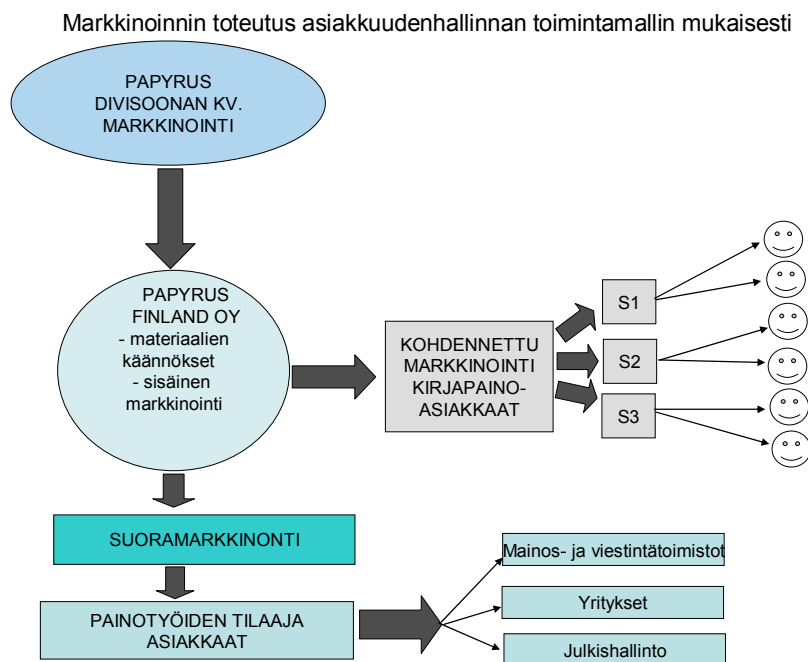
Suomessa graafiseen teollisuuteen kuuluvia kirjapainoja on n. 600 (laskettu omistajuuteen pohjautuen), joista Papyrus Finland Oy:n asiakkaita on n. 85 %. Graafiselle alalle ei tule uusia asiakkuuksia, sillä uusia kirjapainoja ei perusteta. Asiakkuudet muuttuvat yritysostojen ja omistussuhteiden kautta. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin avulla integroidaan Papyruksen ja asiakkuuksien liiketoimintaa mahdollisimman paljon vuorovaikutteisten prosessien kautta. Toimintamalli perustuu Papyruksen ja asiakkuuksien arvoketjujen osa-alueisiin, joista löydetään yhtenäisyyksiä. Asiakkuuksienhallinnan toimintamallissa käytän teoriaosuudessa esille tuomiani malleja, joita ovat segmentointi, CRM, One-to-One ja arvolupaus. Tarkoitus on löytää jokaisesta mallista se kongreettinen tieto, jota Papyrus tarvitsee saavuttaakseen asiakaslähteisen toimintamallin.

Papyrus Finland Oy:n tietojärjestelmä ja –laitteet ovat moderneja ja vaastaavat tämänpäivän ja tulevaisuuden tiedon saantiin, lajitteluun ja analysointiin. Yrityksessä lanseerattiin SAP-järjestelmä v. 2007. Koko Papyrus-divisioona (22 maata) tulee liittymään yhteiseen atk-järjestelmään. Kun myynti, logistiikka, taloushallinto ja varastointi ovat samassa atk-järjestelmässä, saa yritys maksimaalisen tiedon sen jokapäiväisestä liiketoiminnasta historia-tietoja unohtamatta. Erillistä asiakkuudenhallinnan ohjelmistoa Papyruksella ei ole, mutta nykyinen it-järjestelmä tukee ja antaa riittävästi niitä tietoja ja analyyseja, joita tarvitaan toimintamallin luontiin. Lähinnä myynnin ja logistiikan luvut sekä taloushallinnon analyysit ovat avainasemassa asiakkaiden luokittelussa ja segmentoinnissa. Kuten CRM-mallissa on todettu, että asiakkuudenhallinta ei ole vain atk-sovellusohjelma, vaan sitä tarvitaan yrityksissä liikefilosofiaan. CRM:n avulla muutetaan asiakkuussuhteet tuottaviksi. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin tulee motivoida Papyruksen asiakkaita ostamaan tuotteita kaikista Papyruksen tuoteryhmistä. Nopeasti muuttuvat markkinat ja kehittyvä tekniikka asiakkuuksissa vaativat asiakkuudenhallinnalta modernin tietotekniikan lisäksi asiakaslähtöisiä aktiviteetteja, joilla kasvatetaan asiakkaan arvoa ja saavutetaan taloudellista etua.

5.1 Toimintamallin markkinointi ja vuorovaikutus

Papyrus Finland Oy:n markkinointi noudattaa Papyrus-divisioonan markkinointilinjauksia. Pääosin kaikki markkinointimateriaalit (tuotelanseeraukset, kampanjat, aineistot) toimitetaan Papyrus Finland Oy:lle divisioonasta valmiina. Aineistojen suomenkieliset käännoistyöt tekee Papyrus Finland Oy:n tiedottaja. Markkinoinnin toteutus Suomessa tapahtuu itsenäisesti. Asi-

akkuudenhallinnan toimintamallissa markkinoinnin tulee tapahtua kohdennetusti, jolla pyritään kustannusten säästöön ja tuottavampaan markkinointiin. Markkinointi toteutetaan pääsääntöisesti kohdennetulla markkinoinnilla, jossa asiakkaat on jaettu segmentteihin. Kohdennetulla markkinoinnilla saavutetaan halutut tulokset, koska asiakkaat eli kirjapainot tunnetaan. Pitkän aikavälin markkinointi toteutetaan suhdemarkkinoinnilla, jossa yhdistetään Papyruksen myyntiprosessit ja ydinmarkkinointi. Suhdemarkkinointi toteutetaan kirjapainoissa kohdennettuna yksilöön. Suhdemarkkinoinnin kohteena on asiakasyrityksestä henkilö, joka vastaa ja päättää graafisten tuotteiden hankinnoista. Asiakkaiden asiakkaisiin toteutettava markkinointi tehdään suoramarkkinointina joukon suuresta määrästä johtuen. Joukosta poimitaan prospektit, jotka tuottavat paljon painotuotteita. Nämä tiedot saadaan kirjapainoasiakkailta. Prospektit segmentoidaan sen mukaan, mille sektorille ne teettävät painotuotteita kuten mainostoimisto, viestintätoimisto, yritysten mainos- ja markkinointiosastot ja julkinen hallinto. Papyrus-divisioona määrää markkinointikanavien käytön kaikissa markkinointitoimenpiteissä.



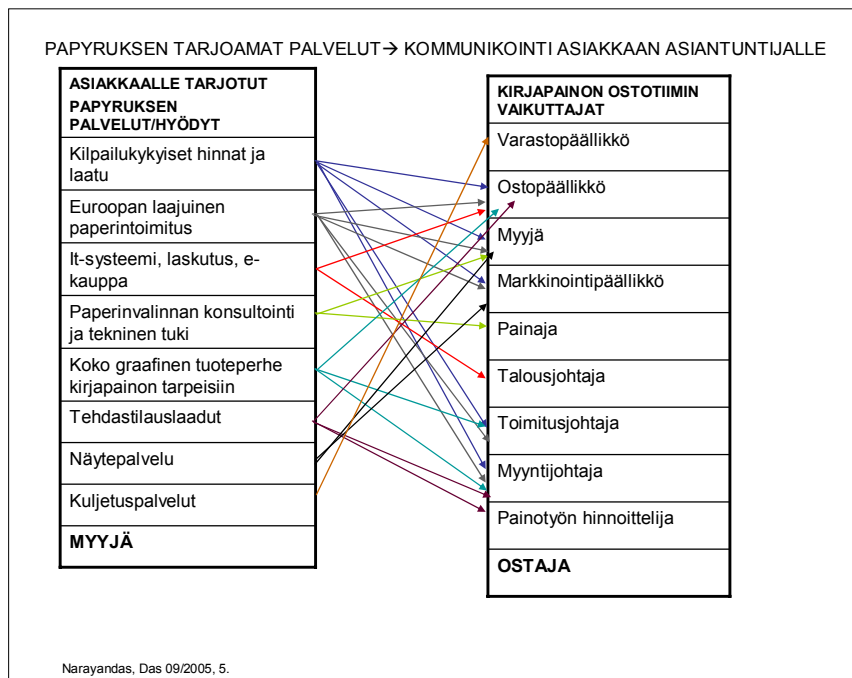
Kuvio 18. Asiakuudenhallinnan toimintamallin markkinoinnin kuvaus

Papyrus divisioona teettää vuosittain jokaisessa Papyrus maassa asiakastytyväisyysmittauksen. Papyrus Finland Oy:n tutkimustulokset ovat olleet aina hyviä, mutta sama ongelma on tullut vastaan vuosittaisessa kyselyssä. Yritys ei eroa tarpeeksi pääkilpailijastaan. Asiakuudenhallinnan toimintamallissa haetaan yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaan asiakkaiden ja yri-

tyksen välisestä vuorovaikutuksesta, joka yksilöidään pidemmälle arvolupauksen kanssa. Yksilöllisesti kerätty asiakastieto jaetaan läpi koko organisaatioon. Henkilökunnan tulee ymmärtää asiakasta eri tasoilla (myynti, logistiikka, taloushallinto). Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevat myyntihenkilöt tietävät asiakkaan mieltymykset, mitä tuotteita asiakas käyttää, sekä mitä palveluita asiakas tarvitsee ja arvostaa.

Papyrus Finland Oy:n asiakassuhteiden syventämisen merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa alan rakennemuutoksen johdosta, niin strategisissa asiakkuuksissa kuin myös pienemmissä asiakkuuksissa. Kuten aiemmin on todettu, kirjapainoasiakkuudet eivät lisääny vaan ne laskevat yritysten lopettamisten sekä yritysostojen myötä. Koska isot painotalot hakevat nyt pienemmistä tuottavista kirjapainoista ratkaisua niiden tulevaisuuden tarpeisiin ja kilpailukykyyn, on Papyruksella oltava hyvät suhteet koko asiakaskuntaan. Yritysostojen kautta tulee pienempien painotalojen henkilökuntaa ja johtoa siirtymään Papyruksen tai kilpailijan nykyisten strategisten asiakkuuksien palvelukseen. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin tärkeä tehtävä on toimia nyt myös Papyruksen perinteisissä B- ja C-asiakkuuksissa turvatakseen tulevaisuuden liiketoiminnan positiivinen kehitys, riippumatta edellämmainituista muutoksista kirjapainokentällä. Toimintamalli luo pohjan tulevaisuuden yhteistyölle.

Myynti- ja markkinointitoimintoja toteutetaan Papyruksen edustajan ja asiakkaan henkilökohtaisella tasolla. Vuorovaikutus on asiakkuudenhallinnan kivijalka. Edustaja toteuttaa kirjapainoissa Narayandsin mallia, jossa Papyruksen palvelut ja tuotteet esitetään kyseisen toiminnon asiakkaan asiantuntijalle.



Kuvio 19. Kommunikointi asiakkaan asiantuntijalle

5.2 Segmentointi

Asiakkuudenhallinnan toimintamalli pohjautuu asiakaskeskeisyyteen, joka tuo asiakkaan organisaation toiminnan ja vaikutuksen keskipisteeseen. Jotta em. on mahdollista, asiakkaat segmentoidaan. Segmentointi prosessissa käytetään hyväksi Papyruksen asiakkaiden tuntemusta sekä SAP ja Business Warehouse-tietojärjestelmiä. Papyrus Finland Oy:n kaikki asiakkaat segmentoidaan.

Segmentoinnin pohjana käytin kirjallisuudesta löytämiäni malleja. Kyseessä on b-to-b markkinoiden segmentointi ja muuttujia olivat demografiset, ostamisen perusteet sekä yrityksen toimintaan perustuvat. One-to-one teoriaa hyödyntäen toteutin asiakaskohtaisesti erityisesti löydetyn hyödyn (kts. s. 21 Kotler ym.) arvolupauksen sisältäneessä joustolupauksessa.

Kirjapainot segmentoidaan staattisesti, joka tarkoittaa, että asiakkaan segmentti ei muutu asiakassuhteesta huolimatta. Asiakkuudenhallinnan toimintamallissa staattisen segmentoinnin tietoja hyväksikäytetään markkinointi- ja postitusmateriaalin määrien hallinnassa, postituskustannusten ennakoinnissa ja tilastotiedoissa.

Kirjapainot paikka-kunnittain	Henkilöstö kokonaismäärä	Henkilöstö vaikuttajien määrä	Kapasiteetti
-------------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------

Dynaaminen segmentointi muuttuu vastaavasti asiakassuhteen mukaisesti. Sen hyöty yrityksille on resurssien kohdentamisessa ja tämän myötä kustannusten hallinnassa.

Graafisissa papereissa kilpailun ei pidä keskittyä tuotteiden ominaisuuksiin, jotka ovat kilpailijoilla samat. Kilpailukyky tulee luoda tuotteeseen liittyvillä palveluilla, myynnillä ja markkinoinnilla. Organisaatiossa tulee olla useampi tapa, jolla asiakkaat segmentoidaan. Näin voidaan hyväksikäyttää segmenttien tuntemusta erilaisissa tilanteissa.

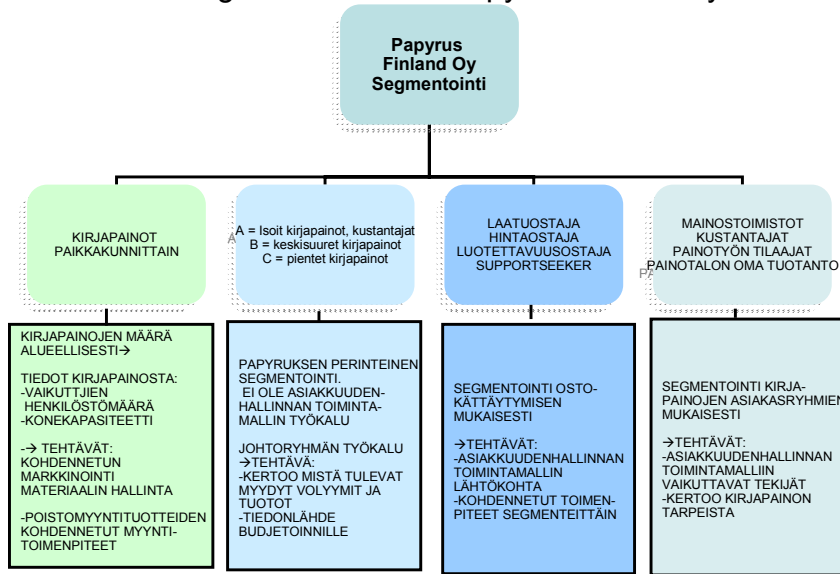
Papyrus Finland Oy:n perinteinen segmentointi perustuu asiakkaan volyymiin ja Papyrukselle tuotettuun tuottoon. Kyseinen segmentointi ei toteudu asiakaslähtöisesti, mutta sitä tarvitaan asiakkuudenhallintaan, sillä se palvelee hyvin yrityksen johtoryhmää. A, B, C - segmentointi antaa tietoa mistä koostuvat yrityksen myymät volyymit ja tuotot. Se toimii myös hyvänä tiedonlähteenä budjetointiin ja resurssien kohdentamiseen.

A-asiakkaat: - Isot kirjapainot, joissa on rulla- ja arkkioffsetkoneet - Kustantajat	B-asiakkaat: - Keskisuuret kirjapainot, joissa on arkkioffsetkone ja mahd. digitaalinen tulostuslaite	C-asiakkaat: - Pienet kirjapainot, joissa arkkioffsetkone
--	--	--

Uuden segmentoinnin tulee toimia asiakaslähtöisesti ja Papyrus Finland Oy:n resurssit ja kustannukset huomoiden. Segmentoinnissa olen käyttänyt Mohnsonin ja Gustafssonin toimenpiteitä (kts. s. 22). Segmenttiryhmit vastaavat Kotlerin ym. laativiin kysymyksiin, jotka helpottavat b-to-b segmentointia (kts. S. 21 - 22). Segmentoin asiakkaat niiden ostokäyttäytymisen ja tarpeiden mukaisesti huomioiden asiakkaan arvot. Segmentointi identifioi ja kuvailee asiakkaan käyttäytymistä.

Luotettavuusostaja: - Hakee luotettavia toimittajia ja laadukkaita tuotteita	Laatuostaja: - Tuotteet ovat laadukkaita ja niillä on brändi	Hintaostaja: - Halvin hinta ratkaisee, tekee toistuvasti tarjouspyyntöjä	Supportseeker - Hakee luototusta - Ei maksa ajallaan
---	---	---	--

Segmentointikartta Papyrus Finland Oy



Kuvio 20. Papyrus Finland Oy:n segmentointikartta

Arviointi segmenttien houkuttelevuudesta Mohnsonin ja Gustafssonin mukaisesti.

Ostokäyttäytymiseen perustuvien kirjapaino-
segmenttien arviointia Papyruksen näkökulmasta

	Laatuostaja	Hintaostaja	Luotettavuus- ostaja	Support- seeker
Tuotto- potentiaali	★ ★ ★	★	★ ★	
Riskit		⚡		⚡
Suorituskyvyn hyödyllisyys	★ ★ ★	★	★ ★	
Ydin pätevyys Segmentin palveluun	★ ★	★	★ ★ ★	

Kuvio 21. Segmenttien arviointi

Arviointi on tehty segmenteistä kohdistuen Papyruksen tuottoon, toimintaan ja palveluun. Arviointi on Papyruksen sisäisen haastattelun tulos. Segmenteistä euromääräisesti mitattuna tuot-tavin segmentti on laatuostaja. Paperitukkurin on myös myytävä riittävästi kiloja, joten luotet-tavuusostaja on silloin houkuttelevin segmentti.

Nykytila-analyysissa todettiin Papyruksen tuntemus asiakkaiden asiakkaista puutteelliseksi. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa todettiin kirjapainojen asiakkaiden tekävän ratkaise-vasti tuotevalintoja koskien graafisia papereita. Myös asiakashaastattelut tukivat kvantitatiivi-sen tutkimuksen tuloksia. Asiakkuudenhallinnan toimintamallissa on huomioitava em. ryhmä, joten segmentoinnissa tulee huomioida myös asiakkaiden asiakkaat. Kirjapainojen suurimmat asiakasryhmät, jotka vaikuttavat painopapereiden valintaan ovat mainostoimistot, kustantajat ja loppukäyttäjät eli painotyön tilaaja-asiakkaat. Kuvaan näiden asiakasryhmien toiminnan luonnetta alla olevassa taulukossa nro 22. Niiden ostokäyttäytyminen painotuotteissa on eri-lainen, siksi ne on huomioitava asiakkuudenhallinnan toimintamallissa. Tutkimuksessa huo-mioin myös painotalon oman tuotannon merkityksen. Tutkimuksessa differoin kirjapainojen asiakasryhmät alla olevan taulukon mukaisesti.

**Papyruksen dynaaminen segmentointi,
ostokäyttäytymiseen perustuva, asiakkaan asiakkaat, uusi**

PAINOTALON OMA TUOTANTO	MAINOSTOIMISTO	KUSTANTAJA	PAINOTYÖN TILAAJA END USER
- TUOTANTO- LÄHTÖINEN -PAPERIN TEKNISET OMINASUUDET TÄRKEITÄ -MOITTEETON TUOTANTO- PROSESSI	-AMMATTI-TAITOINEN PAINO- TÖIDEN OSTAJA -VISUAALISUUS TOIMINNASSA -ETSII ERILAISIA VAIHTOEHTOJA -INNOVATIIVINEN, LUOVA -TUOTTEET HYVIN ERILAISIA -AIKATAULUT KIREITÄ	-KIRJAT OVAT PÄÄTUOTTEITA -NOPEUS TOIMINNASSA TÄRKEÄÄ -KANSAIN- VÄLISYYTTÄ LIIKETOIMINNASSA -LAATUTIE TOINEN -SUURET VOLYYMIT PAPERIEISSA	-PAINOTYÖN TIETOTAITO OSIN PUUTTEELLINEN -HINTA TÄRKEÄ KRITTEERI -PAINOTYÖT SAMANKALTAISIA: VUOSI- KERTOMUKSET, ASIAKASLEHDET JA YRITYSESITTEET -VAATIVIMMISSA SUUNNITTELU- TÖISSÄ KÄYTTÄÄ MAINOSTOIMISTON PALVELUA

Kuvio 22. Segmentointi ostokäyttäytymiseen perustuva, asiakkaan asiakkaat

Ensimmäisessä segmentointivaiheessa oletin, että kirjapainot voidaan segmentoida useamman asiakasryhmän mukaisesti, sen mukaan mitä asiakasryhmää kirjapainolla on eniten.

Ensimmäinen segmentointimalli: Kirjapainosegmentit sekä segmentointi kirjapainojen asiakasryhmien mukaisesti

		SEGMENTOINTIPERUSTA Suoran asiakkaan toiminnan keskeinen suuntaaja			
		PAINOTALON OMA TUOTANTO	MAINOSTOIMISTO ASIAKAS	KUSTANTAJA- ASIAKAS	PAINOTYÖN TILAAJA- ASIAKAS
	LAATU- OSTAJA				
	HINTA- OSTAJA				
	LUOTETTAVUUS /JATKUVUUS OSTAJA				

Kuvio 23. Segmentointiperusta

Segmentoinnissa hain kirjapainoasiakkaiden suurimpia asiakasryhmiä ja toteutin kuusi segmentointiryhmää. Ryhmät näkyvät edellä olevasta kuvasta harmaina alueina. Jätin painotalon oman tuotannon pois segmentoinnista, koska sitä ei voida laskea kirjapainon suurimpiin asiakasryhmiin. Segmentointiryhmät ovat:

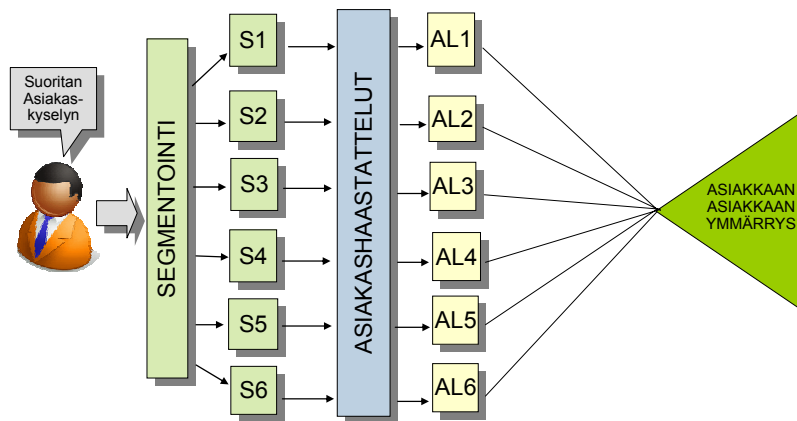
Laatuostaja/mainostoimistoasiakas, laatuostaja/painotyöntilaaaja-asiakas, hintaostaja/mainostoimistoasiakas, hintaostaja/painotyöntilaaaja-asiakas, luotettavuusostaja/kustantaja-asiakas, luotettavuusostaja/painotyöntilaaaja-asiakas. Tämän segmentoinnin on tarkoitus toimia asiakkuudenhallinnan toimintamallin perustana. Jokaiselle kuudelle segmentointiryhmälle luon arvolupauksen. Arvolupausten teossa käytän apuna teoriaoppeja sekä Papyruksen tietojärjestelmää.

5.3 Asiakkuudenhallinnan toimintamallin kuvaus protoversio

Asiakkuudenhallinnan toimintamallin pohjana toimii kirjapainojen uusi segmentointi, jossa on huomioitu asiakkaan asiakkaat. Papyruksen myyntiedustaja suorittaa asiakkailleen asiakaskyselyn, jonka tulokset ratkaisevat mihin kuudesta (S1, S2, S3, S4, S5 tai S6) segmenttiryh-

mästä asiakas kuuluu. Segmentoinnin jälkeen edustaja suorittaa asiakashaastattelut pohjautuen siihen, miten Papyruksen arvolupaus asiakkaalle toteutetaan ja antaa asiakkaan asiantuntijoille (kts. s. 71) arvolupauksen henkilökohtaisesti.

Toimintamallin prototyyppi



Kuvio 24. Toimintamallin protoversio

5.4 Asiakashaastattelut

Asiakkuudenhallinnan toimintamallin protoversion loin perustuen teorieettiseen asiakkuuksienhallintaan sekä uutta segmentointia käyttäen. Ennen kuin toimintamalli toteutetaan valituilla pilottiasiakkailla, halusin vielä varmistaa, että toimintamalli pohjautuu asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemuksiin. Siksi lähestyin asiakkaita henkilökohtaisilla haastatteluilla. Valitsimme seitsemän vastaajaa kirjapainojen segmenteistä (laatu-, luotettavuus ja hintaostaja). Jokaisesta segmenttiryhmästä oli vastaajia edustettuna. Kysymykset on laadittu teorian pohjalta sekä haastatteleamalla Papyrus Finland Oy:n myynti- ja markkinointijohtajaa sekä myyntipäällikköä. Pyysin heiltä kirjallisesti mielipiteitä siitä, mitä tietoja tarvitaan uuden asiakkuudenhallinnan toimintamallin toteutukseen, sekä sen tuomiin muutoksiin, joita toimintamalli aiheuttaa.

Kysymyksillä haettiin vastauksia, kuinka asiakkaat kokevat Papyrus Finland Oy:n tuotteet ja palvelut ja kuinka asiakkaat näkevät yrityksen toiminnan nyt ja tulevaisuudessa. Pyrimme sel-

vittämään Papyruksen palvelun ja tuotteiden toimivuuden tasoa ja Papyruksen vuorovaikutussuhteita sen asiakkuuksissa. Vastauksia haettiin myös siihen kysymykseen, tukeeko Papyrus tuotteillaan ja palveluillaan asiakkaiden asiakkaita. Mitkä asiat ovat tärkeitä kirjapainolle ja millä perusteilla ne valitsevat paperitukkurin yhteistyökumppanikseen ja miksi.

Meitä kaikkia kiinnostaa tulevaisuus, joten kysymyksillä haettiin myös asiakkaiden näkökulmia tulevaisuuden kehityksestä koskien tuotteita, palveluja, tukkuliikkeen ja kirjapainon toimintaa ja paperinvalintaa.

Asiakashaastattelut suoritin syksyllä 2008. Haastattelin 7 asiakasta. Aikaa haastatteluihin meni n. 60 min./asiakas. Kysymyksiä oli yhteensä 24 kpl. En kysynyt kaikkia kysymyksiä asiakkaalta, jos olin saanut vastauksen jo aiemmassa kysymyksessä. Tässä tekstissä pyrin kiteyttämään vastaukset mahdollisimman lyhyeen ja yksinkertaiseen muotoon. Vastausten analysoinnissa huomioin ja raportoin merkittävimmät vastaukset.

Ensimmäisenä kartoitin kirjapainojen suurimman asiakasryhmän. Hintaostajilla mainostoimistot ovat kasvava ja merkittävin asiakasryhmä. Laatuostajilla aiemmin kärkeä pitäneet mainostoimistoasiakkuudet ovat vähentyneet ja niiden suurin asiakaskunta koostuu suorista asiakkaita eli loppukäyttäjistä. Luotettavuusostajien pääasiakaskunta koostuu koti- ja ulkomaisista kustantamoista.

Haastattelun toisella kysymyksellä haettiin tietoa, tukeeko Papyrus kirjapainon asiakkuuksia tuotteillaan ja palveluillaan. Asiakkaiden vastaukset hajosivat tuotteiden osin, mutta viisi asiakasta piti näytepalvelua tärkeänä ja hyvänä. Yksi asiakas toi yhden Papyruksen päätuotteen esille, joka tuki yrityksen liiketoimintaa ja jonka ansiosta painotalo on saanut asiakkuuksia. Luotettavuusostajat pitivät varastotuotteiden saatavuutta hyvänä, mutta toivottiin enemmän paperin koulutusta ja konsultointia heidän asiakkuusiin. Suunnittelijat eivät aina osaa huomioida painotyön kustannustehokkutta paperinvalintaa tehdessään. Yksi asiakas piti Papyruksen yhteistyötä hyvänä, ja hän koki sen tukevan yrityksen liiketoimintaa.

Edelliseen kysymykseen jatkona kysyin onko asiakkaalla mielessä keinoja, kuinka Papyrus pystyy tukemaan kirjapainon asiakkaita. Hintaostajissa syntyi kommentteja näytepalvelun lisäksi, että tuotteiden markkinointia tulisi järjeistää Suomessa. Papyruksen markkinointimate-

riaalien teksteistä huomaa, että ne ovat Papyrus-divisioonan markkinontimateriaalien käännöksiä ja ne on tarkoitettu muille markkinoille. Yksi kirjapaino toivoi Papyruksen tekevän kyselyjä kirjapainoille uusista tuotteista ennen niiden lanseerausta mainostoimistoille ja loppuasiakkaille. Laatuostajat halusivat enemmän yhteistyötä yksittäisten case-tapausten kanssa. Lisäksi tuli kommentteja, että Papyruksen on nostettava tuotebrändien näkyvyyttä ja tunnettua painotöiden tilaajapäässä. Luotettavuusostajilta tuli kommentteja, että AD:t ja valokuvaajat tulisi ottaa systeemiin mukaan. Myös toivottiin enemmän yhteistyötä kirjapainon ja Papyruksen välille. Yhteistyöllä tarkoitettiin yhteisiä neuvotteluja tehtäisiin päin sekä puskurivarastoinnin kehittämistä. Tulevaisuudessa toimitusaikojen tulisi olla lyhyempiä.

Kirjapainoilla on useita yhteistyökumppaneita. Kysyin haastateltavilta, vaikuttaako yrityksen strategia yhteistyökumppaneiden valintaan. Hintaostajille yrityksen strategian ei nähty vaikuttavan merkittävämmän. Palvelu, hinta ja toimitusvarmuus olivat yhteistyökumppaneiden valinnan kriteerit. Laatuostajille strategian merkitys oli suuri yhteistyökumppaneita valittaessa. Koska laatuostajat ovat tarkkoja omasta laadustaan ja imagostaan, ne hankkivat yhteistyökumppanit joiden taloudellinen tilanne on hyvä ja niillä on laadukkaat tuotteet sekä palvelut. Luotettavuusostajille oli itsestään selvää, että yrityksen strategia vaikuttaa yhteiskumppaneiden valintaan. Yhteistyökumppaneihin on voitava luottaa ja yhteistyön tulee olla pitkäjänteistä ja järkevää. Yhteistyöllä haetaan myös kannattavuutta.

Papyruksella haluttiin tietää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan paperitukkurin valintaan. Haastateltaville mainittiin 5 kohtaa: taloudellinen tilanne kunnossa, iso eurooppalainen toimittaja, tuotteiden perusteella, yhteyshenkilön perusteella, toiminnan perusteella. Lisäksi vastaajalta toivottiin omia kommentteja. Hintaostajille vaikuttivat ja olivat tärkeitä tukkurin toiminnassa hinnoittelu, yhteyshenkilö, toimitusajat ja tukkurin toimivuus yleisesti sekä joustavuus mm. maksuajoissa. Myös se, että tukkurin tulos on kunnossa ja että tukkurilla on hyvät tuotteet mainittiin. Tuotteiden on kuljettava moitteetta tuotannossa. Eurooppalainen toimija ei hintaostajille vaikuttanut paperitukkurin valintaan muussa mielessä, kuin erikoispapereiden saatavuudessa. Myöskään laatuostajille ei ollut merkitystä sillä, että tukkuri on Euroopan laajuinen toimija, mutta mainittiin, että paperitukkurin on oltava riittävän suuri toimija, jotta se voi tukea kaikkea painetun markkinoinnin tekemistä. Erikoispapereiden saatavuus koettiin tärkeäksi, sillä se on aika ajoin ongelmallista. Toimitusaika on kriittinen valintatekijä. Yhteyshenkilöiden kanssa helppo asiointi ja asiantunteva henkilökunta ovat tärkeitä. Luotettavuusostajat olivat

ainoa segmentti, jotka kokivat etuna, että paperitukkuri on Euroopan laajuinen toimittaja. Tälle segmentille on tärkeää, että tukkurin varastosta löytyy arkkeina samoja tuotteita, kuin rullalaaduista. Luotettavuusostajat kiinnittävät huomion ensin toimitusaikoihin ja sen jälkeen hintaan. Paperitukkurin suuren koon koettiin tuovan tiettyä varmuutta, pitkäjänteisyyttä ja pysyvyyttä.

Tyytyväisyys Papyrukselta ostamiin tuotteisiin ja niihin liittyviin palveluihin oli seuraava aihe. Hintaostajat olivat tyytyväisiä järjestäin kaikkiin Papyruksen tuotteisiin ja palveluihin. Laatuostajat olivat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin. Papyruksen edustajien kanssa on helppo neuvotella ja sopia asiat, jos jokin on ollut pielessä. Kuitenkin Papyruksen kilpailijan näytepalvelu koettiin jonkin verran paremmaksi. Luotettavuusostajat mainitsivat toimitusajoissa olevan viiveitä. Joissain laaduissa kilpailija on nopeampi toimittaja. Virheitä on tapahtunut tehdastilauksilaaduissa, mutta asiakkaat tiesivät virheiden johtuvan valmistajasta eikä Papyruksen toiminnasta. Kuitenkin yleisesti oltiin tyytyväisiä. Papyruksen yhteyshenkilöt saivat kiitosta, mutta hitautta ja ontuvuutta koettiin päättäjäportaassa.

Tyytyväisyyden jälkeen kysyin, ovatko kirjapainot suositelleet Papyruksen tuotteita omille asiakkailleen. Hintaostajat suosittelivat Papyruksen tuotteita ja pyytävät toimittamaan yrityksen mallikansion asiakkailleen, jollei heillä sitä entuudestaan ole. Laatuostajat kertovat suositteluvansa Papyruksen tiettyjä tuotteita, mutta myös kilpailijan. Luotettavuusostajat eivät sinänsä suosittele tuotteita Papyruksen tuotteina vaan tehtaan brändeillä. Suositeltavuus riippuu tuotteen toimitusajasta ja laadusta.

Papyrusta kiinnostaa, tekevätkö kirjapainot tuotannon tehkkuusvertailuja eri paperilaaduille. Hintaostajat tekevät paljon vertailuja tuotannossa nimenomaan, kun on kyse paperin ajettavuudesta koneella sekä värien kuivumisesta. Toisinaan, jopa painovärien toimittajat ovat mukana. Testit suorittaa oma tuotannon väki ja kaikki kirjataan ylös. Laatuostajat tekevät testejä, mutta ne painottuvat paperin laadun tarkkailuun. Vaikka laatuostajat myös testaavat tehokkuutta, niin tuotteen laadun tarkkailu on testauksissa ensisijainen. Oma tuotanto tekee testejä kuukausittain ja ne myös kirjataan. Luotettavuusostajat testaavat papereita omissa tuotantolaitoksissaan sekä ulkopuolella. Testeissä saattaa olla aktiivisesti mukana myös paperinvalmistaja. Luotettavuusostajan testeillä pääosin tutkitaan paperin ja koneiden yhteensopivuutta, pape-

rin mittapysyvyyttä sekä paperin teknisiä ominaisuuksia kuten opasiteettia, valkoisuutta, lujuutta ja liimattavuutta.

Seuraavaksi haastateltavilta haluttiin mielipiteitä, miten he näkevät paperitukkurin henkilökohtaisen myyjän tärkeyden ja roolin graafisen alan muuttuvassa tulevaisuudessa, ja mitkä ovat hyvän myyjän parhaita ominaisuuksia. Hintaostajat kokivat yhteyshenkilön roolin muuttuvan entistä merkittävämmäksi ja tärkeämmäksi. Muutosten kourissa henkilökohtaisen palvelun merkitys kasvaa. Myyjän ominaisuuksista mainittiin tärkeimmiksi tavoitettavuus, rehellisyys ja avoimuus, rentous ja tuntee alan liiketoiminnan. Laatuostajat kokivat myös henkilökohtaisen myyjän roolin kasvavan. Laatuostajat kuitenkin hakevat kokonasvaltaista kumppanuutta, jolloin johdon, logistiikan, tuotannon, oston ja koko myynti henkilöstön tulee tuntea kaikki tarvittavat yhteyshenkilöt henkilökohtaisesti. Yhteistyön odotetaan toimivan kaikilla organisaation tasoilla. Hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu ammattitaito, palveluherkkyys ja aktiivisuus. Rehellisyys ja luotettavuus koettiin jokaisen myyjän ammatinharjoittamisen perusedellytykseksi. Luotettavuusostajat kokivat henkilökohtaiset yhteydet lähinnä johtotasolle, jossa tehdään päätökset. Jatkuvasti kiihastuva liiketoiminnan tahti johtaa siihen, että yhteyshenkilöiden halutaan olevan aina tavoitettavissa, asiantuntevia, nopeita ongelman ratkaisijoita ja toimialan tuntijoita. Tämän segmentin vastaajat painottivat nopeaa reagointia asiakkaan kyselyihin.

Seuraava kysymys koski paperinvalinnan prosessia ja päättäjiä tulevaisuudessa. Hintaostajat kokivat, että tulevaisuuden mahdollisessa duaalimallissa (kaikki toimittajat myyvät samoja tuotteita) on helpompi vaihtaa paperin toimittajaa kuin nyt. Hinnan merkitys korostuu, koska on helpompi vertailla ja kilpailuttaa. Jos hinnat ovat samat, hintaostajat painottivat hyviä suhteita myyjään. Laatuostajille oli selvää, että kirjapainon asiakkaan päätös tulee tärkeämpään rooliin ja paperien brändit ovat myös ratkaisevia. Luotettavuusostajat näkevät ensisijaisesti, että paperinvalintaprosessi riippuu haettavasta paperin laatuluokasta. Toimitusaika ratkaisee paljon. Nykyään päällystämättömissä painopapereissa paperin päättää suunnittelija, ja tämä suuntaus tulee vahvistumaan. Myös koettiin, että päällystetyissä tuotteissa yhä enemmän asiakas on mukana paperinvalintaprosessissa.

Tulevaisuuden kysymyksiin liittyi myös internetin käyttö paperin tilauskanavana. Tiedustelin asiakkailta, kuinka he näkevät yrityksessään internetin kautta tapahtuvat tilausrutiinit tulevai-

suudessa. Graafisella alalla ei juurikaan käytetä sähköistä tilausprosessia, vaikka se on ollut olemassa jo vuodesta 2001. Hintaostajat eivät käytä sähköistä tilausta, eivätkä ole halukkaita siihen myöskään tulevaisuudessa. Tilaukset halutaan tehdä aina puhelimitse. Laatuostajat suoriuttavat tilauksensa osittain internetin välityksellä, mutta uskovat tämän tilausprosessin tulevaisuudessa kasvavan. Nettitilauksen eduiksi mainittiin tilauksesta jäävät lokitiedot ja että paperin tilaaja on riippumaton tukkuliikkeen aukioloajoista. Luotettavuusostajat eivät käytä sähköistä tilausmenetelmää. Segmentin kertaostot ovat niin suuria, että ne tehdään useimmiten puhelimitse tai faksilla. Näissä tilauksissa tarkastetaan toimitusaika ja hinta. Sähköistä tilausta voisi hyödyntää, jos asiakkaan ja Papyruksen tietokannat kommunikoisivat keskenään. Myös koettiin, että sähköisestä tilausprosessista ei hyödy kuin Papyrus, koska se säästää kustannuksia, mutta asiakas joutuu tekemään tilauksen vieraassa tietokannassa.

Seuraavat kysymykset koskivat, kuinka tärkeäksi kirjapainot kokevat ympäristöasiat ja millaiseksi kilpailuvaltikiksi ne nähdään tulevaisuudessa. Hintaostajien mielestä ympäristöasiat ovat tärkeitä. Kirjapainot omalta osaltaan toimittavat jätteet oikeisiin paikkoihin ja osallistuvat kierrätykseen, mutta pitävät liian kalliina ympäristömerkkien tai sertifikaattien hankkimista. Laatuostajat panostavat ympäristömerkkeihin ja niiden markkinointiin. Näillä kirjapainoilla on jo menossa prosessit, joilla haetaan PEFC- ja FSC-sertifiointeja. Myös luotettavuusostajat panostavat ympäristömerkkeihin. Näillä kirjapainoilla on nimetyt henkilöt, jotka vastaavat yrityksen ympäristömerkkijärjestelmästä. Yksi kirjapaino ei aio ostaa merkkien käyttöoikeutta, vaikka sillä olisi mahdollisuus. Yritys pitää huolen, että sen käyttämät paperit omaavat tietyt ympäristökriteerit. Yritys myös huolehtii omista jätteistä ja kierrätyksestä. Se kertoo asiakkailleen kirjallisesti, kuinka ympäristövastuu on hoidettu.

Seuraavat kysymykset koskivat kirjapainon näkemystä, kuinka paperitukkuri voisi erottautua kilpailijoistaan ja onko paperitukkurin omilla tuotebrändeillä merkitystä kirjapainoille. Hintaostajat eivät osanneet mainita keinoja. Paperitukkurin toimintaan liittyviä asioita olivat pidemmät aukioloajat ja useammat kuljetusvuorot. Myös uskottiin, että tukkuri voisi erottautua paperien brändeillä, jos se tekee rittävästi työtä mainostoimistokentässä. Laatuostajat mainitsivat paperitukkurin organisaation uudistamisen, yhteyshenkilöiden tärkeyden sekä tukitoimintojen innovoinnin. Erottuvuus toteutuisi palveluilla, ei tuotteilla, sillä yhdelläkään paperitukkurilla ei ole kilpailijoihin verrattuna ylivoimaisia tuotteita. Luotettavuusostajat eivät nähneet muita erottavia keinoja paperitukkureiden toiminnassa, kuin toimitusajan ja kustannustehok-

kuuden. Paperitukkureiden omista tuotebrändeistä ei pidetty lainkaan. Luotettavuusostajat haluavat markkinoille ainoastaan paperitehtaiden brändejä, joita paperitukkurit myyvät. Useiden brändinimien koettiin sekoittavan markkinoita ja hämmentävän loppuasiakkaita.

Tulevaisuusteeman viimeisenä kysymyksenä kysyin, miten kirjapaino toivoo tukkurin muuttavan toimintaansa. Hintaostajat toivoivat laajempia aukioloaikoja. Toivottiin, että tuotteissa ei tapahtuisi muutoksia (poistoja, lisäyksiä) ainakaan nykyisissä määrin. Ne työllistävät kirjapainoa. Papyruksen erikoispapereiden varastosaldot todettiin onnettomiksi, joten niitä pitäisi nostaa. Yksi kirjapaino kertoi ostavansa myös kaikki käyttötarvikkeet (toimistotarvikkeet, wc-paperit, käsipyyhkeet, pakkauslaatikot ja teipit) Papyruksen pääkilpailijalta. Laatuostajien mielipide hajosi koskien paperitukkurin aukioloaikoja. Asiakas kertoi, että Helsingin seudulla olevan kirjapainon tuotanto alkaa olla 24 h toimintaa. Tämä luo paineita painotalon muille toiminnoille, jolloin normaali työaika ei enää riitä ja viikonloput voivat tulevaisuudessa olla työaika. Koska kirjapainossa ei pidetä paperivarastoja, niin silloin samassa arvoketjussa olevan paperitukkurin tulisi toimia kirjapainon kanssa samassa rytmissä. Saman segmentin toinen asiakas oli täysin tyytyväinen nykyisiin aukioloaikoihin ja kuljetuksiin. Uusien tuotteiden markkinoille tulo on positiivinen asia, sillä niillä pystytään kehittämään liiketoimintaa.

Pyysin haastateltavia antamaan kouluarvosanan Papyruksen kokonaispalvelusta. Hintaostajien keskiarvo oli nro 8,5, laatuostajien ja luotettavuusostajien nro 8. Lisäksi luotettavuusostajat antoivat lisäkommentteja, että Papyruksen kanssa halutaan enemmän yhteistyötä volyymituotteiden parissa, sekä Papyruksen logistiikka ja tilaukset pelaavat yleisesti ottaen hyvin.

Kysyin asiakkailta onko Papyruksen toiminnassa jotain, joka häiritsee, kun se palvelee kirjapainoa. Saatuani vastauksen jatkoin kysymällä, mitkä asiat on koettu erityisen hyväksi ja toimiviksi. Hintaostajat halusivat halvempia hintoja. Tuotemuutokset koettiin häiritsevänä tekijänä. Laatuostaja kommentoi, että kaikki on kunnossa ja tasapainossa. Jos joku häiritسی, se otettaisiin esille, sillä kirjapainolla on jatkuva vuorovaikutustilanne Papyruksen kanssa. Segmentin toinen kommentoija totesi, että on törmännyt Papyruksella ns. vastuunpakoon. Tämä tarkoittaa, että piiloudutaan selittelyjen taakse, jos toimitus ei ole onnistunut. Asiakas kokee, että paperitukkurin tulee voida vaikuttaa toimittajatehtaan myöhästelyihin. Jos Papyrus pystyisi toimimaan näin, asiakas uskoi uskollisuutensa Papyrukseen kasvavan. Luotettavuusostajat vastasivat yhteyshenkilöiden toisinaan vaikean tavoitettavuuden kokousten ja neuvottelujen

takia. Ihmeteltiin, miksi he eivät ota puhelinta mukaan sisäisiin kokouksiinsa. Tämä koettiin ärsyttävänä, koska asioilla on kiire ja niihin halutaan vastaukset nopeasti. Varahenkilöt eivät näissä tapauksissa pysty auttamaan, koska he eivät ota yhteyttä tehtaisiin. Papyruksen koettiin ottavan liikaa paperitehtaan roolia. Toivottiin, että Papyrus pysyy paperitukkurina eikä hae markkinoita paperitehtaiden alueelta.

Papyruksen hyviä puolia oli jo tullut esille pitkin haastattelua. Laatuostajat mainitsivat niistä vielä erikseen mm. hyvät päätuotteet ja laaja valikoima ja vuorovaikutus. Luotettavuusostajat antoivat kiitosta hyvälle ”tyypeille”, henkilökemian toimivuudelle, neuvottelumenetelmille, toimivalle palvelulle sekä Papyruksen henkilökunnan asenteelle.

Seuraavaksi kartoitin, millä keinoin Papyrus pystyisi säästämään kirjapainon aikaa. Hintaosajille ei tullut mitään konkreettista mieleen. Laatuostajat toivoivat yksilöllistä varastointipalvelua välityskauppaan. Ongelmien ratkaisuihin toivottiin nopeutta sekä tietotekniikan yhteensopivuutta, jotta asiakas voisi itse katsoa toimitusajat. Luotettavuusostajat mainitsivat myös tietotekniikan yhteensopivuuden toimitusaikojen selailuun sekä matkapuhelimien käytön sisäisissä palaverissa, puskurivarastointipalvelut ja näytepalvelun ylläpitämisen.

Viimeisenä pyysin kirjapainoja miettimään, millaista kehitystä ne odottavat Papyrukselta. Hintaostajilta ei tullut kommentteja. Laatuostajat toivoivat mm. aloitteellisempaa otetta toimialaan ja arvoketjun kehittämiseen, toimitusketjujen toimivuutta, yhteistyötä vain luotettavien paperinvalmistajien kanssa, enemmän ja syvällisempää yhteistyötä kirjapainon yksittäisissä asiakkuuksissa. Luotettavuusostajia kiinnosti paperitukkureiden tulevaisuuden kehitys, kun kilpailijoina ovat Papyrus, Map ja Igepa sekä Suomen markkinoille tuloa tekevä Sappi. Painosmäärien laskiessa Papyruksen toivottiin pitävän markkinaosuutensa. Lisäksi toivottiin Papyrus-divisioonan Ruotsin keskusvaraston toiminnan kehittämistä joustavammaksi.

Tämä asiakashaastattelujen teko oli yksi mieleenpainuvin ja kiinnostavin osuus tässä kehittämistehtävässä. Pääsin haastattelijan roolissa keskustelemaan yritystämme koskevista merkittävistä asioista alan toimijoiden kanssa. Haastattelua rikasti asiakkaiden erilaisuus liiketoiminnassa ja haastateltavien persoonissa. Asiakashaastattelut toivat esille jakauman kirjapainojen asiakkuuksissa, jota en osannut tutkijana ennakoida ennen haastatteluja. Tämän vuoksi seg-

mentiointiin piti tehdä muutos. Myös suunniteltu arvolupaus segmenteittäin muuttui asiakashaastattelujen johdosta.

6 ASIAKKUUDENHALLINNAN TOIMINTAMALLIN TOTEUTUS

Asiakkuudenhallinnan järjestelmässä yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset ja palvelun tasot suunnitellaan, asiakkuuden arvo ja kannattavuus yritykselle maksimoidaan sekä tuotetaan asiakkaalle asiakkaan tavoittelemaa arvoa. Kyseessä on oppimisprosessi asiakkuuksista, jolla saavutetaan haluttu tavoitetilä asiakaskannattavuudessa sekä asiakkuuksien kokonaisarvossa. Kun yrityksessä kasvaa tietämys ja ymmärrys asiakkaista ja niiden ostokäyttäytymisestä, se voi kasvattaa kokonaiskannattavuutta markkinointia ja myyntiä tehostamalla. Näin toteavat Kiviharju ja Mäntyneva (kts. s 8 - 9). Dychén teoriassa asiakkuudenhallinnassa yritys motivoi asiakastaan ostamaan kaikista sen tuoteperheistä, joten yrityksen pitäisi puristaa jokainen pisara olemassa olevan asiakkaan arvosta ja motivoida asiakassuhdetta pysyväksi kumppanuudeksi. CRM:n ydin on differoida asiakkaan hoito sopivimmaksi yksilön mieltymykseen ja ennakoita asiakkaan tulevat tarpeet.

Asiakashaastattelut kulkivat teorian kanssa samalla tasolla. Haastatteluissa oli yllättävää todeta, kuinka asiakkaiden vastaukset ja teoria tukivat toisiaan. Ensimmäisessä toimintamallissa en osannut rakentaa segmentointia oikein ja arvolupaus ei olisi toiminut riittävän asiakaslähtöisesti. Asiakashaastattelujen ja muiden asiakaskyselyjen johdosta totesin, että kirjapainojen suurimmat asiakkuudet korreloivat kirjapainon ostokäyttäytymiseen. Aiemmin mainostoimistoasiakkaat olivat laatuostajien ykkösasiakasryhmä. Nykypäivän kehityksen johdosta kirjapainojen asiakkuudet ovat muuttuneet. Suorat asiakkuudet ovat laatuostajien suurin asiakasryhmä ja mainostoimistot hintaostajien. Muutos on tapahtunut koska, painotuotteiden tilaaja-asiakkailla on käytössään hyvä tietotekniikka, jolla ne itse pystyvät luomaan ja käsittelemään dokumentteja, jotka ovat painoprosessikelpoisia. Tämän työn tekivät ennen pääosin mainostoimistot. Loppuasiakkaat ostavat mainostoimistosta tänä päivänä painotuotteiden suunnittelun ja toteuttavat ne itse kirjapainon kanssa. Suuri osa mainostoimistoista, jotka toteuttavat suunnittelun ja kirjapainoyhteydet, käyttävät hintaostajia. Niille on tärkeää saada asiakkaan kokonaiskustannuksia pienemmäksi, joten ne hakevat Papyruksen hintaostajilta halvinta painotyötä. Asiakkuudenhallinnan toimintamallissa tuli huomioida näiden kirjapainojen asiakkaiden väliset erot. Loppuasiakas ei ole yhtä ammattitaitoinen painotuotteen ostaja, kuin

mainostoimisto.

Asiakkuudenhallinnan segmentointiryhmät alenivat kolmeen:

hintaostaja/mainostoimistoasiakas, laatuostaja/painotyön tilaaja-asiakas ja luotettavuusostaja/kustantaja.

3 uutta segmenttiryhmää
arvojärjestyksessä annettavaan arvolupaukseen

		KIRJAPAINOJEN ASIAKASRYHMÄT			
		Suoran asiakkaan toiminnan keskeinen suuntaaja			
		PAINOTALON OMA TUOTANTO	MAINOSTOIMISTO- ASIAKAS	KUSTANTAJA- ASIAKAS	PAINOTYÖN TILAAJA- ASIAKAS
KIRJAPAINOJEN SEGMENTOINTIPERUSTA Keskeinen tarjooman ominaisuus	LAATU- OSTAJA				*** 1
	HINTA- OSTAJA		*** 3		
	LUOTETTAVUUS/ JATKUVUUS OSTAJA			*** 2	
	"SUPPORT- SEEKER"				

Arvolupaus = Raamilupaus + joustolupaus

Kuvio 25. Korjattu segmentointiperusta

Edellämainittujen segmenttien arvojärjestys toteutettiin (kuvio 21) Mohnsonin ja Gustafssonin taulukon mukaisesti, joka perustui Papyruksen arviointiin kirjapainojen ostokäyttäytymisestä suhteessa tuottopotentiaaliin, riskeihin, suorituskyvyn hyödyllisyyteen ja Papyruksen ydinpalveluun.

Näille kolmelle segmentille toteutettiin arvolupaukset, jotka sisälsivät segmenttikohtaisen raamilupauksen ja asiakaskohtaisen joustolupauksen.

6.1 Arvolupaus

Asiakkuudenhallinnan toimintamallin lähtökohtana on toimia asiakaslähtöisesti. Sen tulee tuottaa asiakkaalle arvoa niin, että asiakas saa hyötyä Papyruksen tarjoomasta. Asiakashaastattelujen tuloksena totesin, että arvolupaukset on muutettava. Asiakkaille annettavat arvolupaukset toimivat asiakkaan etuna sekä keinona saada Papyrukselle uskollisempia asiakkaita. Annetussa arvolupauksessa asiakas saa:

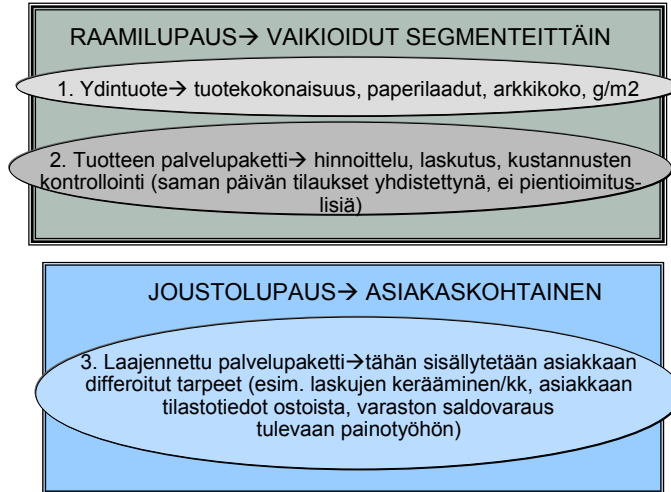
- listattuna kaikki hyödyt, jotka asiakas saa Papyrukselta. Nämä sisältyvät raamilupaukseen.
- erilaisen palvelun, jolla Papyrus erottautuu kilpailijoistaan. Papyruksen uutta segmentointia hyväksi käyttäen Papyrus pystyy tarjoamaan raamilupauksella asiakkaalle ratkaisuja, joissa huomioidaan sen suurin asiakasryhmä.
- Papyruksen keskittymisen asiakkaan liiketoimintaan. Joustolupauksessa huomioidaan asiakkaan prioriteetit ja tarjotaan muutamaa elementtiä, jotka ovat kohdeasiakkaalle tärkeimpiä

Jokaiselle kolmelle segmentille luodaan oma arvolupaus, joka koostuu raamilupauksesta ja joustolupauksesta. Raamilupauksia toteutetaan kolme, eli jokaiselle segmenttiryhmälle oma. Joustolupaus on asiakaskohtainen, joka huomioi asiakkaan erikoistarpeet. Myyntiedustaja käy asiakkaan kanssa syvällisen keskustelun, jonka pohjalta luodaan asiakkaalle sopiva ja Papyruksen resursseille järkevä joustolupaus. Raamilupausten kustannukset olen huomionut segmenttiryhmittäin, sillä asiakkaalta saatavat tuotot tulisi olla tasapainossa arvolupausten kustannusten suhteen.

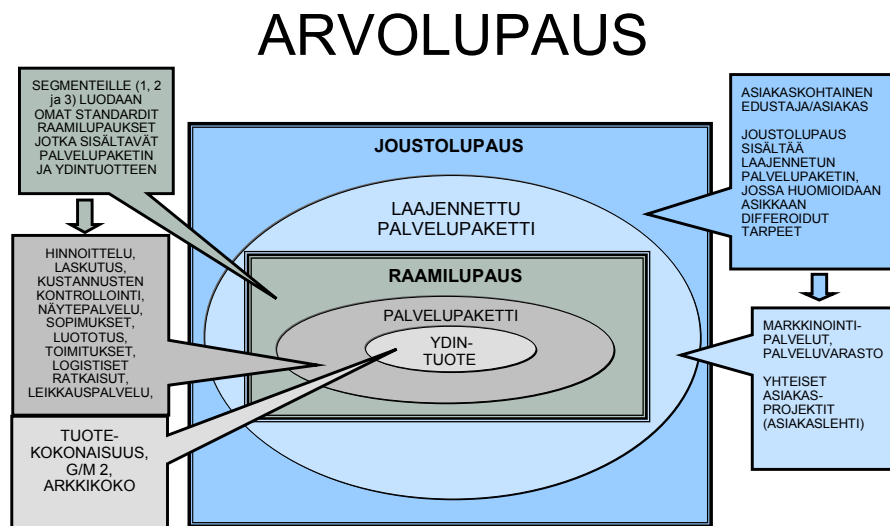
Kirjapainojen tarpeet differoidaan Peppers & Rogers-mallin mukaan. Differointi tapahtuu kolmessa dimensiossa ja ne sisältyvät arvolupauksiin:

1. Ydintuote sisältää tuotekokonaisuuden, joka sisältää asiakkaan päälaadut papereista, arkkikoot jotka määräytyvät asiakkaan konekannan mukaan sekä papereiden g/m^2 .
2. Tuotteen palvelupaketti sisältää hinnoittelun, laskutuksen, kustannusten kontrolloinnin (asiakkaan näkökulmasta: saman päivän tilaukset yhdistettynä, jolloin ei laskuteta pientoimituslisää), pakkauskoot (riisimerkinnät, riisikääreet, lavakoot), logistiikan ja toimitukset, markkinointiviestinnän ja myyinnedistämisen.
3. Laajennettu palvelupaketti sisältää asiakkaan differoidut tarpeet, joita voivat olla esim. laskujen kerääminen kuukausitasolla (yksi lasku/kk), asiakkaan tilastotiedot ostoista, varaston saldovaraus tulevaan painotyöhön ym.

Kirjapainon tarpeet differoidaan Pepperssin ja Rogerssin kolmessa dimensiossa



Kuvio 26. Kirjapainojen tarpeiden differointi



Kuvio 27. Arvolupaus

Raamilupauستا täydennetään asiakaskohtaisella joustolupauksella, jolloin arvolupaus on valmis. Edustaja suorittaa asiakkaalleen kehityskeskustelun, jonka pohjalta joustolupaus rakennetaan. Kaiken toiminnan tarkoituksena on asiakkaan ymmärryksen kautta lisätä asiakaspysyvyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä saada toiminta kannattavammaksi.

Edellämainittujen muutosten johdosta muutin asiakkuudenhallinnan toimintamallia. Muutos edelliseen toimintamalliin on lähtötilanne, jossa edustaja analysoi asiakkaan ostokäyttäytymistä ja suorittaa asiakkaan segmentoinnin. Arvolupaus koostuu edellämainituista segmentin raamilupauksesta + asiakaskohtaisesta joustolupauksesta. Joustolupauksen edustaja rakentaa asiakashaastatteluun perustuen yhdessä asiakkaan kanssa myyntijohtajan antamien resurssien mukaisesti.

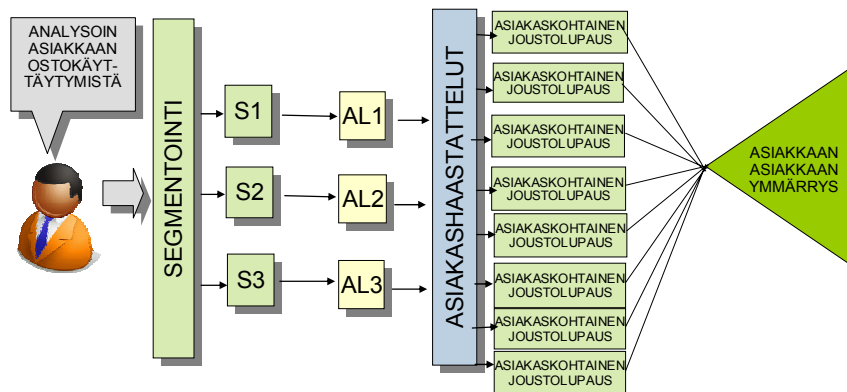
6.2 Toimintamallin toteutus pilottiasiakkaille

Asiakkauudenhallinnan toimintamallin pilottiasiakkaat valitsin myynti-/markkinointijohtajan ja aluemyyntipäällikön kanssa. Lähtökohtana oli, että valinta haluttiin tehdä strategisesti tärkeistä kirjapainoasiakkaista, sillä ne vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Kuten tämän kehittämistehtävän teoriaosuudessa on todettu, strategisten asiakkuuksien johtamistaitojen kehittäminen on välttämätöntä liiketoiminta ympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten takia. Edellä mainittua voidaan peilata nykytila-analyysissä esitettyyn asiakkaiden rakennemuutoksiin. Isot kirjapainot kasvavat ja niiden tuotantovälineet lisääntyvät ja uudistuvat teknisesti. Ne keskittävät ostajaan hintaedun saavuttamiseksi. Strategisten asiakkaiden johtamisen kehittämisessä on paneuduttava asiakkaan liiketoimintaan, jotta pystytään toimimaan asiakaslähtöisesti. On myös muistettava, että myyjät ja asiakkuuspäälliköt tarvitsevat johdon tuen työskennellessään konsultteina ja yrityksen edustajina strategisissa asiakkuuksissa.

Pilottiasiakkaat ovat isoja arkkipainotaloja, jotka kuuluvat laatuostajien segmenttiin. Niiden liikevaihto on yli 10 milj. euroa ja ne ovat tehneet mittavia investointeja parin viime vuoden aikana. Pilottiasiakkaat haluttiin valita suurista asiakkaista ja laatuostajien segmentistä, koska yrityksillä on liiketoiminnassaan paljon yhtäläisyyksiä, mutta kuitenkin niillä on toisistaan poikkeavia toimintatapoja. Nämä kirjapainot ovat alansa edelläkävijöitä ja ne ovat paperitukkurille haastavia ja vaativia asiakkuuksia. Tässä kehittämistehtävässä käytän pilottiasiakkaista

nimityksiä A-, B- ja C –asiakas. A-asiakas oli jo Papyruksen hyvä asiakas, mutta toimintamallilla haluttiin vahvistaa Papyruksen asemaa asiakkuudessa. B-asiakas oli Papyruksen kilpailijan strateginen asiakkuus, mutta yritys osti Papyrukselta erikoistuotteita ja tiettyjä paperi- ja tarranimikkeitä. B-asiakas on aina ollut halukas ylläpitämään hyviä suhteita Papyrukseen, vaikka yritys on ostanut päälaatunsa muualta. C-asiakas on uskollinen kilpailijan asiakkuus. Se ostaa Papyrukselta lähinnä yhtä volyymituotetta sekä erikoispapereita. Toimintamalli vietiin pilottiasiakkaille alla olevan kuvion mukaisesti.

Toimintamalli



Kuvio 28. Asiakkuudenhallinnan toimintamalli

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakkuudenhallinnan toimintamalli toteutettiin pilottiasiakkailta ajalla 1.7. – 30.12.2008.

Toimintamallin käytännön vaikutusten seurannan mittareina toimivat

- asiakkaan ostot Papyruksen kokonaismyynnistä
- Papyrus Finland Oy:n osuus asiakkaan kokonaisostoista
- asiakaskannattavuus myyntikate/tn, asiakkaan kokonaismyyntikate

Lukuja verrattiin edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan ja tulokset ovat luettavissa alla olevasta taulukosta.

Tulokset

	OSTOT PAPYRUKSEN KOKONAI- MYNNISTÄ 1.7. – 31.12.07	OSTOT PAPYRUKSEN KOKONAI- MYNNISTÄ 1.7. – 31.12.08	KOKONAI- MYNTIKATE 1000 € 1.7. – 31.12.07	KOKONAI- MYNTIKATE 1000 € 1.7. – 31.12.08	PAPYRUKSEN ASIAKAS- OSUUS 1.7. – 31.12.07	PAPYRUKSEN ASIAKAS- OSUUS 1.7. – 31.12.08
A	2,1 %	3,2 %	855	890	55 %	65 %
B	0,85 %	2,4 %	921	947	20 %	65 %
C	1,1 %	1,1 %	930	930	25 %	25 %

Kuvio 29. Tulokset

Tutkimuksen tuloksista voi todeta, että asiakashallinnan toimintamallin vaikuttavuus on merkittävä. Pilottiasiakkailla A ja B tapahtui selkeä muutos mittareilla mitattuna. Kuuden kuukauden ajanjaksolla myyntikate nousi A-asiakkaalla 35 000 € ja B-asiakkaalla 26 000 €. A-asiakas oli jo ennestään valinnut Papyrus Finland Oy:n päätoimittajakseen, mutta käytti silti merkittävästi kilpailijan tuotteita. Vastaavasti B-asiakkaan päätoimittajana oli kilpailija. Kyseisenä ajanjaksona B-asiakkaalla tapahtui omistajan vaihdos. Papyrus Finland Oy pääsi vaikuttamaan uudella asiakkuudenhallinnan toimintamallilla ja toteutti kirjapainolle arvolupauksen. Myyntikatteen suurempi erotus edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon B-asiakkaalla ei toteutunut, koska sen ostojen rakenne muuttui kirjapainon investointien myötä. Aiemmin Papyrukselta lähinnä erikoispapereita ostanut kirjapaino ostaa Papyrukselta nyt volyymituotteita, joissa on huomattavasti pienempi myyntikate. Kirjapaino ei osta enää entisissä määrin erikoispapereita. Jos B-asiakas olisi jatkanut Papyruksen kilpailijan kanssa, olisi Papyruksen osin asiakkaan myyntikate tapahtanut dramaattisesti.

Papyrus nosti asiakasosuuttaan A-asiakkaassa 10 %-yks. Ja B-asiakkaassa 45 %-yksikköä. Molemmat nousut ovat merkittäviä, sillä 6 kk on lyhyt ajanjakso asiakasosuutta mitattaessa. Papyrus Finland uskoo pystyvänsä vielä nostamaan asiakasosuuttaan molemmissa asiakkuuksissa.

Hyvä mittari asiakkaan ostoista on verrata niitä Papyrus Finland Oy:n kokonaismyyntiin. Tällä mittarilla voidaan todeta, että A-asiakas nosti ostojaan 1,1 %-yks. Papyruksen kokonaismarkkinoista. Vastaavasti B-asiakas nosti 1,5 % yksikköä.

Asiakkuudenhallinnan toimintamallilla ei saatu muutosta aikaseksi C-asiakkaassa. Se on uskollinen Papyruksen kilpailijalle, eikä se näillä näkymin vaihda paperin päätoimittajaa. Tosin, asiakashaastattelussa toimitusjohtaja mainitsi, että paperintoimittajan vaihtaminen tulevaisuudessa voi olla mahdollista. Kuitenkin 6 kk on lyhyt aika sellaisen asiakkaan saamiseksi, jolla on tiukat henkilökohtaiset siteet toiseen toimittajaan. On hyvä muistaa, että muutosten myötä tilanne voi muuttua. Siksi C-asiakkaalle annettua arvolupausta tulee vaalia ja pitää yllä. Asiakas oli erittäin tyytyväinen saamaansa arvolupaukseen.

Johtopäätökset näistä tutkimustuloksista on, että kehittämistehtävän asiakkuudenhallinnan toimintamalli onnistui ja se saavutti tälle tutkimukselle asetetut tavoitteet. A- ja B-asiakkaiden asiakasosuus sekä asiakaskannattavuus nousivat. Järjestelmällisellä toimintamallilla pystytään systematisoimaan myyjän työskentelyä asiakkuuksissa. Toiminnan suunnitelmallisuus johtaa kannattavampaan liiketoimintaan. Kun asiakkuudenhallinnassa huomioidaan asiakkaan asiakkaat, pystytään priorisoimaan kirjapainoasiakkaan liiketoiminnalle tärkeät toiminnot. Papyrus pystyy vaikuttamaan asiakkuudenhallinnan toimintamallilla niin, että asiakas kokee saavansa enemmän arvoa asiakassuhteesta kuin aiemmin.

Tässä kehittämistehtävässä löytyi uusi segmentointiperuste Papyrus Finland Oy:lle. Segmentoinnissa käytin kriteereinä asiakasjoukkojen kohdennusta ja identifointia, ostokäyttäytymistä sekä asiakkaan asiakaskunnan tunnistamista. Löysin kaikille pilottiasiakkaille oman erityisen hyödyn, jonka toteutimme arvolupauksessa. Segmentoinnin suoritin teoriatietoon sekä asiakashaastatteluihin perustuen. Uusi segmentointi mahdollisti syvällisempää osallistumista pilottiasiakkaiden liiketoimintaan. Suoritin segmentoinnin oikeilla kriteereillä, sillä tuloksista voidaan havaita sen taloudellinen merkitys. Tämän kehittämistehtävän merkittävä löydös oli kir-

japainoasiakkaiden asiakasrakenteen muutos. Tällä tiedolla Papyrus Finland pystyy tuottamaan kirjapainoasiakkuuksiin arvoa monella eri ulottuvuudella sekä kohdentamaan markkinointia oikein.

7.1 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin pohdintaa

Laadullisen ja etenkin toimintatutkimuksen kohdalla validiteetin ja reliabiliteetin käyttö on jokseenkin ongelmallista. Validiteetin ja reliabiliteetin sijaan tapaus- ja toimintatutkimusta tulisikin arvioida kokonaisuutena sekä kiinnittää huomiota tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa erityisesti aineistonkeruutavat, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto sekä tutkija/tiedonantaja-suhde. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi & Remes & Saajavaara 2007, 226-228.)

Olen vastannut käsillä olevan toimintatutkimuksen luotettavuushaasteeseen seuraavasti:

- Olen kuvannut, dokumentoinut ja perustellut tutkimuksen rakennetta ja kutakin tutkimusvaihetta seikkaperäisesti.
- Olen hyödyntänyt omaa monivuotista asiantuntemustani tutkimusasetelman valinnassa ja johtopäätösten teossa.
- Olen hyödyntänyt laajasti Papyrus Finland Oy:n toimihenkilöiden asiantuntemusta, asiakkaiden tietoa ja kokemusta.
- Olen kerännyt tutkimusaineiston kentältä kytkettynä perusteellisesti olemassa olevan relevantin teorian tiedon pohjalta laadittuun käsitekehukseen.
- Asiakkuudenhallinnan toimintamallin rakentaminen on ollut vaiheittainen prosessi perustuen vuorovaikutukseen keskeisten tiedonantajien kanssa sekä käytännön testaukseen.

8 YHTEENVETO

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda Papyrus Finland Oy:lle asiakkuudenhallinnan toimintamalli, jonka keskeinen piirre on myynnin ja markkinoinnin syvällisempi asiakasläh-

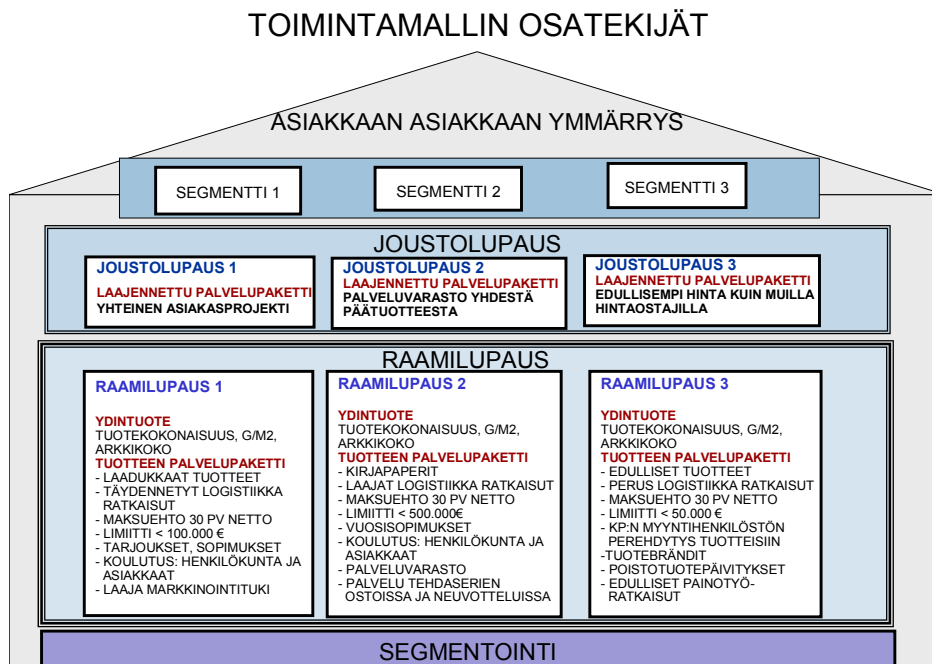
töisyys. Toimintamallin tulee tehostaa ja systematisoida toimintaa ja saada toiminnan kautta uskollisempia asiakkaita. Toimintamallin tärkeä tavoite on nostaa asiakkuuksissa Papyruksen asiakasosuutta sekä lisätä asiakaskannattavuutta.

Asiakkuudenhallinnan toimintamallin luonnin aloitin Papyrus Finland Oy:n nykytila-analyysillä sekä kvantitatiivisella kyselytutkimuksella asiakkaan asiakkaissa. Nämä alkukartoitukset vahvistivat, että yritykseltä puuttui selkeä systemaattinen asiakkuudenhallinnan toimintamalli, eikä se tuntenut riittävästi kirjapainojen asiakkaita. Papyrus Finland Oy:n vahvoja puolia ovat laadukkaat tuotteet ja erittäin hyvä logistiikka. Yrityksen kilpailukyvyyn kulmakiiviin kuuluu myös kirjapainoasiakkaiden tuntemus ja hyvin hoidetut asiakassuhteet.

Asiakkuudenhallinnan toimintamallia tulee hyödyntää Papyrus Finland Oy:n kaikissa asiakkuuksissa niin, että asiakas kokee saavansa riittävästi arvoa ollessaan Papyruksen asiakkaana. Sen tehtävä on myös kohdentaa Papyruksen resurssit järkevästi, asiakaskannattavuutta ajatellen.

Nykytila-analyysin ja kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen syvennyin olemassa olevaan teoria-tietoon. Syvälliset asiakashaastattelut loivat asiakkuudenhallinnan toimintamallista aidosti asiakaslähtöisen. Segmentointi ja arvolupausten rakentaminen toteutti uudenlaisen toimintamallin, jolla päästään lähemmäksi asiakkaiden liiketoimintaa ja pystytään ratkaisemaan asiakkaan ongelmia.

Tämän kehittämistehtävän tuloksena Papyrus Finland oppii asiakassuhteesta enemmän ja se lisää ymmärrystään asiakkaan asiakkaista. Jatkuvalle vuorovaikutukselle yritys saa tietoa asiakkaiden erityispiirteistä ja tarpeista, jolloin se kykenee toimimaan ennakoivasti. Alla olevassa kuviossa on selvennetty tämän kehittämistehtävän vaiheet.



Kuvio 30. Toimintamallin osatekijät

Tutkimuksen merkittävimmät löydökset olivat:

- kirjapainojen asiakasrakenne ja sen merkitys kirjapainojen ostokäyttäytymiseen
- asiakkaan asiakkaan merkitys painopaperin valinnassa
- uuden segmentoinnin tuoma syvällisempi asiakaslähtöinen toiminta
- arvolupauksien rakentaminen

Kehittämistehtävän hyöty yritykselle on mittava. Papyrus Finland on saanut tämän tutkimuksen tuloksena uuden mallin toimia asiakkuuksissa. Tutkimus antaa selkeän mallin asiakassuhteita hoitavalle henkilöstölle. Tämä kehittämistehtävä vastaa sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

- Mikä on Papyrus Finland Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytila?
Nykytila-analyysissa on todettu systemaattinen asiakkuudenhallinta puutteelliseksi sekä asiakkaan asiakkaan heikko tuntemus. Kvantitatiivinen tutkimus osoitti, että asiakkaan asiakkaat tekevät merkittäviä päätöksiä painopapereiden suhteen. Papyruksen kirjapainoasiakkaat oli segmentoitu kirjapainon koon mukaan A-, B. ja C-luokkiin. Ongelmana palveluissa on kaikkea kaikille -periaate.

- Miten Papyruksen asiakkuudenhallinnan toimintamallia tulisi kehittää?
Teoriatieto osoitti, että asiakkuuksienhallinta tulee luoda segmentoinnin kautta. Syvälinen asiakaslähtöisyys toimintojen kustannukset huomioiden antoi järkevän vastauksen toimintamallin kehittämiseksi.
- Miten käytännön muutos nykytilasta tavoitetilaan tulisi toimeenpanna?
Kehittämistehtävässä loin selkeän toimintamallin, jonka mukaan myynnin henkilökunta toteuttaa analysoinnin omien asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja sen mukaisesti suorittaa segmentoinnin hinta-, laatu- ja luotettavuusostajiin, jota seuraa arvolupauksen toteutus.
- Miten muutoksen toteutusta tulisi seurata? Hallintaohje
Myynnin henkilökunta seuraa asiakkaiden ostokäyttäytymistä annetuilla mittareilla sekä pyrkii ennakoimaan asiakkaiden tulevia tarpeita tunniessaan kirjapainon asiakkaat. Myyntiedustaja suorittaa vuosittain asiakkaan kanssa kehityskeskustelun, jossa arvioidaan arvolupauksen toteutus.
- Mitä lisäarvoa asiakas saa, arvolupaus?
Asiakas saa Papyrukselta segmenttikohtaisen kirjallisen arvolupauksen, joka sisältää raami- ja joustolupauksen. Joustolupaus täyttää asiakkaan yksilöidyn tarpeen, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa.

8.1 Suositukset asiakkuudenhallinnan toimintamallin käyttöönottoon

Asiakkuudenhallinnan käyttöönotto vaatii Papyrus Finland Oy:n johdon sitoutumista sekä henkilökunnan perehdytystä uuteen toimintaan. Toimintamallin vaikutus on suurin myyntiedustajien päivittäisessä työssä. Muutos tulisi toteuttaa one-to-one periaatteella: yksi asiakas kerrallaan. Asiakkuudenhallinnan toimintamallissa kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset ja palvelun tasot tulisi suunnitella niin, että asiakkuuden arvo ja kannattavuus yritykselle maksimoidaan sekä tuotetaan asiakkaalle sen tavoittelemaa arvoa. Jotta tässä kehittämistehtävässä toteutettu asiakkuudenhallinnan toimintamalli saataisiin Papyrus Finland Oy:ssä toimivaksi systemaattiseksi toiminnaksi, tulisi myynnin ja markkinoinnin toteuttaa seuraavia toimenpiteitä:

- Määritellä painotyöprosessin arvoketjussa asiakkaan ja Papyruksen yhteiset osatekijät, asiakkuuden syventämiseksi ja lujittamiseksi.
- Segmentoida kirjapainoasiakkuudet edustajittain laatu-, luotettavuus- ja hintaostajiin. Hankkiuduttava eroon ”support seekers” –asiakkaista.
- Segmentistä riippuen viedä asiakkaalle Papyruksen arvolupaus 1, 2 tai 3.
- Arvolupaus rakentuu raami- ja joustolupauksesta. Raamilupaus annetaan kirjapainoasiakkaalle Narayandasin hyöty- ja päättäjät -taulukon mukaisesti (kts. s. 35) niin, että arvolupauksen jokaista kohtaa painotetaan kirjapainossa ostopäätökseen vaikuttavan asiantuntijan omasta näkökulmasta. Vaikuttajalle viestitään, kuinka Papyruksen tuotteet ja palvelut tukevat jokaisen asiantuntija-aluetta.
- Myyntiedustaja suorittaa asiakashaastattelun kirjapainon edustajien kanssa, jotka toimivat päättäjinä sekä yhteyshenkilöinä Papyrukseen. Haastattelun tuloksena edustaja tekee yhdessä asiakkaan kanssa arvolupauksen toisen vaiheen eli asiakas-kohtaisen joustolupauksen. Joustolupaus hyväksytetään myynti-/markkinointijohtajalla.
- Myyntiedustaja seuraa asiakkuuden kehitystä mittareilla: myyntikate, asiakasosuus sekä asiakkaan ostot Papyruksen kokonaisymyynnistä. Asiakkuudenhallinnan toimintamallin tulisi nostaa jokaista mittaria.
- Asiakkaille annetut arvolupaukset ylläpitää ja arkistoi myyntiedustaja. Hän vie kaiken tarvittavan tiedon IT-järjestelmään.
- Myyntiedustajan tulee vuosittain seurata toteutuuko asiakkaalle annettu arvolupaus niin kuin sen on ollut tarkoitus toimia. Myyntiedustaja seuraa asiakkaan ostoja tuotteittain ja käy kehityskeskustelun asiakkaan kanssa kerran vuodessa.

8.2 Tutkijan osaamisen kehittyminen keittämistehtävän aikana

Tämän keittämistehtävän aiheesta johtuen osallistuin ylemmän ammattikorkeakoulun kurssille ”Asiakkuuksien hallinta”. Viiden opintopisteen kurssilla sain oppia asiakkuudenhallinnan pääpiirteet sekä valtavasti hyviä vinkkejä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Lisäksi EVTEK:n syventävät kurssit strategian toimeenpanosta ja johtamisesta antoivat erittäin hyvän teorian lisäksi käytännön oppeja. Tein em. kurssilla Papyrus Finland Oy:stä laajan nykytila-analyysin. Tämän keittämistehtävän alkutaipaleella hyödynsin myös EVTEK:n kvantitatiivista kurssia, jolla oli suuri merkitys asiakkuudenhallinnan toimintamallin luonnin aloituk-

selle. Aiemmin minulle vieras tutkimusmetodi osoittautui mielenkiintoiseksi, sillä se antoi hyvin konkreettista ja käsitteellistä tietoa. Tämä oli loistava tilaisuus saada oppia ja käytännön kokemusta kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Olin positiivisesti yllätynyt kirjapainojen asiakkaiden vastausten määrästä ja tietysti tutkimuksen tuloksista.

Pohjatyö antoi hyvän alun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittämistehtävälle. Keskustelin aiheesta esimieheni Rauno Lehtimäen kanssa ja hän tuki hanketta, sillä Papyruksella oli todellinen tarve asiakkuuksienhallinnan toimintamallin rakentamiselle. Asiakkuudenhallinnassa on pääosin kyse yrityksen strategiasta, operatiivisesta tehokkuudesta ja asiakkaalle luodusta arvosta. Asiakkuudenhallintaa tulee aina tarkastella asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Tämä teki kehittämistehtävästä haastavan ja mielenkiintoisen, sillä yrityksen työntekijänä pääsin syventämään ymmärrystäni yrityksen kirjapainoasiakkaissa ja ns. epäsuorissa asiakkaissa eli painotyönsuunnittelu- ja -tilaaja-asiakkaissa.

Tämän kehittämistehtävän teon aikana olen oppinut valtavasti asiakkuuksienhallinnasta ja asiakaslähtöisyydestä. Asiakkuuksien tutkiminen antoi paljon uutta tietoa niiden toiminnasta. Asiakashaastattelut olivat erittäin antoisia. Oli yllättävää, kuinka avoimesti asiakkaat kertoivat liiketoiminnastaan ja omista asiakkuuksistaan. Ilman tätä kehittämistehtävää en usko, että olisin saanut kokea niitä arvokkaita tilanteita, joissa pääsin haastateltavien kanssa syvällisesti pohtimaan graafisen alan arvoverkostoa ja tulevaisuuden näkymiä. Tämän kehittämistehtävän toteutus Papyrus Finland Oy:lle, antoi minulle yrityksen työntekijänä laajan näkökulman toimialaamme, asiakkuuksiimme sekä yrityksen sisäisiin toimintoihin, niihin joissa en itse työhöni liittyen ole ollut mukana. Myynti- ja markkinointijohtaja sekä aluemyyntipäällikkö tukivat tämän kehittämistehtävän toteutusta. Ilman heidän henkilökohtaista panostusta, tämän tutkimuksen tekeminen olisi ollut lähes mahdotonta.

Luin paljon olemassa olevaa teoriatietoa kyseisistä aiheista. Kirjallisuutta on paljon ja sitä olikin helposti saatavilla Helsingin kauppakorkeakoulun, Metropolian sekä Laurean kirjastoissa. Tämän kehittämistehtävän teoriaosuus sisältää noin neljäsosan siitä kirjallisuudesta, jota olen lukenut tätä lopputyötä varten. Tutustuin Helsingin kauppakorkeakoulussa tehtyihin opinnäytetöihin. Kuitenkin useimmat asiakkuudenhallintaa ja segmentointia käsittelevät työt oli tehty b-to-c -puolelle. Tutkin myös Helsingin kauppakorkeakoulun pro gradu -töitä viimeisen 10 vuoden ajalta graafiselta alalta. Pettymyksekseni kirjapainoja koskevia töitä löytyi vain kaksi.

Graafisella toimialalla toiminta on hyvin perinteistä ja kaupallisessa mielessä tulevaisuudessa ei nähdä kasvua. Mielestäni on huolestuttavaa, että alalle ei ole saatu tämän kaltaisia tutkimuksia, joilla on huomattava positiivinen vaikutus. Graafisella alalla toimijoiden tulisikin itse ottaa vastuu alan innovatiivisesta kehittämisestä. Painotyöt ovat edelleen merkittäviä viestinnän välineitä yhteiskunnassamme. Maassamme painotuotteiden valmistamisen osaaminen on huippuluokkaa ja juuri siksi tietoisuutta siitä, etenkin nuorten parissa, tulisi mielestäni lisätä.

8.3 Jatkosuosituksiset

Rakensin asiakkuudenhallinnan toimintamallin Papyrus Finland Oy:n graafisille asiakkuuksille. Yritys myy myös toimistopapereita, joissa asiakkuudet ovat erilaisia. Suosittelen tämän kehittämistehtävän jatkotutkimukseksi asiakkuudenhallinnan toimintamallin toteutusta toimistopaperiasiakkuuksiin, joita ovat lähinnä julkinen sektori, kauppa ja teollisuus sekä paikallisten jakelijoiden kautta kotitaloudet.

Koska toimistopaperipuolen asiakkuudet poikkeavat toisistaan enemmän kuin graafiset asiakkuudet, tulee segmentointi ja arvolupaukset toteuttaa toisin. Tulevaisuuden kiristyvää kilpailutilannetta ajatellen olisi hyvä, jos Papyrus Finland Oy:n kaikissa asiakkuuksissa olisi toimiva systemaattinen asiakkuuksienhallinnan toimintamalli.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-Kustannus, Jyväskylä
- Anderson, James C. & Narus, James A & Van Rossum, Wourter. Customer Value Propositions in Business Markets 03/2006. Harvard Business Review. www.hbr.org.
- Cunningham, Michael J. 2002. Customer Relationship Management. Capstone Publishing, Oxford.
- Dyché, Jill 2002. The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley
- Friedman, Lawrence G. 2002. Go-To-Market Strategy. Butterworth-Heinemann, USA.
- Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. ”siinä tutkija missä tekijä”. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustanus.
- Hellman, Kalevi & Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika 2005. Asikasjohtamisen työkirja. WSOY.
- Itsearviointi Papyrus Finland Oy 2006.
- Kiviharju, Pia 2006. Laurea, kurssimateriaali Asiakkuuden ja myynnin johtamisen erikostumisopinnot osa 2, Espoo
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Tampere
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Wong, Veronica & Saunders, John 2008. Principles of Marketing. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, England
- Kracklauer, Alexander H. & Mills, D. Quinn & Seifert, Dirk 2004. Collaborative Customer Relationship Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere
- Lehtimäki, Rauno 2008. Myynti- ja markkinointijohtaja. Papyrus Finland Oy, Vantaa. Haastattelut syyskuu 2008.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Levijärvi, Perttu 2007. Graphic changing market 2007 – 2009 In Nordic countires.
- Lilja, Göran 2007. Research & Management. Asiakastytyväisyystutkimus esitys.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky,

Helsinki

Mohnson, Michael D. & Gustafsson, Anders 2000. Improving customer Satisfaction, Loyalty, and Profit. Jossey-Bass, San Francisco.

Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Helsinki

Narayandas, Das 09/2005. Building Loyalty in Business Markets. Harvard Business Review 09/2005, 2 - 5. www.hbr.org.

Paananen, Esko 2007. Papyrus Finland Strategy 2007 – 2009.

Papyrus Finland Oy, yritysesittelymateriaali 2008.

Peppers, Don & Rogers, Martha 1996. The one to one future. Building Relationships one customer at a time. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York.

Peppers, Don & Rogers, Martha 1999. Enterprise One to One: Tools for competing in the interactive age. Random House, Inc, New York

Peppers, Don & Rogers, Martha 2005. Return on customer. Currency Doubleday, Random House, Inc. USA.

Storbacka, Kaj & Sivula Petteri & Kaario Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari Oyj, Helsinki

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R 2001. Customer Relationship Management. McGraw-Hill Companies, Singapore

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä

Whiteley, Richard & Hessian, Diane 1997. Customer Centered Growth. Addison-Wesley Publishing Company.

Graafinen teollisuus toimialana. [Http://www.graafinenteollisuus.fi/index.phtml?s=2](http://www.graafinenteollisuus.fi/index.phtml?s=2). Luettu 8.12.2008.

LIITE 1. Arvolupaus laatuostajien segmentille, sisältäen asiakaskohtaisen
joustolupauksen

3 sivua

LIITE 2. Arvolupaus luotettavuusotajien segmentille, sisältäen asiakaskohtaisen
joustolupauksen

2 sivua

LIITE 3. Arvolupaus hintajostajien segmentille, sisältäen asiakaskohtaisen
joustolupauksen
3 sivua

LIITE 4: Asiakaskirje asiakashaastattelun kulusta

Hei

Kiitos, että lupauduit haastatteluun koskien lopputyötäni ylemmässä ammattikorkeakoulussa Metropoliaassa (ent. EVTEK). Haastattelun kysymykset koskevat Papyrus Finland Oy:n toimintaa. Kysymyksilläni haen vastauksia Papyruksen palvelun ja tuotteiden toimivuuden tasoon ja pyrin selvittämään Papyruksen vuorovaikutussuhteita sen asiakkuuksissa. Haen myös vastauksia tukeeko Papyrus tuotteillaan ja palveluillaan teidän asiakkuuksia sekä mitkä asiat ovat tärkeitä yrityksellenne valitessanne paperitukkuria yhteistyökumppaniksi ja miksi.

Meitä kaikkia kiinnostaa tulevaisuus, joten kysyn näkökulmaanne tulevaisuuden kehityksestä koskien tuotteita, palveluja, tukkuliikkeen ja kirjapainon toimintaa ja paperinvalintaa.

Haastattelumme on luottamuksellinen, enkä missään vaiheessa anna kenellekkään yksityiskohtaisia tietoja tästä haastattelusta. Käytän haastattelun aineistoa lopputyöni Papyrus Finland Oy:n asiakkuudenhallinnan toimintamallin luontiin. Haastattelujen tulokset kirjoitan yhteenvetona useammasta haastattelusta. Aikaa haastatteluun menee noin tunti.

Ystävällisin terveisin

Sari Jakovljevic

LIITE 5: Asiakashaastattelun kysymykset

KYSYMYKSET

1. Mistä asiakkaista asiakaskuntanne pääasiassa koostuu?
2. Tukeeko Papyrus palveluillaan ja tuotteillaan asiakkuuksianne?
3. Onko mielessäsi keinoja, kuinka Papyrus pystyy tukemaan asiakkuuksianne?
4. Vaikuttaako yrityksenne strategia tehdessänne valintoja yrityksenne yhteistyökumppaneista? Jos vaikuttaa, voitko mainita 5 tärkeintä asiaa
5. Mitkä muut asiat ovat tärkeitä paperitukkuria valittaessa?
 - tulos kunnossa
 - iso eurooppalainen toimittaja
 - tuotteiden perusteella
 - yhteyshenkilön perusteella
 - toiminnan perusteella (kuljetus, laskutus jne.)
 - muuta mitä?
6. Mikä on kirjapainolle tärkeintä tukkurin toiminnassa?
 - hinnoittelu
 - ostamisen helppous
 - laadukkaat tuotteet
 - toimitusajat
 - muut palvelut, mitkä?
7. Miten kirjapaino valitsee tuotteet/tekee päätöksen käytettävistä tuotteista:
 - hinnan perusteella
 - laadun perusteella
 - toimitusajan perusteella
 - muun, minkä?
8. Oletko ollut tyytyväinen Papyrukselta ostamiisi tuotteisiin ja niihin liittyviin palveluihin?
 - näytepalvelu
 - tilauksenvastaanotto
 - kuljetus
 - laskutus
 - toimitusaika
 - pakkaus jne.
9. Suositteletko Papyruksen tuotteita asiakkaillesi?
10. Onko yrityksessänne tehty tuotannon tehokkuusvertailuja eri papereille, jos on niin millaisia?

11. Miten näet paperitukkuliikkeen henkilökohtaisen myyjän tärkeyden ja roolin muuttuvan tulevaisuudessa?
12. Mitkä ovat mielestäsi 5 tärkeintä ominaisuutta hyvällä myyjällä?
13. Miten näet paperinvalintaprosessin nyt ja tulevaisuudessa (selitä duaalimalli), kuka päättää?
14. Miten näet yrityksessäsi internetin kautta tapahtuvan tilausrutiinien muuttuvan tulevaisuudessa?
15. Panostetaanko teidän yrityksessänne ympäristöasioihin ja miten tärkeäksi kilpailuvaltiksi koet ne tulevaisuudessa?
16. Miten paperitukkuri voi mielestäsi erilaistua kilpailijoista? Onko esim. tukkurien omilla brändeillä tärkeä rooli tulevaisuudessa, jos saman valmistajan tuotteita myydään eri nimikkeillä?
17. Miten kirjapaino toivoo tukkurin muuttavan toimintaansa tulevaisuudessa?
 - uudet tuotteet
 - uudet myyntikanavat
 - uudet aukioloajat
 - muuta, mitä
18. Millaisen kokonaispalvelun yrityksenne saa Papyrukselta?
19. Mitkä asiat häiritsevät eniten kun myymme ja palvelemme yritystänne?
20. Mitkä asiat toiminnassamme koet hyviksi ja toimiviksi?
21. Kuinka voimme tehdä ne paremmin?
22. Tuleeko mieleesi toimintoja, joissa Papyrus voi säästää kirjapainon aikaa?
23. Onko mielestäsi kehitettävää yrityksenne ja Papyruksen välisessä vuorovaikutuksessa?
24. Minkälaista kehitystä tai muutosta odotat Papyrukselta tulevaisuudessa?