

Agentuuriyrityksen tuoma arvo toimitusket-
jussa, case BOCO - Nordic Board Agents and
Consultants Ltd.



Karhu, Anniina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Agentuuriyrityksen tuoma arvo toimitusketjussa
Case BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Anniina Karhu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2011

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	7
1.2	Tutkimusote	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Teoriatausta	9
2.1	Kansainvälistyvä liiketoiminta	10
2.2	Agenttuuriyritykset ja niiden perustoimintamalli	11
2.3	Palvelu	13
2.3.1	Asiakkaan odotukset	16
2.3.2	Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu.....	18
2.3.3	Kulttuurisia eroja.....	19
2.3.4	Agentti palvelun tarjoajana	20
2.4	Arvo.....	20
2.4.1	Arvoketju	20
2.4.2	Tarjoaman arvo ja suhteen tuoma arvo	22
2.5	Yritysverkostot.....	23
2.5.1	Vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuus.....	23
2.5.2	ARA-malli	24
2.5.3	Yritystoiminnan suhteet.....	25
2.6	Teoreettinen viitekehys.....	26
3	Empiirinen osa	26
3.1	Tutkimusmenetelmät	26
3.1.1	Kvantitatiivinen tutkimus	27
3.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	27
3.2	Tutkimusotteen valinta: Case BOCO	28
3.2.1	Tutkimuskohde ja rajaus.....	29
3.2.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	29
3.2.3	Tutkimuslomake	30
	Tutkimusvälineistö	30
3.2.4	Alkuperäiset oletukset.....	31
3.3	Case-yrityksen esittely: BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Oy.....	31
3.3.1	Henkilöstö	31
3.3.2	Tarjonta ja toiminta	32
3.3.3	SWOT-analyysi	34
3.4	Tutkimustulokset	36
3.4.1	Palvelun laatu.....	36
3.4.2	Asiakkaan kokema hyöty	47

3.4.3 Yhteenveto	50
3.5 Johtopäätökset	52
4 Päätössanat	55
Lähteet	56
Kuvat ja kuviot	58
Taulukot	59
Liitteet.....	60

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Karhu, Anniina

Agentuuriyrityksen tuoma arvo toimitusketjussa., Case BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Vuosi 2011

Sivumäärä 70

Opinnäytetyön aihe ja teoreettinen tausta pohjautuvat palvelun määrittämiseen sekä yritysverkostojen kirjavaan maailmaan. Entisestään kansainvälistyvä liiketoiminta haastaa yritykset toimimaan eri kulttuureista koostuvissa toimintaympäristöissä sekä ymmärtämään ja omaksumaan uusia toimintatapoja. Uudelle markkina-alueelle siirtymistä voidaan helpottaa esimerkiksi käyttämällä agentuuriyritystä yhteistyökumppanina. Koska agentuuriyrityksen toiminta on palvelua, sen määrittäminen ja ymmärtäminen sekä millainen palvelu, mikä - ja miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, ovat tärkeitä lähtökohtia.

Työn hankeyritys on BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. suomalainen vuonna 1999 perustettu itsenäinen agentuuriyritys, joka työllistää tällä hetkellä seitsemän henkeä. Yrityksen toimiala on paperi- ja kartonkiteollisuus. Päämiessidosryhmiä on yhteensä kaksitoista, jotka ovat pääasiassa ulkomaalaisia paperia ja kartonkia valmistavia teollisuusyrityksiä, joille hankeyritys pyrkii olemaan pitkäaikainen sekä kokonaisvaltainen pohjoismaiden ja Venäjän markkinoiden ratkaisu. Yrityksen asiakasryhmiä ovat painotalot ja konvertoijat, brändinomistajat sekä design-talot. Yrityksen ydinajatuksena on tarjota pohjoismaisille painajille ja kotelovalmistajille entistä paremmin saataville erikoislajeja, joita ei tavallisesti valmisteta Suomessa tai Pohjoismaissa.

Opinnäytetyössä syvennytään tutkimaan hankeyrityksen tuomaa arvoa asiakkailleen sekä sitä, kuinka asiakkaat kokevat hyötyvänsä yrityksen toiminnasta nykyisellään ja millaiseksi he kokevat yrityksen palvelun laadun. Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen Skandinavian ja Suomen aktiiviset asiakkaat, jotka on rajattu painotaloihin ja konvertoijiin. Asiakkuudet on vielä jaoteltu kahteen asiakasryhmään: aaltopahvin raaka-aineiden sekä kartonkien ja erikoispapereiden ostajiin. Kyseisiä asiakasryhmiä haluttiin lähteä vertailemaan niiden toiminnallisista sekä kokoeroista johtuen. Opinnäytetyön tarkoituksena on agentin toimitusketjuun tuoman arvon sekä case-yrityksen palvelutason selvittäminen

Tutkimustyö tehtiin kvantitatiivisena otantana ja toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin yhteensä 66 asiakkaalle. Tutkimustulokset osoittavat, että agentuuriyrityksen toimitusketjussa tuoma arvo asiakkaille on ajan säästäminen, asiantuntemuksen tuoma helpotus päätösten tekemiseen sekä kansainvälisessä toiminnassa kulttuuristen erojen helpottaminen. Lisäksi asiakkaat hyötyvät agentuuriyrityksen pitkästä kokemuksesta toimialalta sekä markkina-alueelta. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että asiakkaat kokevat agentin olemassaolon heidän ja päämiehen välillä hyödylliseksi. Tulokset vahvistavat myös, että hankeyrityksen toiminta on nykyisellään hyödyllistä, arvoa tuottavaa ja menestyksekkästä.

Asiasanat: agentti, arvo, palvelun laatu, yritysverkostot

Karhu, Anniina

The value an agency creates to the supply chain, Case BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Year	2011	Pages	70
------	------	-------	----

The subject and the theoretical background of this thesis is based on defining services and introducing complex business networks. The continual internationalisation of business activities challenges companies to operate within different cultures and business environments, understanding, adapting and embracing new business practices. Expansions to new markets can be simplified by collaborating with an agency. The business activities of an agency are predominantly services, defining a service and understanding how the service creates value for customers are important considerations.

The chosen case study organisation contained in this thesis is BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd., an independent Finnish agency founded in year 1999, currently employing 7 people. The field of operations this agency operates in is paper and the paperboard industry. BOCO has a principal group of 12, predominately foreign industrial organisations, manufacturing paper and paperboard. BOCO aims to be a comprehensive long term holistic solution for its principals within Nordic and Russian markets. The agency's customer groups consist of printers, convertors, brand owners and design houses. The main focus of the agency is to offer Nordic printers and case manufacturers a wider range of specialist materials, that are difficult to obtain or cannot be sourced from within their domestic market.

The focus of this thesis is to research how customers of the agency company studied, benefit from the use of an intermediary and how customers perceive the value generated from which this agency creates, there will also be a study into the current quality of service rendered between the agency and its customers. The targets of research in this thesis are the agency's active customers from Scandinavia and Finland, the research is limited to printers and convertors. The customers are segmented in to two groups: the buyers of raw material for corrugated cardboards and the buyers of cartons and special papers. The customers involved in this study have been segmented into their different customer groups, because of their varied, purchasing behavior and order volume. The goal of this thesis is to find out the actual value that an agency creates in a supply chain and to research the quality of service of the chosen organisation involved in the study.

The research was executed utilising a quantitative sampling methodology and was carried out using questionnaire documents, that were disseminated to 66 customers. The results of the research indicate that the value for customers of using an agency in the supply chain, are characteristics such as streamlining transactions, enabling customers to experience time savings and enhancing their ability to simplify the decision making process. This is achieved by utilising the pre-existent expertise of an agency and the agency's experience with cultural differences in international operations. Customer's also benefit from the agency's tacit knowledge gained through long term interaction and experience in paper and paperboard markets. The conclusions of this research highlights that customers do feel the existence of an agency, integrated into a supply chain, beneficial. The results also confirm that the case study organisation's operations are useful, creating value and usefulness in the current timeframe.

Key Words: agency, value, quality of service, business networks

1 Johdanto

Opinnäytetyö selvittää agentuuriyrityksen tuomaa arvoa sekä hyötyä toimitusketjussa. Työssä syvennyttään tutkimaan paperi- ja kartonkialalla toimivaa suomalaista agentuuriyritystä ja erityisesti yrityksen tuomaa arvoa asiakkailleen. Lisäksi opinnäytetyö selvittää, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan nykyisellään ja miten yrityksen toimintamallia voidaan kehittää.

Työn toimeksiantaja on BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd., jonka tarkempi esittely on työn empiirisessä osassa. BOCO on vuonna 1999 perustettu aaltopahvin raaka-aineiden, kartonkien ja erikoispapereiden valmistajia edustava itsenäinen yhtiö, joka työllistää tällä hetkellä yhteensä seitsemän henkeä Suomessa ja Venäjällä. BOCOn toimipisteet sijaitsevat Helsingin Lauttasaarella ja Moskovassa. Päämiessidosryhmä koostuu kahdestatoista paperia ja kartonkia valmistavasta kansainvälisestä teollisuusyrityksestä, joita BOCO edustaa yksinoikeudella Pohjoismaissa, Baltian maissa ja Venäjällä. BOCO tarjoaa yksilöityjä palveluita pakkausvalmistajille, graafisille painajille, brändinomistajille ja design-taloille. Opinnäytetyössä keskitytään Suomen ja Skandinavian pakkausvalmistajiin/konvertoijiin sekä graafisiin painajiin. (BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd., 2011; Sjögren 2011.)

Termi edustaja/agentti yhdistetään helposti yksittäiseen henkilöön. Opinnäytetyössä edustajalla tarkoitetaan itsenäistä, päämiehestä riippumatonta yritystä. (Immonen 2005, 112.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyö selvittää agentuuriyritysten toimitusketjuun tuomaa arvoa sekä agentin ominaisuuksia, jotka luovat arvoa ja hyötyä asiakkaille. Työssä syvennyttään tutkimaan agentuuriyritys BOCOn tuomaa arvoa asiakkailleen nykyisillä toimintamalleillaan. Tutkimuksella halutaan selvittää, miten asiakkaat kokevat hyötyvänsä agentista toimitusketjussa sekä tutkia yrityksen palvelun laatua.

Lopputulokseksi halutaan selvittää agentin tuoma arvo sekä mistä asiakkaiden kokema arvo koostuu. Työssä halutaan myös selvittää BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd:n tuomaa arvoa nykyhetkellä. Lisäksi opinnäytetyössä tuotetaan kehittämissuositus, joka perustuu tutkimustuloksiin. Kehitysuosituksen tarkoituksena on edesauttaa yritystä ylläpitämään ja kasvattamaan tuomaansa arvoa sekä varmistamaan palvelun taso tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: ”Mikä on BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd:n tuoma arvo tärkeimmille asiakkailleen, painotaloille ja konvertoijille?” Hankeyritys BOCOn osalta oletuksena on, että asiakkaat arvostavat palvelun saantia kotimaisella kielellään

sekä toiminnan nopeutta. Oletuksena on myös, että henkilöstön ammattitaito ja vankka kokemus alalta tuo heidän asiakkailleen hyötyä. Koska BOCO toimii kansainvälisessä ympäristössä, oletetaan, että kulttuuriset ristiriidat saattavat olla yrityksen heikkouksia. (Sjögren, 2011.)

1.2 Tutkimusote

Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen otteena käytettiin kvantitatiivista lähestymistä, joka toteutettiin suomen- ja englanninkielisillä kyselylomakkeilla. Tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen palvelutasoa sekä erityisesti sen tuomaa arvoa toimitusketjussa tärkeimpiin asiakkaisiin nähden. Teoriaosassa selvitettyt palvelun laadun kategoriat ovat kyselylomakkeen pohjana. Tarkoituksena on selvittää, tuoko agentuuriyritys arvoa toimittajan palveluun. Lisäksi selvitetään kuinka case-yrityksen tärkeimmät asiakkaat kokevat sen nykyisen toiminnan eli palvelun.

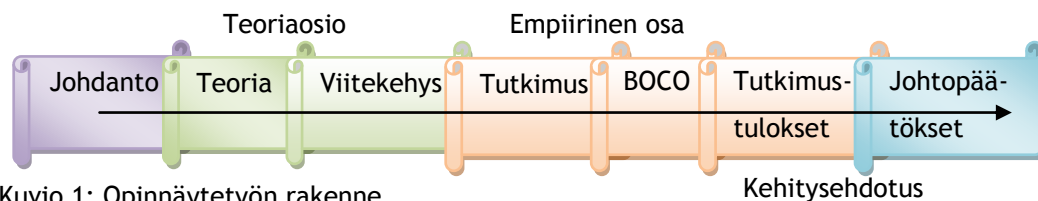
Tuloksena on toimeksiantajayritykselle tehty kehitysehdotus, joka perustuu tutkimustuloksiin ja joka huomioi nykyisten kehitystä kaipaavien kohtien lisäksi asiatekijät, jotka tutkimuksen mukaan tuottavat asiakkaille hyötyä, jotta tulevaisuudessa yritys osaisi kohdistaa resurssinsa oikein.

Tutkimus toteutettiin hankeyrityksen toiveenmukaisesti kyselylomakkeella, koska yritys toivoi, että tutkimuksen otanta olisi mahdollisimman laaja kattavan tuloksen saavuttamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääkohdasta:

1. Johdanto esittelee aiheen sekä motiivit.
2. Teoriatausta tutkii kansainvälistä yritystoimintaa, agentuuriyrityksen perustoimintamallia sekä syvennyä tarkastelemaan palvelua, yritysverkostoja ja arvoa.
3. Teoriaosion lopussa esitellään teoreettinen viitekehys.
4. Empiirinen osuus alkaa tutkimuksen hahmottamisella.
5. Hankeyrityksen esittely sisältää tietoa yrityksen toiminnasta, historiasta sekä tulevaisuuden näkymistä.
6. Tutkimustulokset perustuvat toteutettuun tutkimustyöhön ja keskittyvät saatujen tulosten analysoimiseen.
7. Viimeinen osio sisältää johtopäätökset, jotka perustuvat tutkimustuloksiin.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Teoriatausta

Koska agentuuriyrityksen toiminta on palvelua, työn teoreettisessa taustassa keskitytään palvelun määrittämiseen ja ymmärtämiseen: millainen palvelu on, mikä palvelu tuottaa ja miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. Teoriassa käsitellään myös, miten asiakkaat ymmärtävät ja kokevat arvon ylipäättään sekä mistä agentuuriyrityksen tarjoaman ytimenä olevassa asiassa eli hyödyssä on kysymys. Teoriaosuudessa käsitellään yritysverkostoja ja suhteita, joiden ymmärtämisen kautta helpottuu myös agentuurin olemassaolon ymmärtäminen toiminnan välittäjänä.

Kokonaisuudessaan teoriataustan tarkoituksena on avata opinnäytetyössä esiin tulevia käsitteitä, toimintamalleja sekä agentin toiminnan eli palvelun ymmärtämistä, jotka liittyvät olennaisesti tehtyyn tutkimukseen. Teoriataustan johdattelemana lukija siirtyy empiiriseen osaan, jossa tarkastellaan case-yritystä tarkemmin. Luettuaan teoriaosuuden lukijan tulisi pystyä muodostamaan helpommin kokonais käsitys tutkimuksesta ja sen tuloksiin perustuvista johtopäätöksistä.

2.1 Kansainvälistyvä liiketoiminta

Moni yritys hakee nykypäivänä kasvua ulkomaankaupasta. Kaikki eivät kuitenkaan välttämättä suunnittele siirtävänsä omia toimintojaan ulkomaille, vaan kasvua voidaan hakea kohdistamalla myynti- ja vientityötä uudelle markkina-alueelle. Eri organisaatioiden, kuten APECin, ASEANin, CAFTA-DR:n, Euroopan Unionin, Mercosurin ja NAFTA:n, olemassaolo edesauttaa markkinoiden luonnollista laajenemista. (Global Edge 2011.)

Päättekijät kansainvälistyvän liiketoiminnan sekä globalisaation taustalla ovat:

1. Teknologian-, erityisesti kuljetus- ja kommunikaatiolaitteistojen kehitys
2. Tuonti- ja vientirajoitusten poistot
3. Tukipalveluiden saannin helpottuminen
4. Kuluttajien kehittynyt tietämys ulkomaisista tuotteista
5. Kansainvälistyvä kilpailu
6. Keskinäisten suhteiden parantuminen suurten talousmahtien välillä
7. Yhteistyön kehittyminen maiden välillä
8. Yhteistyön kansainvälinen lisääntyminen

(Okolo 2011.)

Yksittäisen yrityksen perspektiivistä liiketoiminnan kansainvälistämiseksi tärkeimpiä motiiveja ovat kasvumahdollisuudet, omien toimintojen kustannustehokkuus sekä raaka-aineiden saanti. (Okolo 2011.)

Moni yritys kokee integraatiokehityksen ja sen luoman kiristyneen kilpailun johdosta tarvetta markkina-alueidensa kasvattamiseen. Useat pitävät markkina-alueen laajentamista äärimmäisen tärkeänä pitkäaikaisen menestymisen kannalta. Siirtyminen uudelle markkina-alueelle koetaan mahdollisuutena sekä jopa kilpailun sanelemana pakkona. Toiminta-alueen laajenemisessa yrityksen valmistaman tuotteen vienti ja jakelu voi tapahtua uudessa kohteessa useissa erilaisissa muodoissa. (Immonen 2005, 9; EMCC 2011.)

Kun yritys haluaa aikaan saada myyntiä kaukaisilla tai tuntemattomilla alueilla, yhteistyösuhte myyntiedustajan eli agentuuriyrityksen kanssa on yksi varteen otettava vaihtoehto. Kyseinen yritys on yhteistyösuhteessa tällöin päämiehenä, jonka lukuun agentti puolestaan suorittaa myyntiä ja markkinointia. Toisina vaihtoehtona on hoitaa myynti ja markkinointi suoraan omilla resursseilla, käyttää maahantuojaa, jälleenmyyjää tai tukkukauppiasta. Kaikilla vaihtoehdoilla on omat vahvuudet sekä heikkoudet. Valintaa tehtäessä tulisi ottaa huomioon yrityksen strategiset linjaukset, tuotteiden luonne, käytettävissä olevat omat resurssit ja

myynnille asetetut tavoitteet sekä vallitseva markkinatilanne. (Immonen 2005, 9, 40; Pasanen 2005, 63.)

2.2 Agentuuriyritykset ja niiden perustoimintamalli

Agentuuriliiketoimintaa harjoittavaa yritystä kutsutaan yleensä agentiksi tai myyntiedustajaksi. Agentti toimii ja myy tuotteita päämiehen eli tuotteen valmistajan nimissä ja saa provision toteutuneen myynnin mukaan. Agentti suorittaa itse kaupalliset neuvottelut ja toimii toisin kuin valmistajan edustaja. Tarjoukset tapahtuvat aina päämiehen antamien ohjeistuksen ja hinnastojen mukaan tai agentti voi myös pyytää tarjousta suoraan päämieheltään. (Immonen 2005, 41.)

Agentin kanssa voi olla kahdenlaisia sopimuksia, joko eksklusiivinen yksinedustus tai vastavasti no-eksklusiivinen sopimus, jolloin päämiehellä on vapaus myydä tuotteitaan kohde markkinoille myös muita kanavia pitkin. No-eksklusiivinen edustussopimus takaa, että päämiehellä voi olla myös muita edustajia, jotka tekevät kauppvoja samoilla tuotteilla, samojen asiakkaiden kanssa tai samoille alueille. (Immonen 2005, 41.)

Immosen (2005, 41) mukaan mahdollisuus kontrolloida agentin toimintaa on joissain määrin päämiehen kohdalla parempi kuin muiden edustajatyyppeiden kohdalla. Tähän vaikuttaa pääosin sopimus ja yhteistyö, joka päämiehen ja edustajan välille syntyy. Toiminnan lähtökohta agentilla ja valmistajan edustajalla on kuitenkin sama; molempien tapauksessa ajankäytön olisi oltava mahdollisimman tuottoisaa. Tavoitteena myydään sitä mistä saa mahdollisimman hyvän myyntiprovision mahdollisimman pienillä myyntiponnistuksilla.

Agentin käyttö valmistajien keskuudessa on hyvinkin tavanomainen myynnin tehostamisen keino. Se on nopea ja yksinkertainen tapa myydä, varsinkin kun halutaan pitää riskit mahdollisimman alhaisina tai omaa myyntihenkilöstöä ei haluta palkata. Agentin käyttö soveltuu erittäin myyntivolyymeiltään verrattain alhaisille markkina-alueille. Agentin käytön suurimpia etuja on, että hyvällä agentilla on jo valmiiksi toimivat asiakassuhteet, hyvä ja laaja kontaktiverkosto sekä kohdemarkkina-alueen markkinatuntemus. Valmistaja saa jo olemassa olevan markkina- ja asiakastuntemuksen käyttöönsä, eikä omia resursseja tarvitse sitoa myyntityöhön. (Selin 2004, 66.)

Agentin käytön mahdollisista haittapuolista voidaan mainita, että päämiehen ohjausmahdollisuudet ovat kuitenkin rajoitetut, eikä agentti aina välttämättä ole kiinnostunut tarpeeksi suurista markkinaosuuksista. Ristiriitaa voi syntyä esimerkiksi siitä, että päämiehen kiinnostus kohdistuu suuriin myyntivolyymeihin, kun taas agentille riittäisi niin sanotut helpot asiakkuudet. Joissain tilanteissa on myös mahdollista, ettei päämies pysty toimittamaan kyseiselle

markkina-alueelle volyymeja jotka agentti puolestaan saisi myytyä. Haittapuoleksi voidaan katsoa myös yhteistyön päättyessä se, että agentti voi viedä mukanaan laajat asiakas- ja kontaktiverkostot, jonka jälkeen markkinatiedonkin hankkiminen jää luonnollisesti kokonaan päämiehen vastuulle. (Immonen 2005, 42; Sjögren 2011; Selin 2004, 67.)

Alla oleva taulukko kuvaa ulkopuolisen edustajan (agentin) käytön hyödyt ja haitat päämiehen näkökulmasta.

Hyödyt	Haitat
+Yritykselle käyttöön paikallista osaamista, muun muassa kielitaito, alueellinen tuntemus ja asiakasyhteydet	-Lopullisilta asiakkailta saatava palaute on pientä, muun muassa oikean markkinahinnan selvittäminen voi olla haastavaa
+Pieni taloudellinen riski; agentille maksetaan yleensä toteutuneen myynnin mukaan	-Edustaja mahdollisesti optimoi myynnin itselleen, ei päämiehelle, sopivaksi
+Ei oman henkilöstön tai muiden resurssien sitouttamista epävakaille, pienille tai tuntemattomille markkinoille	-Yritys kilpailee ajankäytöstä edustajan muiden päämiesten kanssa
+Hyödykkeiden menestymistä pystytään testaamaan ennen oman myyntiorganisaation rakentamista (sopimustekniset asiat otettava huomioon)	-Agentin mahdollinen keskittyminen siihen, millä saa helpoiten kauppaa, ei pitkän tähtäimen panostuksia
+Mahdollista hyödyntää paikallisen agentin imagoa ja "kotimaisuutta"	-Edustajan mielenkiinto valmistajaan saattaa loppua jolloin siirtyminen kilpailijalle on mahdollista
	-Liian hyvät myyntitulokset saattavat pelottaa edustajaa, päämiehen oman myyntiyhtiön perustamisen uhalla
	-Edustajan menetys tarkoittaa myös markkinatuntemuksen menetystä, joka hankaloittaa asiakkaiden säilyttämistä
	-Agenttia suojaava lainsäädäntö tekee monessa maassa irtisanomisen haastavaksi

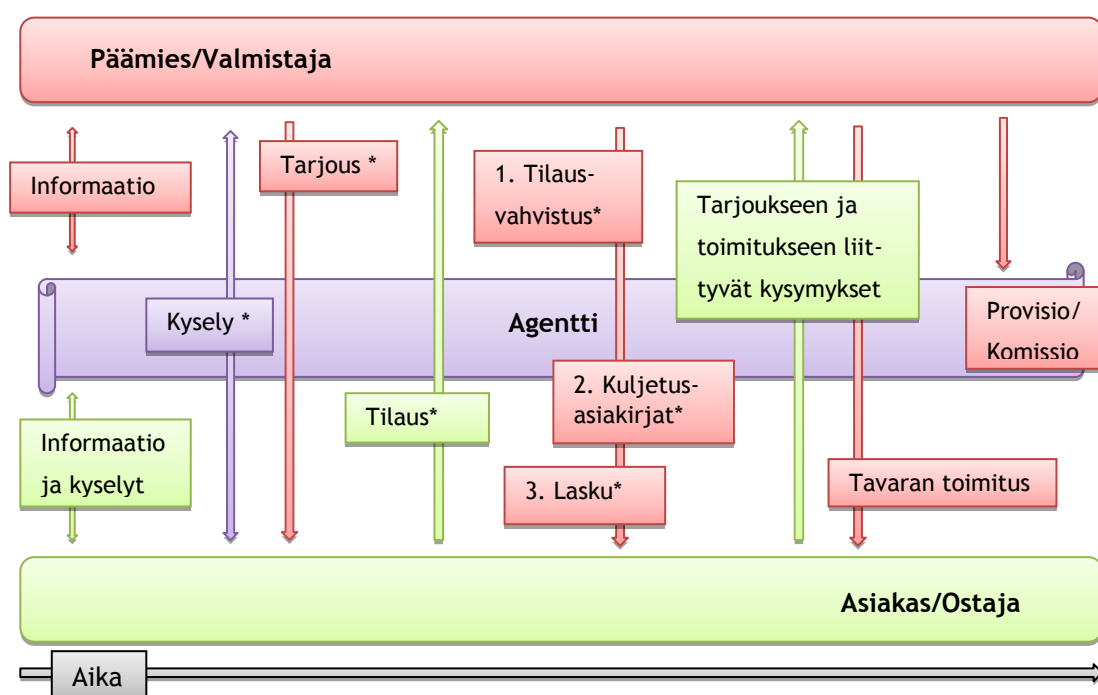
Taulukko 1: Agentin käytön hyödyt ja haitat (päämiehen näkökulmasta) (Immonen 2005, 35 - 36; Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 425 - 428.)

Yksinoikeuden, eli eksklusiivisuuden myötä, päämiehen tulee velvoittaa agenttia myös tuloksiin ja raportointiin. Jos päämies vaatii myyntipanostuksia, esimerkiksi messuille osallistumisia tai mainontaa, tulee nämä luonnollisesti huomioida provisio prosenttien määrittelyssä tai erillisinä korvauksina. Agentuuriliiketoiminnan toimivuuden kulmakivenä ovat myyntiprovisiot,

perinteinen agentti toimiikin luonnollisesti siten, että provisiotulot olisivat mahdollisimman suuret verrattuna työmäärään. (Immonen 2005, 42.)

Osa päämiehen tuottamista hyödykkeistä vaativat jälkiseurantaa, esimerkiksi varaosapalvelua tai huoltoa, jolloin nämä on käsiteltävä erillisinä tuoteryhminään. Varaosat myyvät itse itseään eli ne eivät välttämättä tarvitse varsinaista myyntityötä. Kuitenkin tulee sopia tarvitaanko varaosille paikallinen varaosavaraosto ja huoltovalmius. Aiheutuvat kiinteät kustannukset ajattelisi kuuluvan valmistajalle, mutta agentin osallistuessa kustannusten kattamiseen toimenpiteet kohdistuvat päämiehen kannalta paljon tehokkaammin, kuten myynninedistämisesäkin. (Immonen 2005, 43.)

Alla oleva kuvio selventää Agentin perusroolia päämiehen ja asiakkaan välissä. Kuvio käsittelee myös erilaisten dokumenttien ja tapahtumien kulkua.



*Tilauksista, tarjouksista, tilausvahvistuksista, kuljetusasiakirjoista ja laskuista jää kopiot agentille

Kuvio 2: Agenttitoimintamalli
(Immonen 2005, 42; Sjögren 2011.)

2.3 Palvelu

Yksinkertaisesti kuvattuna palvelu on yhden tai useamman henkilön tai henkilöistä koostuvan kokonaisuuden tarjoama teko, prosessi tai suoritus toiselle henkilölle tai kokonaisuudelle. Palvelu on aineetonta, vaikkakin lopputuloksena voi olla esimerkiksi internet sivut, mutta itse tapahtuma eli palvelu on ollut aineeton. (Zeithaml ym. 2009, 4.)

Usein palvelu mielletään vain asiakaspalveluksi, mutta palvelu voidaan jakaa neljään eri kategoriaan:

1. Palvelualat ja -yritykset

Palveluala käsittää esimerkiksi rahoitus-, vakuutus-, koulutus- ja kuljetusalan sekä terveydenhuollon. Palvelualojen yritykset myyvät ydintuotteenaan palvelua.

2. Tuotteistetut palvelut

Palvelut, jotka myydään tuotteistettuina. Esimerkiksi tavaratalojen pakkauspalvelut ovat tuotteistettuja palveluita. Tuotteistettuja palveluja myyvät sekä palvelualojen yritykset että yritykset, joita ei varsinaisesti luokiteltaisi palveluun kuuluvaksi, kuten valmistajat ja teknologiayritykset.

3. Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on yrityksen ydintuotteen tai hyödykkeen tukipalvelu, josta ei normaalisti veloiteta. Asiakaspalvelu voi tapahtua paikan päällä tai esimerkiksi internetin välityksellä. Asiakaspalvelun laatu on erittäin olennaista asiakassuhteiden rakentamisessa, mutta sitä ei tule kuitenkaan sekoittaa myytävään palveluun. Asiakaspalvelu on tärkeä aspekti palvelun määrittämisessä.

4. Johdettu palvelu

Johdetun palvelun näkemyksen mukaan kaikki tuotteet ja palvelut ovat niiden tuoman palvelun arvoisia. Tämä tarkoittaa, että fyysisestä tuotteesta johdettu arvo on todudessa tuotteen tarjoama palvelu, esimerkiksi tietokone tarjoaa tietoa ja datamanipulaatiota. Vaikka näkemys on abstrakti, tarjoaa se laajemman ja kattavamman näkemyksen palvelulle.

(Zeithaml ym. 2009, 4 - 5.)

Karkeassa määritelmässä aineettomuus katsotaan päätekijäksi, koetaanko tarjonta palveluna vai ei. Vaikkakin tässä on perää, kuitenkin harva palvelu on täysin aineetonta. Palveluiden tapana olla enemmän aineettomia ja valmistettujen tuotteiden enemmän aineellisia. Täysin puhtaita palveluita tai tuotteita ei ole olemassa paljoa vaan tuotteet ja palvelut ovat sekoit-

tuneet. Esimerkkinä geelikynnet ovat palvelun aineellinen tuotos, jossa palvelu ja tuote ovat sekoittuneet. (Zeithaml ym. 2009, 6.)

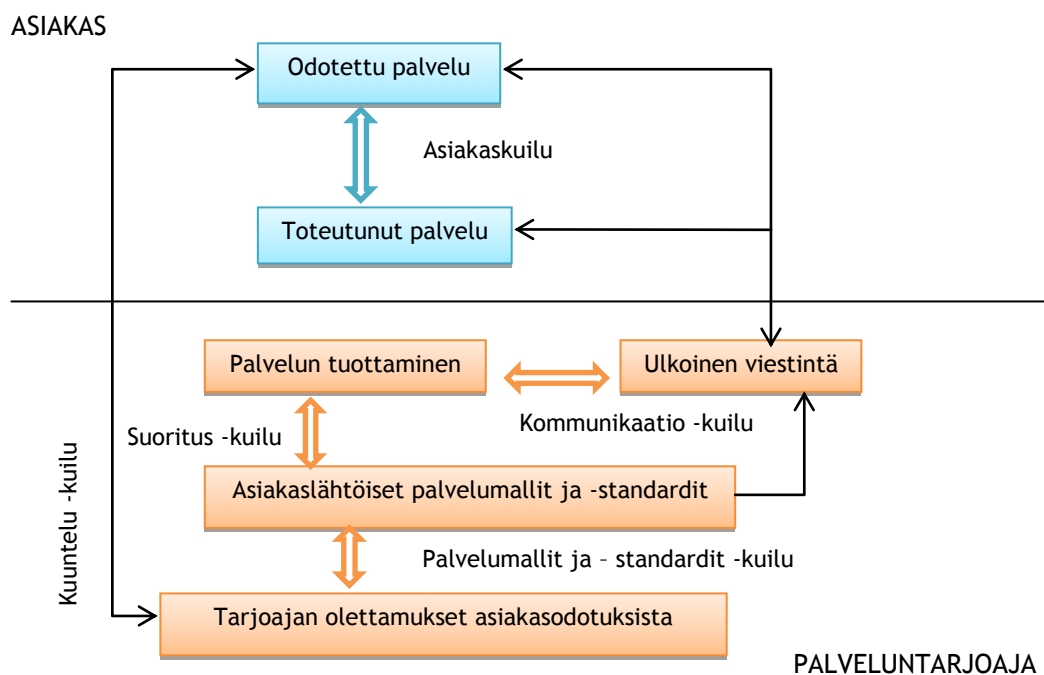
Alla oleva taulukko vertaa palvelun ominaisuuksia aineellisiin tuotteisiin.

Tuotteet	Palvelut
Aineellinen	Aineeton
<ul style="list-style-type: none"> - palveluja ei voi inventoida - palveluja on haastavaa patentoida - palveluja ei voi valmiiksi laittaa esille eikä viestittää - palveluiden hinnoittelu on haasteellista 	
Standardisointi	Heterogeeninen
<ul style="list-style-type: none"> - palvelun toteuttaminen ja asiakastyytyväisyys ovat riippuvaisia työntekijän ja asiakkaan toiminnasta - palvelun laatu on riippuvainen monista hallitsemattomista tekijöistä - ei ole varmuutta, että toteutunut palvelu vastaa suunniteltua tai mainostettua 	
Kulutuksesta erillinen tuotanto	Samanaikainen kulutus ja valmistus
<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaat osallistuvat ja vaikuttavat tapahtumaan - asiakkaat vaikuttavat toisiinsa - työntekijät vaikuttavat lopputulokseen - hajauttaminen voi olla olennaista - massavalmistus on haasteellista 	
Pysyvä	Katoavainen
<ul style="list-style-type: none"> - palveluiden tarjonnan ja kysynnän synkronointi on haasteellista - palveluita ei voi palauttaa tai jälleenmyydä 	

Taulukko 2: Tuotteiden ja palveluiden vertailu
(Zeithaml ym. 2009, 20.)

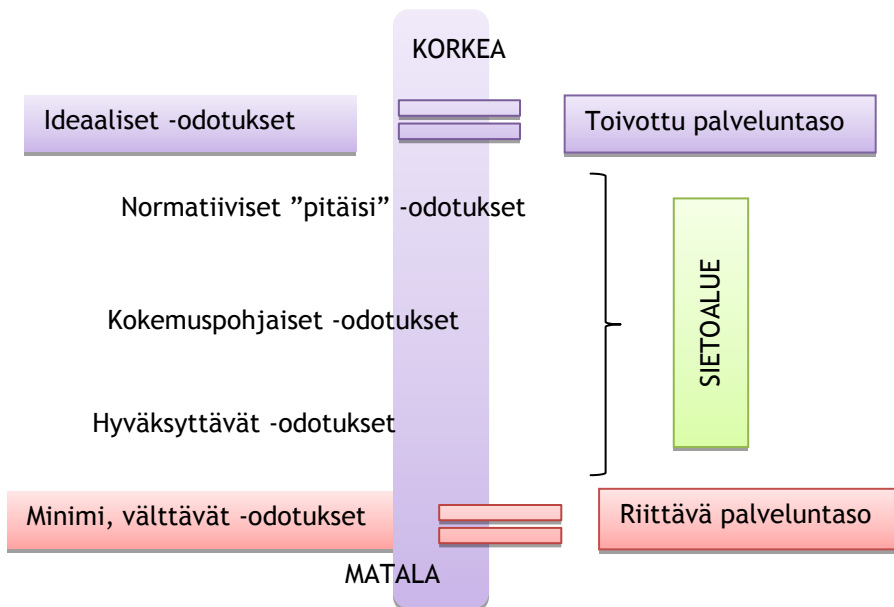
2.3.1 Asiakkaan odotukset

Asiakasodotukset ovat oletuksia, joita asiakkaalla on palvelun toteutumiseen liittyen. Odotukset ovat asiakkaan vertailukohtia toteutuvaan palveluun nähden. Asiakkaan havainnot ovat puolestaan subjektiivisia käsityksiä itse toteutuneesta palvelusta. Väliä näiden kahden välillä kutsutaan asiakaskuiluksi ja palvelun laadun kannalta tämän välin kurominen on erittäin tärkeää. Jotta päästään mahdollisimman lähelle asiakkaan odotuksia, tulisi neljä palveluntarjoajan organisaation sisällä esiintyvää kuilua olla kurottuna. Alla oleva kuvio kehystää asiakaskuiluista ja palveluntarjoajan välisistä kuiluista muodostuvaa palvelun laadun kehittämisen kaavaa. Kuvioista käy ilmi palveluntarjoajan neljä kuilua, jotka tulisi olla jatkuvan kehittämisen kohteena palvelun laadun jatkuva kehittämisen takaamiseksi. (Zeithaml ym. 2009, 32 - 43.)



Kuvio 3: Palvelun laadun kuilumalli
(Zeithaml ym. 2009, 43.)

Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, hän vertaa kokemaansa alkuperäisiin olettamuksiinsa. Odotusten taso voi vaihdella paljonkin asiakkaiden vertailukohtien mukaan. Alla oleva kuvio osoittaa mahdollisia asiakkaiden odotustasoja. (Zeithaml ym. 2009, 75.)

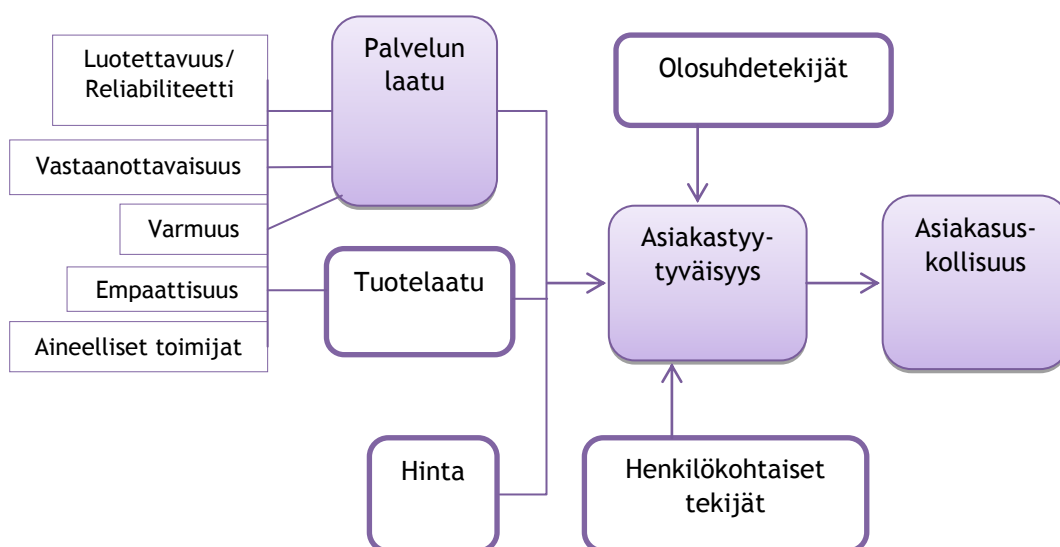


Kuvio 4: Mahdollisia asiakkaiden odotustasoja sekä palveluntasot (Zeithaml ym. 2009, 76, 81.)

Kuten kuvio 4 osoitti, asiakkailla on eritasoisia odotuksia. Kuviosta käy myös ilmi asiakkaiden toivotut sekä riittävät palveluntasot. Toivottu palveluntaso on se, joka asiakkaan mielestä palvelun pitäisi olla. Riittävä palveluntaso puolestaan on alin palveluntaso, jonka asiakas vielä hyväksyy. Sietoalue on kahden ääripään väliin jäävä alue, missä asiakas hyväksyy palveluiden heterogeenisyydestä johtuvan tasojen vaihtelevuuden. Sietoaluetta voi pitää turvallisena, mutta asiakas ei välttämättä kiinnitä huomiota palvelun laatuun tämän mukavuusalueen sisällä. Kun mennään jommastakummasta ääripäästä ohi, asiakas kiinnittää huomiota palvelun laatuun, joko hyvässä tai pahassa. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat useat henkilökohtaiset sekä sosiaaliset muuttujat. (Zeithaml ym. 2009, 76 - 81.)

2.3.2 Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu

Tyytyväisyys on asiakkaan arvio tuotteesta tai palvelusta kun puhutaan, että kyseinen tuote tai palvelu on kohdannut asiakkaan tarpeet ja odotukset. Jos asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat jääneet täyttymättä, puhutaan asiakastytyymättömyydestä. Asiakastyytyväisyys on laaja kokonaisuus, joka sisältää eri muuttujia. Alla oleva kuva määrittää karkeasti tärkeimmät kategoriat: Olosuhdetekijät, henkilökohtaiset tekijät, hinta, tuotelaatu sekä palvelun laatu. Näistä palvelun laatu on tärkein tyytyväisyyden määrittäjä. (Zeithaml 2009, 102 - 104.)



Kuvio 5: Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun kategoriat
(Zeithaml ym. 2009, 103.)

Palvelun laatu on tärkein elementti puhtaiden palveluiden asiakastyytyväisyyden määrittämisessä, tällöin ydin tarjooma on palvelua (esimerkiksi terveydenhuolto tai koulutus). Asiakas arvioi siis pääasiassa palvelun laadun kautta kokemaansa. Tuotteiden ja palveluiden yhdistelmissä (esimerkiksi jo aikaisemmin mainitut geelikynnet, palvelun lopputulos on aineellinen hyödyke) palvelun laatu on myös erittäin kriittinen asiakastyytyväisyyden mittari. (Zeithaml ym. 2009, 111.)

Kuten kuvio 5 määritteli myös palvelun laadun kategoriat. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan jokaista kategoriaa tarkemmin yksitellen.

Palvelun laadun kategoriat
<p>Reliabiliteetti: lupauksen lunastaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - palvelun laadun tärkein kategoria - luvattu palvelu toteutetaan lupauksen mukaisesti, tarkasti ja täsmällisesti
<p>Vastaanottavaisuus/Palvelualttius: halu auttaa ja palvelella asiakasta</p> <ul style="list-style-type: none"> - halukkuus asiakkaiden auttamiseen ja ripeään palveluun - tarkkaavaista, täsmällistä ja nopeaa asiakkaiden vaatimusten, kysymysten, valitusten ja ongelmien hoitoa
<p>Varmuus: luottamuksen herättäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden asiantuntemus, kohteliaisuus ja huomaavaisuus sekä kyky asiakkaan luottamuksen herättämiseen
<p>Empaattisuus: yksilöllinen kohtelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - palveluntarjoajan asiakkaaseen kohdistama yksilöllinen ja välittävä huomio - asiakkaiden vakuuttaminen, että he ovat uniikkeja, tärkeitä ja heidän yksilölliset tarpeensa ymmärretään
<p>Aineelliset toimijat: fyysiset komponentit</p> <ul style="list-style-type: none"> - fyysisten toimitilojen, laitteiden, henkilökunnan ja kommunikaatiovälineiden ulkoasu - palveluiden fyysinen edustus ja imago

Taulukko 3: Palvelun laadun kategoriat

(Zeithaml ym. 2009, 111 - 115.)

Palvelun laatua määrittävät siis viisi yllä mainittua kategoriaa. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että jokainen palvelutilanne on yksilöllinen, jolloin palvelun laatua arvioidaan aikaan ja tilanteeseen sopivilla mittareilla. Esimerkiksi Otto-automaatilla empaattisuutta epätodennäköisesti koetaan tärkeäksi kun taas varmuus ja reliabiliteetti -odotukset ovat korkeat. (Zeithaml ym. 2009, 112.)

2.3.3 Kulttuurisia eroja

Kulttuuri edustaa tietyn ryhmän yleisiä arvoja, normeja sekä käyttäytymistä ja se yhdistetään yleensä maihin tai etnisyyteen. Kulttuuri opitaan, jaetaan ja siirretään sukupolvelta toiselle sekä on moniulotteinen. Kulttuuristen erojen ymmärtäminen on tärkeää palvelujen tarjoajille, koska se vaikuttaa asiakkaiden tapaan arvioida ja käyttää palveluita. (Zeithaml ym. 2009, 69.)

2.3.4 Agentti palvelun tarjoajana

Agentti myy päämiestensä tuotteita asiakkailleen, mutta on muistettava, että agentin varsinainen ansaintalogiikka on oman toimintansa rahoittaminen päämiesten maksamalla komissiolle, jotka syntyvät toteutuneista myynneistä. Asiaa voidaan katsoa niin, että agentti myy itse asiassa omalle alueelleen kohdistettua myynti- ja markkinointipalveluaan päämiehilleen. Tästä johtuen suhde päämiehiin on elintärkeä ja sen ylläpitäminen, seuranta ja kehittäminen ovat olennaisen tärkeitä asioita agenttuuriyrityksen kannalta. (Sjögren 2011.)

Myyntipalvelua tarjoava agentti perustaa toimintaansa samoin kuin mikä tahansa palveluntarjoaja. Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen sekä päämiehiin että asiakkaisiin on äärimmäisen tärkeää. Tyytyväisyyden ylläpitäminen molempiin suuntiin on ainoa keino varmistaa pitkäaikaiset ja tuottavat suhteet. Palvelutapahtumista tärkeimpinä voidaan päämiesten suhteen pitää varsinaisen myynnin lisäksi erilaisia raportointeja omalta markkina-alueelta. Päivittäiset kanssakäymiset ja esimerkiksi tilausten käsittelyt ovat myös tärkeitä palvelutapahtumia agentin jokapäiväisessä toiminnassa. Mitä sujuvammin asiat toimivat, sitä parempana päämiehet ja asiakkaat kokevat agentilta saamansa palvelun. (Sjögren 2011.)

2.4 Arvo

Arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa hyötyä ostamastaan tuotteesta tai palvelusta. Arvo on tilannesidonnainen, abstrakti sekä subjektiivinen käsite, jota on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Yleisesti määriteltynä arvoa voidaan pitää asiakkaan toiveena siitä, mitä tietyssä tilanteessa tulisi tapahtua, jotta he saavuttaisivat haluamansa päämäärän. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16 - 19; Woodruff & Gardial 1996, 54 - 55.)

2.4.1 Arvoketju

Michael Porter lanseerasi vuonna 1985 arvoketjuajattelun, joka pyrkii kasvattamaan arvomuodostuksen ymmärrystä tuotantoketjussa. Porter esittää, että arvoketjussa on sekä ensisijaisia että tukitoimintoja. Seuraava kuvio havainnollistaa arvoketjun ensisijaisia toimintoja, joiden päämääränä on luoda tarjotun palvelun tai tuotteen kustannukset ylittävä arvo. Malli siis kuvaa, miten yrityksen eri perustoiminnoista syntyy asiakkaan kokema arvo. (QuickMBA 2011; Strategy Train 2009.)



Kuvio 6: Arvoketjumalli
(Strategy Train: Arvoketju 2009)

Arvoketjun ensisijaiset toiminnot ovat seuraavat:

- Tulologistiikkaan sisältyy saapuvien materiaalien vastaanotto, varastointi, inventaario sekä tarpeen tullen myös materiaalien siirtämiset.
- Toimintoihin sisältyy kaikki tuotantopanoksesta lopputuotteeseen siirtyvät toiminnot, esimerkiksi koneistus, pakkaaminen, kokoonpano, laitehuolto sekä testaaminen.
- Lähtölogistiikkaan sisältyy lopputuotteen asiakkaalle toimittamiseen tarvittavat toiminnot, kuten varastoinnit, tilausten täyttämiset, kuljetukset sekä jakelunhallinta.
- Myyntiin ja markkinointiin sisältyy asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen sekä myynnin luomiseen liittyvät toiminnot, esimerkiksi mainostaminen ja markkinointi, kanavien valinta, hinnoittelu sekä jälleenmyynnin hallinta.
- Palveluihin sisältyy tuotteiden ja palveluiden arvoa ylläpitävät sekä lisäävät toiminnot asiakkaalle myymisen jälkeen, esimerkiksi asiakastuki, asennus- ja korjauspalvelut, koulutus, varaosienhallinta sekä erilaiset päivitykset.

(QuickMBA 2011; Strategy Train 2009.)

Arvoketjumallin tukipalveluita ovat muun muassa hankinnan, teknologisen kehitystyön, henkilöstöhallinnan että yrityksen infrastruktuurin toimijat, jotka tukevat ensisijaisia toimintoja. (QuickMBA 2011.)

2.4.2 Tarjooman arvo ja suhteen tuoma arvo

Anderson ja Narus (2004, 6) määrittelee arvon yritysmarkkinoilla rahalliseksi hyödyksi, jota yritys saavuttaa taloudellisten, teknisten, palvelun sekä sosiaalisten tekijöiden kautta, maksamaansa hintaa vastaan. On tärkeää huomata, että Anderson määrittelee hyödyn netto hyötynä, josta maksettu hinta on vähennetty pois. Kilpailu tulee myös ottaa huomioon arvon määrittämisessä, koska vaikkei suoraa kilpailua olisikaan, yritysmarkkinoilla asiakas voi päättää esimerkiksi tuottaa itse aikaisemmin ostamaansa hyödykettä, miksi onkin tärkeää että asiakkaan kokeman arvon tulee ylittää maksettu hinta. Arvon perusyhtälö havainnollistaa yllä mainittua määritelmää:

$$(\text{Arvo1-Hinta1}) > (\text{Arvo2-Hinta2})$$

Arvo1 ja Hinta1 ovat tietyn yrityksen tarjooman arvo ja hinta, Arvo2 ja Hinta 2 ovat toiseksi parhaan vaihtoehdon arvo ja hinta. Tarjoomalla on siis kaksi perusominaisuutta, arvo ja hinta. Arvon muutoksia tapahtuu kahdella perustavalla tavalla, kulumuutoksilla tai toiminnallisuusmuutoksilla. On kuitenkin huomioitava, että arvo on käsitä, jota käytännössä pystytään vain arvioimaan. (Anderson & Narus 2004, 6.)

Toinen lähestymistapa tarjooman tuomaan arvoon on sen kyky ja laajuus asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Tällöin arvo on riippuvainen itse tarjoomasta että sen täyttymyksestä. Luonnollisesti tarjooman arvoon vaikuttaa miten tärkeä se on asiakkaalle tietyn ongelman ratkaisemisessa. (Ford, Berthon, Brown, Gadde, Håkansson, Naudé, Ritter & Snehota 2003, 175.)

Myös ostajan ja myyjän suhde tuottaa asiakkaalle arvoa. Heti ensihetkestä lähtien osapuolet oppivat toistensa toiminnoista eli he ovat tietoisempia ja varmempia, mikä osaltaan vaikuttaa heidän väliseen kaupankäyntiin ja yhteistyöhön, tehden siitä helpommin ennakoitavan sekä vakaamman. Myös osapuolten toimintoihin mukautuminen tekee myyjän tarjonnasta mahdollisesti tehokkaamman sekä kohtaa ostajan tarpeet pätevämmiin. (Ford ym. 2003, 175.)

2.5 Yritysverkostot

Kun halutaan kuvata yritys ympäristön sielua, verrataan sitä usein viidakkoon, jossa sitä kansoittavien yritysten välillä olisi kuolettava kilpailu jatkuvasti päällä. Viidakko-vertauksen rinnalle on kuitenkin tuotu toinen vertaus, jonka katsantokanta eroaa hyvinkin paljon aiemmin mainitusta viidakko vertauksesta. Vaihtoehtoinen vertauskuva on yritys ympäristön näkeminen sademetsänä, joka maalaa täysin erilaisen kuvan miten yritykset liittyvät toisiinsa. Sademetsä vertaus indikoi, että yritys ympäristön perusominaisuudet olisivat monimutkaisia riippuvuus-suhteita, sitä kansoittavien yritysten välillä. Sademetsä-vertaus ehdottaa viidakko-vertauksesta eroten, että yritykset olisivat monin eri tavoin yhteistyössä keskenään, eivätkä olisikaan vain vihollisia keskenään. (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota & Waluszewski 2009, 1.)

2.5.1 Vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuus

Nykyajan liiketoiminta muodostuu lukuisista kontakteista sekä kanssakäymisestä erilaisten toimijoiden kanssa. Yhtiöiden tulee suhteuttaa toimintansa ja resurssinsa asiakkaisiin, toimittajiin sekä muihin ympäröiviin toimijoihin. Kyse ei ole pelkästään yhteistyötoiminnasta vaan toiminnasta toisten yritysten kanssa, heitä vastaan, heidän kauttaan sekä usein myös heistä huolimatta. (Ford, Gadde, Håkansson, Lundgren, Snehota, Turnbull & Wilson 1999, 1.)

Yhtiöt ovat siis päivittäin vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa niin puhelimitse, sähköpostitse tai henkilökohtaisesti. Nämä vuorovaikutukset luovat päivistä mahdollisesti hektisen, mutta jokainen kontakti muuttaa yritystä jollain tavalla, esimerkiksi tulevaa kassavirtaa. (Ford ym. 1999, 3.)

Yritysten välistä vuorovaikutusta kuvataankin prosessiksi, joka ajan myötä saavuttaa oman elämän eikä välttämättä ole täysin kummankaan osapuolen hallittavissa. Kuvio 7 kuvaa yritysten välistä vuorovaikutusta. Kuvion keskellä oleva spiraali esittää vuorovaikutusprosessia, joka kehittyy ajan myötä ja josta tuotteet, palvelut, toimitukset, kehitykset, sovellukset sekä maksut orastavat omana aikanaan ja ominaisuuksillaan. Nuolet spiraalista A:han ja B:hen kuvaavat osapuolten tulkintoja, arviota sekä vuorovaikutuksesta orastaneet lopputulokset. Nämä tulkinnat heijastavat toimijan omia arvioita ongelmien selvittämiseen sekä tavoitteisiin. Nuolet spiraaliin päin edustavat osapuolten lähestymistä heidän välillään vallitsevaan vuorovaikutukseen. (Håkansson ym. 2009, 31.)



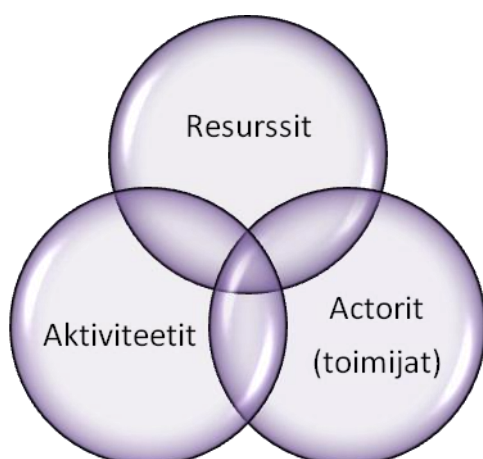
(Håkansson ym. 2009, 31.)

Kuvio 7: Yritystoiminnan vuorovaikutus

Yritysten kanssakäymiset ovatkin kuin episodeja suuremmassa kokonaisuudessa, johon ovat vaikuttaneet aikaisemmat kohtaukset ja nykyiset sekä tulevat kontaktit tulevat myös vaikuttamaan tulevaisuuden päätöksiin. Mikään tapahtuma, oli se miten pieni tahansa, ei ole eristettynä tästä kokonaisuudesta. Siihen on vaikuttanut molempien osapuolten aikaisemmat kokemukset kyseisen sekä muiden yrityksen kanssa. Päätökset ovat syntyneet erilaisten kohtausten kautta ja vaikuttaneet heidän näkemyksiinsä esimerkiksi toimittajan palveluun, toimitukseen, tuotteisiin, luottamukseen toisiaan kohtaan sekä uskollisuuteen. (Ford ym. 1999, 7.)

2.5.2 ARA-malli

Ara-malli tarjoaa käsitteellisen viitekehyksen keskinäisvaikutus- eli vuorovaikutusprosessille sekä näiden prosessien tuotoksille. Malli esittää, että vuorovaikutusprosessien taikka yritys-suhteiden tuotoksia eli lopputuloksia voidaan kuvata kolmena tasona toimijoiden välillä: aktiiviteetti-linkit, resurssi-liitännät sekä actori- eli toimija-siteet. Kuten kuvio 6 havainnollistaa, ARA-mallissa ajatellaan, että mainitut kolme tasoa olisivat yhdistettynä ja liitoksissa myös keskenään.



Kuvio 8: ARA-malli

(Håkansson ym. 2009, 33 - 34.)

Aktiviteti-taso kuvaa kahden toimijan välisten aktiviteettien eli toimintojen yhdyssiteitä ja linkkejä. Useat toiminnot, kuten tuotanto, logistiikka, hallinto, toimitukset sekä informaation hallinta ovat enemmän tai vähemmän integroituneita tai linkittyneet yhteen. Kahden yrityksen toimintastruktuurit pystyvät siis linkittymään systemaattisesti ja tiivistikin yhteen.

Resurssi-taso puolestaan kuvaa kuinka kahden toimijan resurssit enemmän tai vähemmän mukautuvat sekä molemminpuolisesti sitoutuvat yhteen vuorovaikutussuhteen kehittyessä. Resurssien yhteensovittaminen voi koskea aineellisia kuten tuotannollisia- tai laitehankintoja taikka aineettomia, esimerkiksi tiedollisia resursseja. Resurssien yhteensovittaminen tapahtuu ajan myötä ja mahdollistaa resurssien käytön tehokkuutta, sekä alleviivaa uusien resurssiliitännöiden muodostumisen innovaatioprosessissa.

Actori-taso kuvaa yleisesti ihmissuhdelinkkejä, jotka ovat kehittyneet yritysten välille vuorovaikutuksen johdosta. Actori- eli toimija-taso rakentuu henkilöiden kokemusten kautta eli miten he näkevät, tuntevat, luottavat, arvostavat toisiaan sekä kuinka läheisiä ja miten he vaikuttavat toisiinsa molemminpuolisesti. Ihmisten väliset siteet voivat olla eri vahvuisia ja ovat vaikutukseltaan vaihtelevia. Toimija-siteet ovat tärkeitä vastapuolen mahdollisuuksien ja ratkaisujen oppimisen ja opettamisen kannalta.

2.5.3 Yritystoiminnan suhteet

Myyjien ja ostajien väliset suhteet muistuttavat muodoltaan hyvin paljon ihmissuhteita, ne eivät synny hetkessä vaan vaativat molemminpuolista panostusta toimiakseen. Panostus voi olla esimerkiksi myyjän puolelta juuri ostajaa varten räätälöidyt tuotteet sekä hinnat, ostaja saattaa mukauttaa omia työaikojaan toimittajan mukaan sekä yritykset saattavat tukea toisiinsa rahallisesti puolin ja toisin. Yksittäisinä nämä panostukset saattavat vaikuttaa mitättömiltä, mutta yhdessä ne määrittävät miten yritykset oppivat elämään yhdessä. Yritykset eivät pysty valitsemaan ovatko vai eivät asiakassuhteessa asiakas- tai toimittaja yrityksen kanssa. Yritysmarkkinoilla ostajat ja myyjät ovat aina asiakassuhteessa keskenään, oli suhde sitten läheinen tai ei, hankala, rauhallinen tai myrskyisä. Yritykset voivat kuitenkin vaikuttaa suhteen laatuun, miten saavuttavat halutun suhteen, mitä haluavat suhteelta sekä mitä mahdollisia investointeja suhde vaatii. Asiakassuhteen laatu vaikuttaa yritysten väliseen liiketoimintaan sekä myös yritysten tulevaisuuden suuntaan. Yritysten välisen toiminta on monimutkaista ja niiden välillä käytävät useat yksittäiset episodit luovat suhteen heidän välilleen. (Ford ym. 1999, 8 - 9.)

Yritysmarkkinoilla aktiivisia toimijoita eivät ole vain myyjät, jotka yrittävät saavuttaa passiivisten markkinoiden huomion. Kyseessä ei ole toiminnasta johtuvaa reaktiota vaan vuorovai-

kutus. Myyjät etsivät yhä potentiaalisia ostajia ja pyrkivät vaikuttamaan heidän ostopäätöksiinsä, mutta myös ostajien täytyy etsiä toimittajia jotka pystyisivät vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Tämä ei aina ole yksinkertaista jos ostajan tarpeet ovat poikkeuksellisia, tällöin ostaja ei välttämättä pysty valitsemaan useamman toimittajan väliltä. Sekä siis myyjät ja ostavat hakevat kontaktia eli molemmat ovat aktiivisia osapuolia. (Ford ym.1999, 5 - 6.)

2.6 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 9: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys koostuu viidestä kuvion 9 näyttämästä perusteemasta: Kansainvälistyvästä liiketoiminnasta, agentuuriyritysten perustoimintamallista, palvelusta, arvosta sekä yritysverkosta. Näiden pohjalta pystytään tarkastelemaan yrityksen nykyistä toimintaa, toimintaympäristöä sekä kehittämään tiettyjä toiminnan osia parempaan suuntaan.

3 Empiirinen osa

3.1 Tutkimusmenetelmät

Menetelmät usein jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä on useita sekä kahden menetelmän yhdistelmiä. Menetelmää valittaessa puhutaan mieluummin tutkimusotannasta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan näiden kahden menetelmän välisiä eroavaisuuksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123.)

3.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat tutkimusasetelma, mittaaminen, kyselylomake, mittaamisen reliabiliteetti sekä validiteetti, otanta ja tulosten yleistettävyyden. Havaintoaineiston on sovelluttava määrälliseen, nimenomaan numeeriseen mittamiseen. Valittaessa tutkittavaa joukkoa on määriteltävä perusjoukko, johon tulokset pätevät ja josta otetaan myös tutkimukseen hyödynnettävä otos. Määrällinen tutkimusotanta soveltuu tutkimuksiin, kun numeraalisesti halutaan kuvailla jotakin asiaa tai, missä määrin joku asia on muuttunut tai jokin asia on vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Tavoitteena on selittää ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Kausaalisuus tarkoittaa, että aineistosta etsitään syy-seuraussuhteita. Muuttujat on siis pystyttävä laittamaan taulukkomuotoon ja saatettava aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmien ja havaintojen teko perustuu tilastolliseen analysointiin esimerkiksi taulukoiden avulla. (Hirsijärvi ym. 2000, 129; Tilastokeskus)

3.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimisessa, lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus puolestaan koetaan moninaisena. Tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään. Tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena on, ettei tuloksia voida tilastollisin perustein yleistää tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon. Löydösten painoarvo kohderyhmässä on siten vaikea arvioida. (Hirsijärvi ym. 2000, 152.; Tilastokeskus)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmisiä eli että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin esimerkiksi mittausvälineillä, hankittavaan tietoon. Perusteluina on, että ihminen on lähtökohtaisesti tarpeeksi joustava sopeutumaan vaihteleviinkin tilanteisiin. Laadullisen metodeja ovat muun muassa teemahaastattelut, osallistuvat havainnoinnit, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukkoja ei valita satunnaisotoksen kautta vaan kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään myös täydentävää tietoa, minkä hankinnassa käytetään monesti apuna erilaisia kyselylomakkeita ja tekstejä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja olosuhteiden sanelemana suunnitelma voi muuttua tutkimuksen aikana. Kvalitatiiviset otteet tuottavat usein uusia ideoita ja uutta tietoa. Tutkimusaineistoa tuleekin tulkita siten, että tapaukset käsitellään uniikkeina ja aineistoa tulkitaan tämän mukaisesti. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, mistä johtuen lähtökohtana ei pidetä teorian tai hypoteesin testaamista, vaan monitahoista ja yksityiskohtaista aineiston tarkastelua. (Hirsijärvi ym. 2000, 155.)

3.2 Tutkimusotteen valinta: Case BOCO

Tutkimus, jolla löydettiin vastaus tutkimuskysymykseen ”Mikä on agentuuriyrityksen asiakkailleen tuoma arvo toimitusketjussa?” suoritettiin kvantitatiivisena. Mahdollisimman korkean reliabiliteetin ja validiteetin saavuttamiseksi tutkimus olisi pitänyt suorittaa teema-haastattelujen muodossa, mutta vaihtoehto jouduttiin karsimaan asiakkaiden sijaintien sekä hankeyrityksen toivomuksen puolesta. Käytännön syyn takia tutkimus siis suoritettiin lopulta kvantitatiivisena kaavakyselyinä.

Tutkimusjoukon koko on kaikki Skandinavian ja Suomen aktiiviset asiakkaat. Aktiivisuus määriteltiin siten, että kuluvan vuoden aikana on tullut ainakin yksi tilaus. Yhteensä lähestyttiin 66 asiakasta eli tutkimus täyttää kvantitatiivisen tutkimuksen määreet.

Tutkimuslomake perustui väittämiin, joista vastaaja pystyi asteikolla 0 - 5 valitsemaan olevansa täysin eri tai täysin samaa mieltä. Tietyissä osa-alueissa sekä lopuksi pyydettiin myös antamaan yleisarvosana asteikolla 0 - 5, hylätty-kiitettävä. (Liite 1).

Tutkimuslomakkeen lisäksi käytössä on ollut asiantuntemusta yrityksen sisältä, sillä toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä on työsuhteessa hankeyrityksessä. Osa aineistosta on hankeyrityksen toiveesta luokiteltu luottamukselliseksi, jolloin osaa asiakasryhmien yksilöidyistä johtopäätöksistä ei siten voida julkaista osana opinnäytetyön raporttia.

3.2.1 Tutkimuskohde ja rajaus

Tutkimuksen kohteena ovat case -yrityksen Skandinavian ja Suomen aktiiviset asiakkaat, rajattuna painotaloihin ja konvertoijiin. Aktiivisiksi asiakkaiksi määriteltiin vuoden sisään tilauksen tehneet asiakkuudet. Aktiiviset asiakkuudet on vielä jaoteltu kahteen asiakasryhmään: aaltopahvin raaka-aineiden sekä kartonkien ja erikoispapereiden ostajiin. Näitä kahta asiakasryhmää haluttiin lähteä vertailemaan niiden toiminnallisista eroista johtuen. Aaltopahvin raaka-aineiden ostajat ovat kooltaan ja toiminnaltaan selvästi isompia kartonkien ja erikoispapereiden ostajiin verrattuna kun taas määrällisesti kartonki ja erikoispaperin ostavia asiakkaita on enemmän. Alla olevasta taulukosta käy selkeimmät asiakasryhmien eroavaisuudet.

Aaltopahvin raaka-aineiden ostajat	Erikoispaperin ja kartongin ostajat
- ostopäätökset tehdään usein vuodeksi kerrallaan koska tuotanto on helposti ennakoitavissa	- ostopäätökset tehdään hyvin lyhyillä aikaväleillä koska ovat riippuvaisia omien asiakkaiden (huonosti ennakoitavista) tarpeista
- vuosittaiset ostovolyymit tasaisia ja huomattavasti suurempia, puhutaan 1000:sta tonneista, edullisempia materiaaleja	- ostovolyymit vaihtelevat, huomattavasti pienempiä määriä, mutta yksikköhinnaltaan arvokkaampia materiaaleja
- ostopäätöksiin vaikuttavat suurimmalta osalta hinta ja raaka-aineen tekninen käyttäytyminen, kyseessä ns. bulkki kamaa	- hinnan lisäksi ostopäätöksiin vaikuttavat tuotteen ulkonäkö, painokelpoisuus sekä tapauskohtaisesti vaihtelevat vaatimukset, esim. uuninkestävyys tai muut pinnan ominaisuudet
- ostovolyymit elävät markkinatilanteen ei myyntipanoksen myötä	- volyymeihin pystytään vaikuttamaan helpommin myyntipanoksella

Taulukko 4: Asiakasryhmien ominaisuuksien vertailu

(Kauppi, M. 2011)

Otantana pidetään koko perusjoukkoa, koska case -yritys haluaa selvittää toimintansa tasoa kaikkien aktiivisten asiakkaiden osalta. Otannan pienemmäksi rajaaminen ei siten ole tarkoituksenmukaista. Informaatiomäärän ja sen luotettavuuden takia kunkin asiakkaan kohdalla on pyritty saamaan vastaus sekä johtotasolta, että päivittäistä yhteydenpitoa hoitavilta henkilöiltä. Tutkimuslomakkeita lähetettiin yhteensä 66 kappaletta ja vastauksia saatiin 41.

3.2.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti osoittaa missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava mittari on sekä mittaustulosten johdonmukaisuutta ja pysyvyyttä. Reliabiliteetti merkitsee

siis mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetti taas ilmaisee mittaus- tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi ym. 2000, 213.; Oulun Yliopisto 2011; Tilastokeskus.)

Tutkimustulosten reliabiliteetti on kyseenalainen, koska vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty ja tutkimus on räätälöity koskemaan juuri tietyn yrityksen rajattuja asiakasryhmiä. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa eli validius on hyvä, koska tulokset kuvaavat juuri sitä mitä on pyritty selvittämäänkin. Vaikka tutkimus ei ole yleistettävissä, on se hankeyrityksen tapauksessa kuitenkin luotettava. Tutkimus lähetettiin kaikille Skandinavian ja Suomen aktiivisille asiakkaille, yhteensä lähestyttiin 66 asiakasta ja vastauksia saatiin 41. Lähetettyihin nähden, vastausprosentti kattaa luotettavan tutkimuksen piirteet.

3.2.3 Tutkimuslomake

Tutkimuksessa käytetty tutkimuslomake (Liite 1) koostuu 6 osa-alueesta, yhteensä 44:sta kysymyksestä ja väittämästä, joista 1 - 6 käsittelevät taustamuuttujia. Väittämät 7 - 16 mittaavat BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n palveluالتtiutta, 17 - 23 asiantuntijuutta, 24 - 28 henkilökuntaa, 29 - 41 tarjontaa ja toimintaa ja 42 - 44 toimii kyselyn yhteenvetona, jossa kysytään yleistä kuvaa siitä kuinka hyvänä asiakkaat pitävät hankeyrityksen nykyistä toimintaa, tuoko hankeyritys toiminnallaan lisäarvoa tuottajan palveluun sekä mitä yksittäistä asiaa he haluaisivat kehittää suhteessa.

Tutkimuslomakkeen osa-alueet rakennettiin siten, että saataisiin kerättyä mahdollisimman paljon mitattavaa tietoa hankeyrityksen toiminnasta, palvelun laadusta sekä tarjoomasta, josta saataisiin tehtyä mahdollisimman paljon arvoon kohdistettavia analyysejä.

Tutkimusvälineistö

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena ja kohdeasiakkaille lähetetty tutkimuslomake tehtiin Microsoft Office Excel-työkalun avulla. Tutkimuslomakkeet lähetettiin asiakkaille sähköpostin liitteenä sekä Excel että PDF muodossa. Microsoft Office Excel-työkalua käytettiin myös tutkimustulosten kirjaamiseen ja analysointiin, jonka avulla saadut tutkimustulokset saatiin helposti taulukoitua lähestyttävään muotoon. Tuloksista suurin osa saatiin työkalun avulla muuttettua graafiseksi taulukoiksi, jotka toimivat pohjana kirjallisen analyysin luomiselle. Tutkimustulosten graafisen esittämisen tarkoitus on auttaa lukijaa saamaan tutkimustuloksista selkeä käsitys.

3.2.4 Alkuperäiset oletukset

Seuraavanlaiset oletukset on teoriaosuuteen pohjaten luotu ennen tutkimuksen alkua. Kansainvälisessä liiketoiminnassa arvoa tuotetaan kulttuurierojen ymmärryksellä sekä palvelun tarjoamisella asiakkaan omalla äidinkielellä. Alan- ja markkinoiden asiantuntemuksen uskotaan helpottavan asiakkaiden päivittäistä toimintaa sekä päätöksentekoa.

Hankeyrityksen osalta oletuksena on, että asiakkaat kokevat tuotetun palvelun laadun hyväksi henkilökunnan riipeyden, luotettavuuden sekä asiantuntijuuden johdosta.

3.3 Case-yrityksen esittely: BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Oy

Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Oy, joka käyttää markkinointi nimeä BOCO, on suomalainen seitsemän henkeä työllistävä itsenäinen paperi- ja kartonkialan agenttuuriyrittäjä. Vuonna 1999 perustetun, yritysmuodoltaan osakeyhtiön keskeinen liikeidea alusta alkaen on ollut tarjota suurille keskieurooppalaisille sekä ulkoeurooppalaisille paperi- ja kartonkitehtaille mahdollisuus ulkoistaa myynti- ja markkinointitoimintonsa pohjoismaisilla markkinoilla. BOCOn tuoma lisäarvo päämiehille koostuu säästetyistä kuluista, kielitaitoisen ja asiantuntevan henkilöstön tasokkaasta toiminnasta tutuilla markkina-alueilla, joiden hoitaminen olisi muuten haastava ja kallista. (BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd., 2011; Sjögren 2011.)

Vuonna 2010 yrityksen oma liikevaihto oli noin 550 000 EUR ja vuoden 2011 liikevaihdon arvioidaan olevan noin 900 000 EUR. Yrityksen tekemän myynnin seurauksena tapahtuvan tavara-
virran arvo on kuitenkin noin 25-kertainen yrityksen liikevaihtoihin verrattuna. (Sjögren, 2011; Yrityksen tilinpäätös, 2011.)

3.3.1 Henkilöstö

Yritys on kohtalaisen pieni henkilömäärältään, sillä omistajan lisäksi vakituksessa työsuhhteessa on vain 6 henkilöä. Yrityksen johdosta vastaa toimitusjohtaja ja hänen alaisuudessaan on Myyntijohtaja, joka vastaa myynneistä. Venäjälle on erillinen myyntipäällikkö suuren markkina-alueen johdosta. Graafisen alan tuotteilla on myös omat myyntivastaavat, eroavasta tuoteryhmästä johtuen. Myynnin lisäksi yritys työllistää toimistopäällikön sekä yhden henkilön, joka on vastuussa ns. backoffice - tehtävistä ja jonka toimintaa ohjaa myynnin lisäksi toimistopäällikkö. Backoffice - tehtävät kattavat muun muassa toteutuneiden tilausten dokumentoinnin ja seurannan. Myynnin lisäksi yritys hoitaa käytännössä tilauslehtien käsittelyn, asiakkaan

ja päämiesten välisen yhteydenpidon, valitukset, maksumuistutukset, mahdolliset kielikään-
nökset sekä kaiken mahdollisen ongelmien selvittelyn. (Kauppi, M., 2011; Sjögren 2011.)

Asiantuntemus päämiestentuotevalikoimista perustuu yrityksen pitkään kokemukseen paperi-
ja pakkausosalta. Raaka-aineiden loppukäyttäjien eli kotelonvalmistajien neuvonta ja konsul-
tointi sisältyvät myös BOCOn tarjoamiin palveluihin. Konsultointi- ja neuvonta palveluiden
laskutus tapahtuu suoraan konsultoitavalta yritykseltä, ei päämiehiltä. Yrityksen ansaintalo-
giikka koostuu siis kahdesta osasta, päämiesten lukuun tehdystä myynnistä perittävästä ko-
missiosta ja erillisestä konsultoinnista syntyvästä laskutuksesta. (Kauppi, L., 2011; Sjögren,
2011.)

3.3.2 Tarjonta ja toiminta

BOCO tarjoaa kokonaisvaltaista ratkaisua päämiehilleen pohjoismaisten markkinoiden hallin-
nassa, jotka ovat normaalia pienemmät verrattuna tehtaiden varsinaisiin päämarkkina-
alueisiin. Päämiessuhteet perustuvat vuosittaisiin yhteistyösopimuksiin, joiden myötä BOColla
on yleensä yksinoikeus myydä kyseisen paperi- tai kartonkivalmistajan tuotteita tietyllä mark-
kina-alueella. Yrityksen edustamat päämiehet sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Iso-
Britanniassa, Saksassa, Itävallassa, Hollannissa ja Brasiliassa. (BOCO - Nordic Board Agents and
Consultants Ltd., 2011; Sjögren, 2011.)

Toteutuneista myynneistä BOCO laskuttaa päämiestehtaalta komissiota yhteistyösopimuksen
mukaisesti. BOCO ei kuitenkaan luokittele itseään perinteisen myyntiagentin määritelmällä
vaan haluaa korostaa markkina-alueen kokonaisvaltaista hallintaa sekä tiivistä yhteistyötä
päämiesten kanssa. BOCO pyrkii todella olemaan osa päämiestensä myyntiorganisaatiota.
(Kauppi, L., 2011; Sjögren, 2011.)

BOCOn tuotepaletti on erittäin kattava ja se tarjoaa asiakkailleen eli varsinaisille kartongin
tai paperin ostajille räätälöityä palvelua sekä mahdollisuuden raaka-aineiden hankinnan kes-
kittämisen yhteen paikkaan kustannusten säästämiseksi. BOColla on kolme asiakasryhmää,
joille jokaiselle se tarjoaa laajasta tuotepaletistaan kohdistettua ja räätälöityä palvelua:

Painotalot ja konvertoijat

- Keskitetyillä hankinnoilla kustannussäästöjä ja tehokkuutta
- BOCOn markkina-alueella tunnetut sekä strategiseen yhteistyöhön sitoutuneet toimit-
tajat
- Runsas ja kattava valikoima aaltopahvien raaka-aineita, kartonkeja ja erikoispaperei-
ta

- Yksilöidyt kokonaispalvelut
- Toimivat logistiikkaratkaisut sovitettuna asiakkaan vaatimuksiin
- Valmistajien ympäristövastuullisuus sekä sertifioidut tuotteet

Brändinomistajat

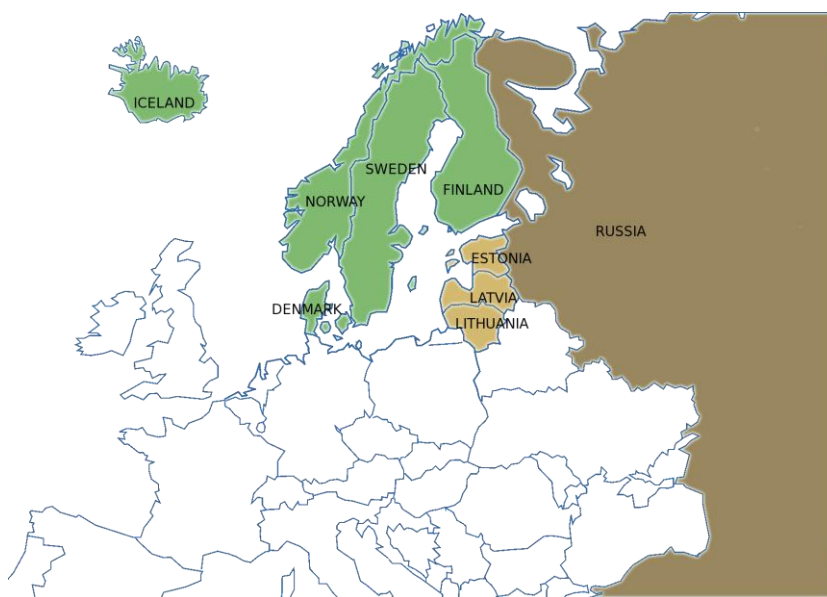
- Brändin vahvistamiseen optimaaliset pakkausratkaisut
- Runsas kuituraaka-aine -valikoima eri loppukäyttöihin
- Valmistajat, jotka ovat kansainvälisten brändien arvostamia
- Paikallinen palvelu ja maailmanlaajuinen materiaalien saatavuus
- Pakkaustarpeiden avainasioiden valmennusta
- Pakkaustrendien kansainvälinen tuntemus
- Valmistajien ympäristövastuullisuus sekä sertifioidut tuotteet

Design-talot

- Luovaan designiin kiinnostavimmat kuituraaka-aine -valikoimat
- Rajat ylittävä pakkausvalmistajien tuntemus
- Kontaktit ympäri maailman
- Tapauskohtaiset materiaalien valinta konsultaatiot
- Valmistajien ympäristövastuullisuus sekä sertifioidut tuotteet

(BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. 2011; BOCO Yritysesittely 2011.)

Alla oleva kuva havainnollistaa BOCOn edustusalueita sekä asiakkaiden sijaintia.



Kuva 10: BOCOn edustusalueet

(BOCO Yritysesittely 2011.)

BOCON toiminnan ydinajatuksena on ollut alusta alkaen tuoda pohjoismaisille painajille ja kotelovalmistajille paremmin saataville erikoislajeja joita ei Suomessa valmisteta. (Kauppi, L; Sjögren, 2011.)

3.3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin kautta hahmotetaan case-yrityksen liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä mahdolliset uhat. Analyysi antaa kokonaiskuvaa yrityksen nykyisestä tilanteesta.

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> -Alan kokemus -Asiantuntemus -Pitkäkestoiset sopimukset -Lavea asiakaskunta ja verkosto -Kattava tuotevalikoima -Luja yritysbrändi -Minimaaliset rahoitusriskit -Pienet kiinteät kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> -Riippuvaisuus päämiesten markkinastrategioista -Rajoitettu päätäntävalta -Riski päämiehen menettämisestä, myyntien noustessa liian korkealle -päämiesten tietojärjestelmiin Integroituminen
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> -Yleinen markkina kehitys varmistaa myyntiedustajien tarpeellisuuden myös tulevaisuudessa -Tuotevalikoiman laajentaminen entisestään -Tulevaisuudessa oman markkina-alueen laajentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Päämiesten strategiset linjaukset -Itsestään johtumattomat toimitusvaikeudet -Sisäiset liiketoimintariskit (inhimilliset virheet) -Lainsäädäntöön liittyvät muutokset makro-tasolla

Taulukko 5: SWOT-analyysi

(Kauppi, M., 2011)

Vahvuudet

BOCON tärkeimpinä vahvuuksina voidaan ehdottomasti pitää henkilöstön pitkää kokemusta sekä vahvaa ammattitaitoa alalta. BOCON työntekijöistä suurimmalla osalla on jo entuudens-

taan pitkä kokemus alalta, johdolla yli 30 vuotta. BOCO sitoo normaalisti vähintään vuoden mittaiset edustus sopimukset päämiestensä kanssa pitkällä irtisanomisajoilla, mikä pienentää edustus sopimukseen liittyviä riskejä huomattavasti ollen selkeä vahvuus yritykselle. Koko 12 vuoden toiminnan aikana BOCO on kerryttänyt laajan asiakaskunnan sekä verkoston ympärilleen. Henkilöstön aiemmat kontaktit sekä verkostot ovat osaltaan auttaneet kasvattamaan myös yritykselle vahvan brändin. BOCOn tarjonta on hyvin laaja verrattain suuren päämieslukumäärän ansiosta, joka on merkittävä vahvuus agentuuri yritykselle. BOColla on myös hyvin pienet rahoitusriskit, koska merkittäviä investoinneille ei ole juurikaan tarvetta. Myös kiinteät kustannukset pysyvät suhteellisen pieninä, mikä on ehdoton vahvuus yrityksen kannalta.

Mahdollisuudet

Markkinoiden nykyinen kehityssuunta takaa myös tulevaisuudessa agenttien tarpeellisuuden, sillä agentin avulla valmistajayritysten on helpompaa etabloitua uusille markkina-alueille liiketoiminnan laajentamisessa. BOColla on myös hyvän maineensa ansiosta mahdollisuus tuotevalikoimansa laajentamiseen hakemalla uusia päämiehiä sekä tulevaisuudessa myös oman markkina-alueen laajentaminen on mahdollista.

Heikkoudet

BOCO on agentuurifirmana hyvin riippuvainen päämiestensä markkinastrategioista, jotka saattavat rajoittaa yrityksen toimintaa. Agenttina BOColla on myös rajallinen päätäntävalta esimerkiksi hinnoittelupolitiikassa. Yllättävä heikkous on edustus sopimuksen menettäminen liian tehokkaan toiminnan kautta jos päämies kokee, että oman myyntiorganisaation perustaminen on kannattavaa kyseiselle markkina-alueelle. Huomattava heikkous on, ettei BOCO pääse käsiin päämiestensä tietojärjestelmiin. Tämä tarkoittaa, että erilaisia tietoja täytyy hakea erilaisten ja mahdollisesti pitkienkin prosessien kautta, mikä luonnollisesti vaikuttaa BOCOn tehokkuuteen.

Uhat

Päämiesten strategiset linjaukset ovat merkittävä uhka, esimerkiksi jos ne tulevaisuudessa heikentävät agentin toimivaltaa. Toinen merkittävä uhka on päämiehistä johtuvat mahdolliset toimitusvaikutukset, jotka oleellisesti vaikuttavat BOCOn asiakastyytyväisyyteen sekä maineeseen. Erilaiset sisäiset riskit, kuten inhimilliset virheet, ovat olemassa oleva uhka BOCOn toiminnalle. Myös talouspolitiikan ja lainsäädännön mahdolliset muutokset makrotasolla voivat tulevaisuudessa uhata BOCOn toimintaa, esimerkiksi jos agentuuri yritysten toimintaa rajoitettaisiin huomattavasti.

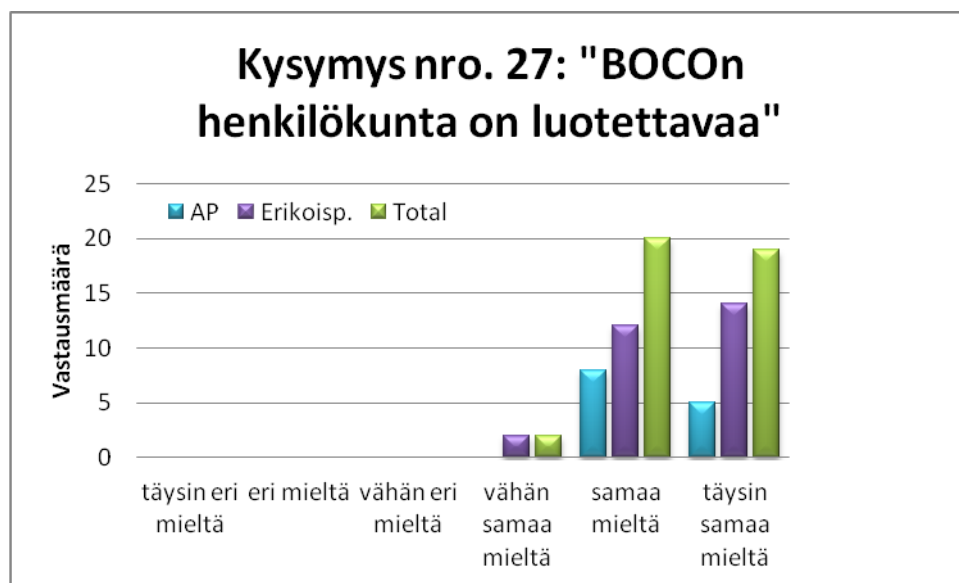
3.4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia tarkastellaan pääasiassa palvelun laadun kautta, joka on asiakastytyväisyyden tärkeimpiä määrittäjiä. Palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden kautta taas pystytään päättelemään asiakkaan kokema arvoa. Tuloksissa käydään kaikki palvelun laadun kategoriat läpi, joita olivat reliabiliteetti, vastaanottavuus, varmuus, empaattisuus sekä aineelliset toimijat. Tuloksia tarkastellaan myös asiakkaiden kokeman hyödyn kautta sekä lopuksi tarkastellaan lomakkeen yhteenveto kysymyksiä.

3.4.1 Palvelun laatu

Reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli lupauten lunastaminen on palvelun laadun tärkein kategoria, jolla tarkoitetaan että luvattu palvelu toteutetaan lupauten mukaisesti.

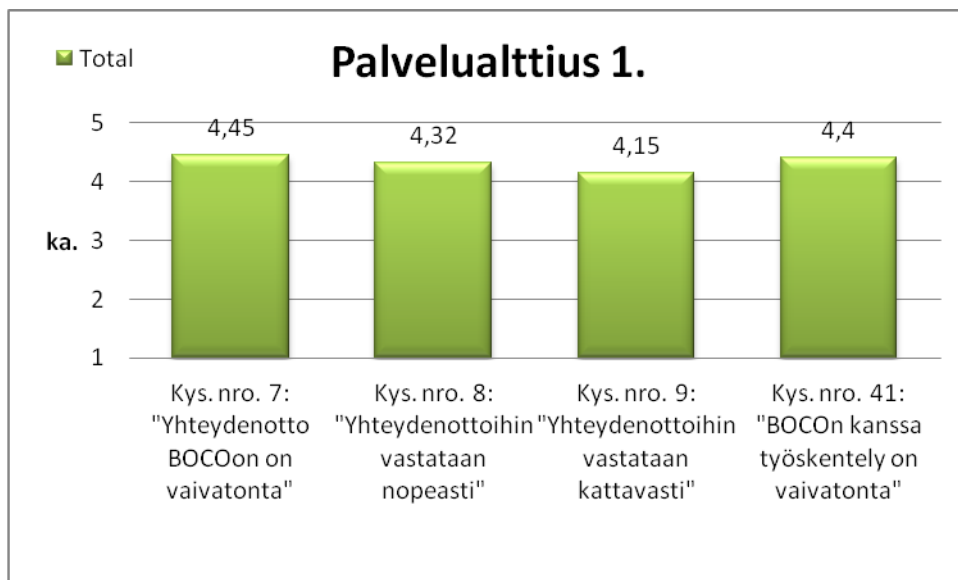


Kuvio 11: Kysymyksen nro.27 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä haluttiin selvittää asiakkaiden mielipidettä BOCO:n henkilökunnan luotettavuudesta. Koska kyseessä on palvelua ydin hyödykkeenään tarjoava yritys, määrittää henkilökunta luotettavuutta parhaiten. Tulos osoittaa että suurin osa sekä AP-puolen, että kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaista ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kysymyksen tyyppiarvo kaikkien vastanneiden kesken oli 4. Voidaan siis todeta, että palvelun laadun kategoriosta yksi on täyttynyt, asiakkaat pitävät BOCOa luotettavana kumppanina.

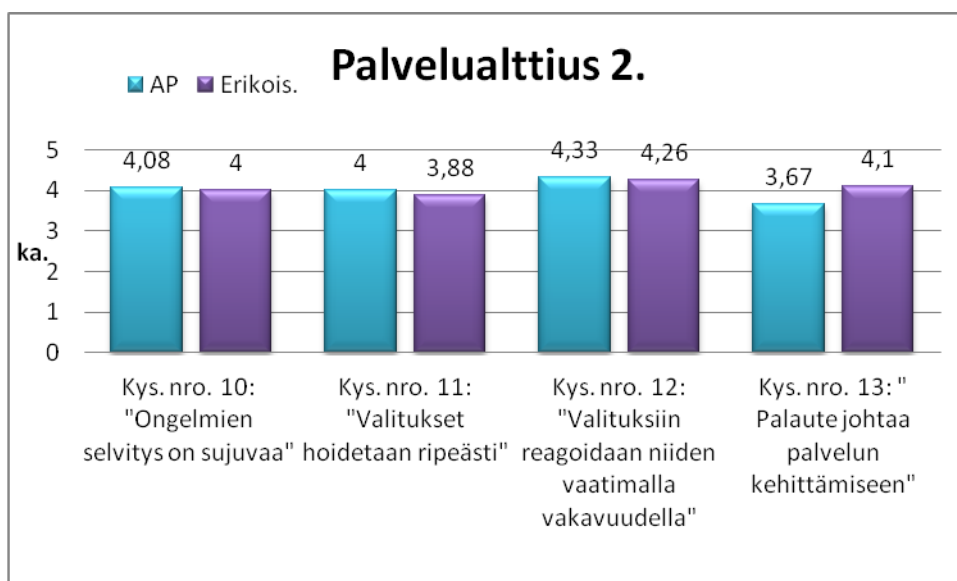
Vastaanottavaisuus/Palveluallttius

Vastaanottavaisuus eli palveluallttius kategoriana kuvastaa palveluyrityksen halua, aktiivisuutta ja ripeyttä asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelemiseen sekä ongelmien selvittämiseen.



Kuvio 12: Kysymysten nro.7 - 9 sekä 41 vastausten keskiarvot

Kuvio 12: Palveluallttius 1. sisältää neljän palveluallttiutta käsittelevän kysymyksen keskiarvot kaikkien vastanneiden kesken. Kysymyksillä haluttiin selvittää BOCOon yhteydenoton laatua sekä yhteistyön vaivattomuutta. Jokaisen kysymyksen kohdalla tyyppiarvoksi tuli 4, joka tarkoittaa että suurin osa kaikista vastanneista on samaa mieltä, että yhteydenotto BOCOon on vaivatonta, nopeaa, kattavaa sekä kanssa työskentely on myös vaivatonta. Tulos osoittaa, että BOCOon palvelu on ripeää ja asiakkaat ovat tyytyväisiä BOCOon toimintaan yhteydenotoissa.



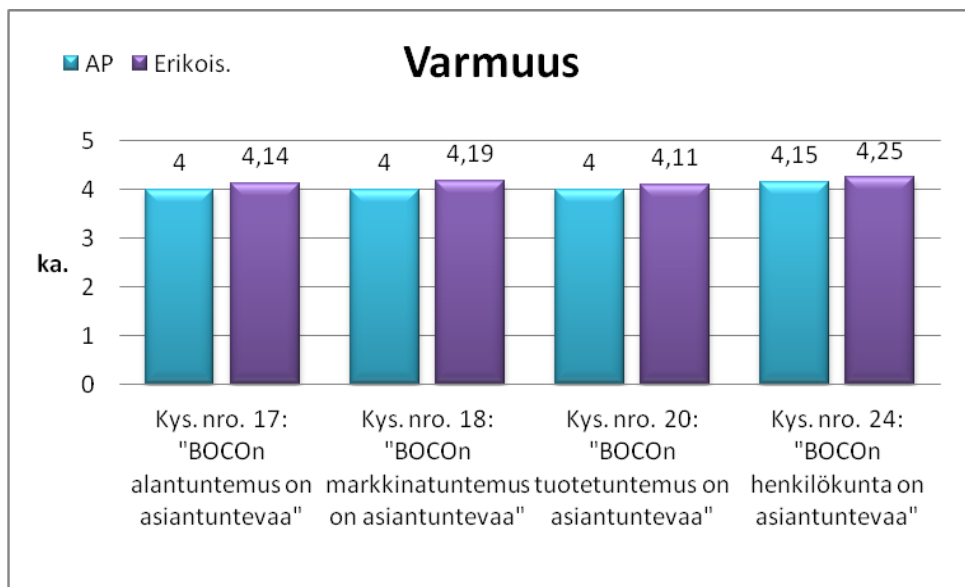
Kuvio 13: Kysymysten nro.10 - 13 vastausten keskiarvojakauma asiakasryhmittäin

Kuvio 13: Palvelualltius 2. sisältää neljän palveluallttiutta käsittelevän kysymyksen keskiarvot, asiakasryhmittäin eroteltuna. Kysymyksillä haluttiin selvittää BOCOn toiminnan laatua ongelmien ja valitusten selvityksessä sekä kokevatko asiakkaat, että heidän palautteensa otetaan huomioon. Tuloksista näkee, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ongelmien selvityksen sujuvuuteen sekä eritoten BOCOn reagointiin valitusasiassa. Valitusten hoidon nopeudessa olisi kuitenkin parannettavaa, sillä sekä AP-puolen että kartonki- ja erikoispaperipuolen vastauksien tyyppiarvo oli 3, joka tarkoittaa että asiakkaat ovat asiasta vain vähän samaa mieltä. Viimeisen väittämän kohdalla, kysymys numero 13, AP-puolen asiakkaat ovat myös asiasta vain vähän samaa mieltä. He eivät siis koe, että palaute johtaisi palvelun kehittämiseen. Tämä voi johtua siitä, että AP-puolen ns. bulkkivalmistajat saattavat olla enemmän kaavoihinsa kangistuneita kuin nopeampaan reagointiin kykenevät erikoispuolen valmistajat.

Yleisesti tuloksiin nojaten voidaan BOCOn palveluallttiudesta todeta, että asiakkaat pitävät BOCOA ripeänä ja vaivattomana kontaktina, jonka alltius kattavaan palveluun ja ongelmien selvittelyyn on hyvällä tasolla. Palvelun laadun toinen kategoria on siten täyttynyt.

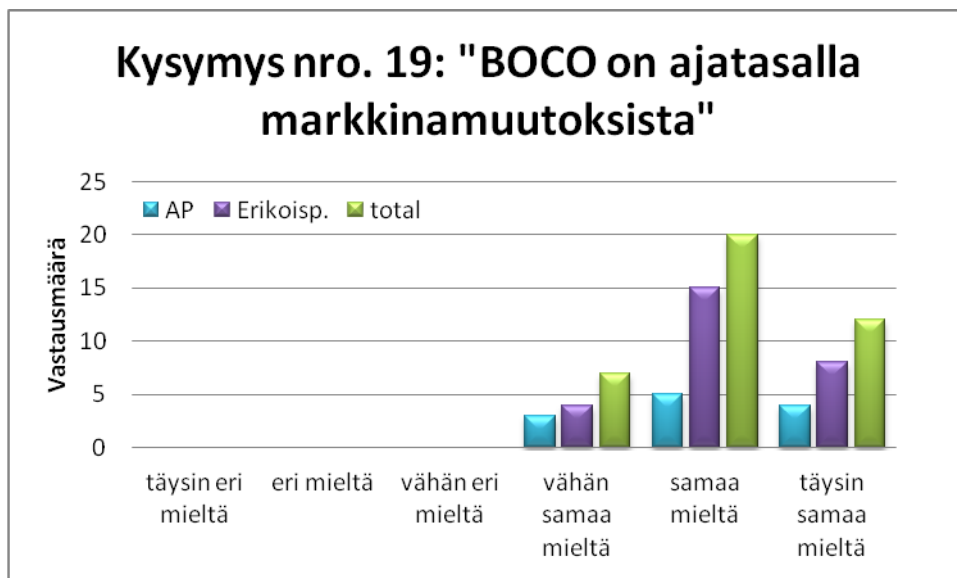
Varmuus

Varmuus kategoria sisältää työntekijöiden asiantuntemuksen, kohteliaan ja huomaavaisen toiminnan sekä kyvyn asiakkaan luottamuksen herättämiseen.



Kuvio 14: Varmuus, Kysymysten nro.17 - 18, 20 ja 24 vastausten keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin

Kuvio 14: Varmuus, sisältää neljä kysymystä, jotka käsittelevät asiantuntemusta. Kysymyksillä haluttiin lähteä selvittämään kokevatko asiakkaat BOCO:n alan-, markkina- ja tuotetuntemusta sekä yleensä BOCO:n henkilökuntaa asiantuntevana. Tulokset osoittavat, että molemmat asiakasryhmät pitävät BOCO:n tietämystä hyvinkin asiantuntevana. Erityisesti kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaat olivat sitä mieltä, että BOCO:n tuotetuntemus on erittäin asiantuntevaa, sillä vastauksen tyyppiärvoksi tuli 5. Yrityksen asiantuntijuutta pidettiin alkuperäisissä olettamuksissa yhtenä yrityksen vahvuutena ja tulokset osoittavat olettamukset oikeiksi.



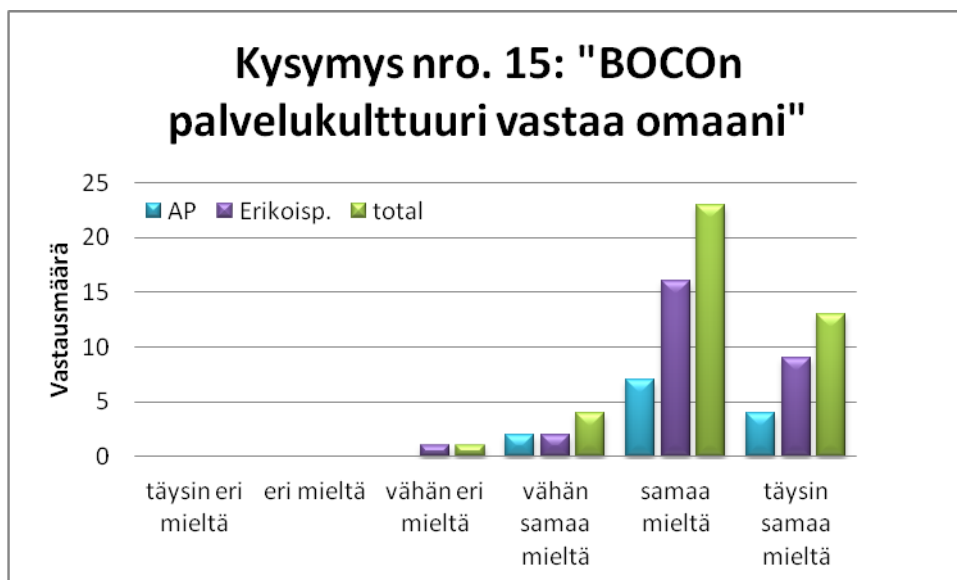
Kuvio 15: Kysymyksen nro.19 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Edellinen kysymys osoitti BOCOn markkinatuntemuksen olevan asiakkaiden mielestä asiantuntevaa. Kysymyksellä numero 19 haluttiin selvittää kokevat asiakkaat, että BOCO on markkinoidensa muutoksista ajan tasalla. Tulos osoittaa, että molemmat asiakasryhmät ovat sitä mieltä, että BOCO on markkinamuutoksista ajan tasalla. Molempien asiakasryhmien vastauksien tyyppiarvo oli 4, vaikka pieni joukko vastanneista oli asiasta vain vähän samaa mieltä, kuten kuviokin osoittaa. Voidaan kuitenkin yleisesti todeta, että BOCO on ajan tasalla mahdollisista markkinamuutoksista.

Asiakkaat pitävät siis yleisesti BOCOa asiantuntevana ja ajan tasalla olevana yhteistyökumppanina. Erityisesti päämiesten tuotetuntemus on korkealla tasolla, mikä on yritykselle erittäin positiivista ottaen huomioon, että päämiehiä on yhteensä kaksitoista. Voidaan siis todeta, että kolmas palvelun laadun kategoria on myös täyttynyt.

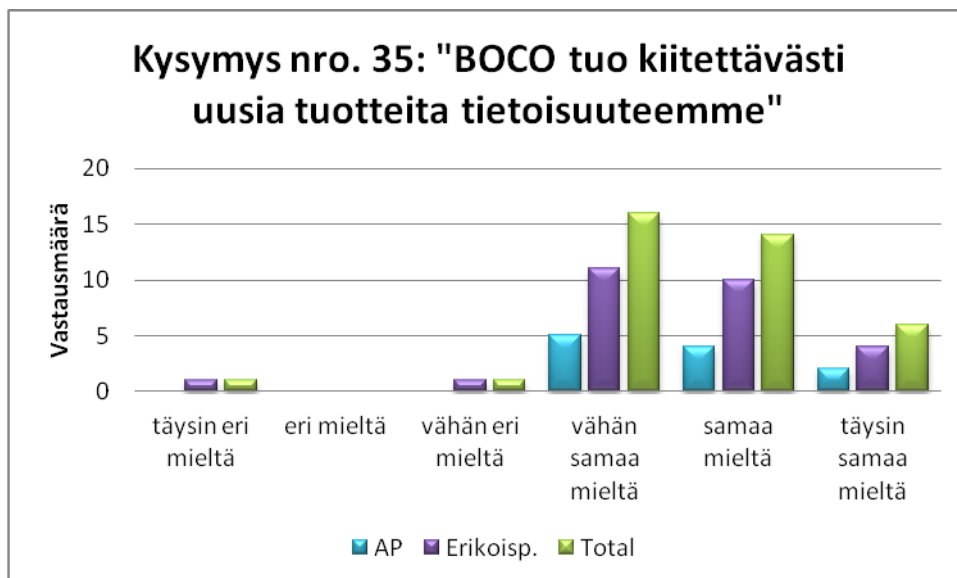
Empaattisuus

Empaattisuus eli asiakkaiden yksilöllinen sekä välittävä huomioiminen. Empaattisuus - kategoriaan tärkeä osa on asiakkaiden vakuuttaminen, että he ovat tärkeitä ja heidän yksilölliset tarpeensa ymmärretään ja huomioidaan.



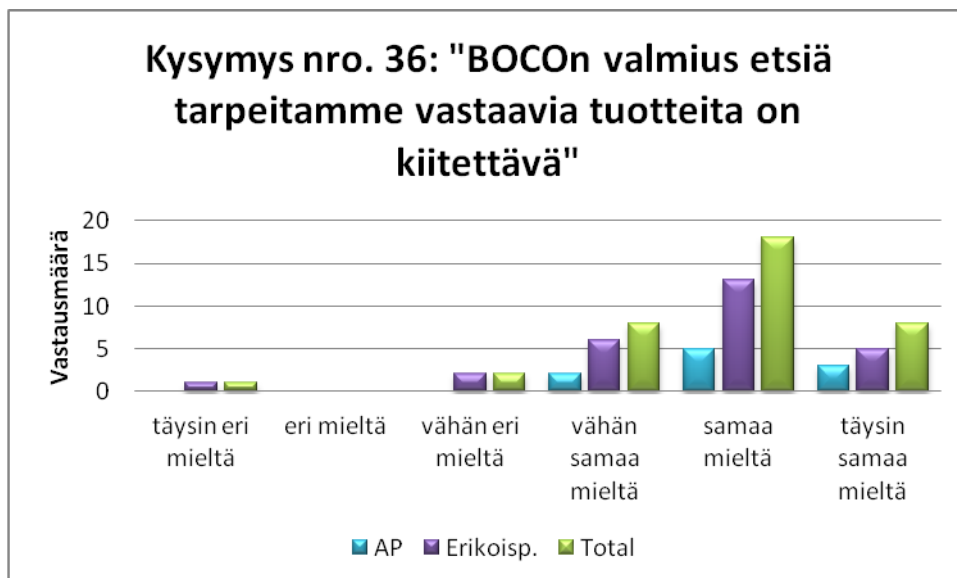
Kuvio 16: Kysymyksen nro.15 vastausjakauma asiakasryhmittäin.

Kysymyksellä lähdettiin selvittämään miten asiakkaat kokevat BOCO:n palvelun kohtaavan heidän tapansa ja kulttuurinsa. Agentuuriyritykselle yksi tärkeistä ominaisuuksista on kulttuurierojen huomioon ottaminen sekä niihin sopeutuminen. Agentin tulisi olla kuin kameleontti, joka mukautuu asiakkaansa värin mukaan. Tulokset osoittavat, että suurin osa vastanneista on joko samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Molempien asiakasryhmien tyyppiarvoksi tuli 4, eli suurin osa kaikista vastanneista on sitä mieltä, että BOCO:n palvelukulttuuri vastaa heidän omaa kulttuuriaan. Tulos on erittäin positiivinen BOCOLle, joka toimii useammalla markkina-alueella sillä se osoittaa yrityksen pystyvän mukautumaan asiakkaansa mukaan. On kuitenkin huomioitava, kuvassakin nähtävä pieni erimielisyys, joka kertoo, etteivät kaikki asiakkaat ole täysin samaa mieltä BOCO:n mukautuvaisuudesta. Tulevaisuudessa BOCO:n tulisikin tarkemmin kiinnittää huomiota kaikkien asiakkaiden eri piirteisiin sekä tapoihin, jotta nykyinen hyvä tulos pysyisi myös jatkossa.



Kuvio 17: Kysymyksen nro.35 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään asiakkaiden mielipidettä BOCOn oma-aloitteisesta aktiivisuudesta etsiä ja esitellä uusia tuotteita. Tuloksista selviää, että suurin osa vastanneista on väittämän kanssa vain vähän samaa mieltä ja molempien asiakasryhmien tyyppiä tulikin 3. Tulos siis osoittaisi, etteivät asiakkaat yleisesti ole täysin tyytyväisiä BOCOn nykyiseen oma-aloitteiseen toimintaan uusien tuotteiden etsinnässä tai esittelyssä. Kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaiden vastausten keskihajonta oli 1,05, joka on nähtävissä myös kuvioista 17. Tämä osoittaa, että asiakkaat vastasivat väittämään hyvin eritavalla. Voidaanko siis epäillä, että BOCO huomioi ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet erilailla asiakkuuksista riippuen? Sillä jos osa asiakkaista on erittäin tyytyväisiä ja osa erittäin tyytymättömiä, kertoisi se siitä, ettei BOCO tunnista kaikkien asiakkaidensa tarpeita yhtä hyvin. BOCOn tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota asiakkuuksiin, jotka ovat saattaneet jäädä vieraammiksi kuin toiset.



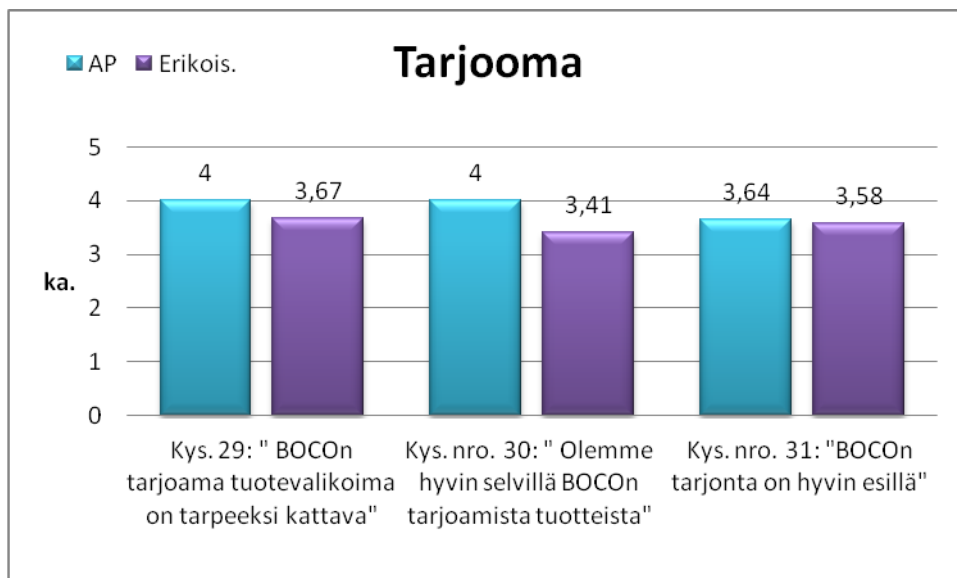
Kuvio 18: Kysymyksen nro.36 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, että kokevatko asiakkaat BOCON ymmärtävän hyvin heidän tarpeensa ja osaavan etsiä heidän tarpeitaansa vastaavia tuotteita kiitettävästi. Tulokset osoittavat, että vaikkakin suurin osa on asiasta samaa mieltä, eriäviä mielipiteitä löytyy useampi. Tulokset vahvistavat aikaisemman kysymyksen tuloksia eli BOCON asiakas sekä tarpeiden yksilöllinen ymmärrys ei ole kautta linjain kiitettävällä tasolla. BOCON tulisi panostaa asiakastarpeiden tutkimiseen ja ymmärtämiseen, jotta tulevaisuudessa päästäisiin tasaisempiin lukemiin.

Empaattisuudesta voidaan todeta, että vaikka BOCON mukautuvaisuus asiakkaidensa mukaan on kiitettävää, parannettavaa löytyy yksilöllisten tarpeiden ymmärtämisessä. Neljäs palvelun laadun kategoria ei täyty aivan täysin.

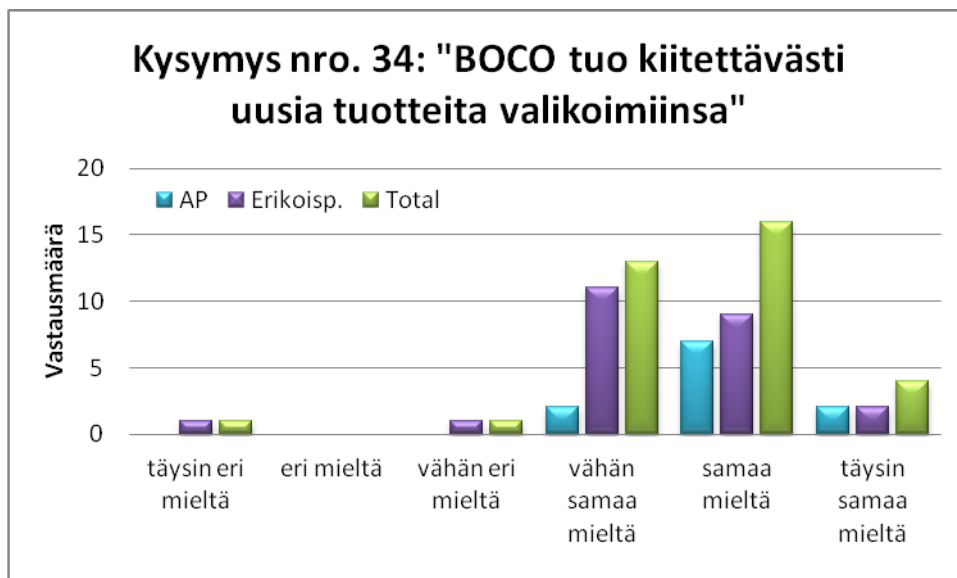
Aineelliset toimijat

Aineelliset toimijat ovat palveluiden fyysistä edustusta ja imagoa, kuten laitteiden ja henkilökunnan ulkoasut. Koska BOCON toiminta on keskittynyt pääasiassa puhelimitse ja sähköpostitse käytävään palveluun, fyysisten toimijoiden laadun tutkiminen on erittäin haasteellista, varsinkin jos osa asiakkaista ei ole koskaan tutustunut näihin BOCON ominaisuuksiin. Tästä johtuen aineellisten toimijoiden kategoriassa tutkitaan BOCON tarjoomaa eli tuotevalikoimaa sekä henkilökuntaa.



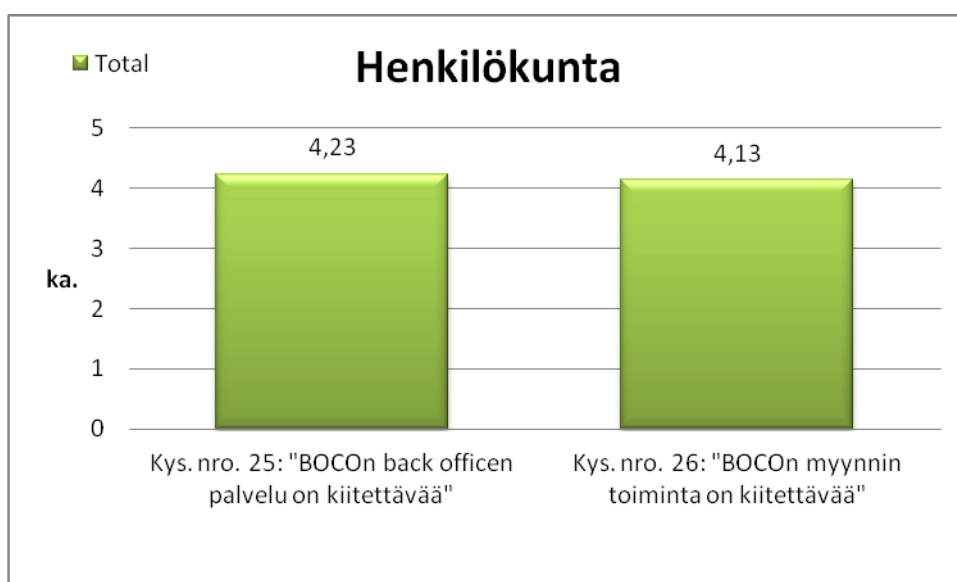
Kuvio 19: Tarjooma, kysymysten nro.29 - 31 vastausten keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin

Kuvio 19: Tarjooma, sisältää kolme BOCO:n tarjontaa tutkivaa kysymystä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään asiakkaiden mielipidettä tarjooman kattavuudesta sekä miten hyvin asiakkaat ovat tietoisia BOCO:n tarjonnasta ja onko tarjonta heidän mielestään hyvin esillä. Tulokset osoittavat, että kaikkien kysymysten kohdalla kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaat ovat väittämistä vähemmän samaa mieltä kuin AP-puolen asiakkaat. Tähän voi vaikuttaa näiden kahden asiakasryhmän tarjontaan laajuus, joista juuri kartonki- ja erikoispaperipuolella on huomattavasti monipuolisempi tarjonta. Molempien asiakasryhmien tyyppiarvo oli 3 eli suurin osa asiakkaista on vain vähän sama mieltä, että BOCO:n tarjonta olisi hyvin esillä. BOCO:n tulisi siis panostaa ulkoiseen viestintäänsä sekä varsinkin kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaidensa kohdalla tuotevalikoimansa kokonaisvaltaiseen esittelemiseen.



Kuvio 20: Kysymyksen nro.34 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä haluttiin selvittää asiakkaiden mielipidettä BOCOn aktiivisuustasosta päivittää tuotevalikoimiaan. Tuloksista voidaan todeta, että pääasiassa asiakkaat ovat tyytyväisiä BOCOn toimintaa tuoda uusia tuotteita valikoimiinsa, mutta jälleen kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaiden vastaukset hajaantuvat jopa täyteen erimielisyyteen väittämän kanssa. Tämä tarkoittaisi, että BOCOn tulisi olla tarkkaavaisempi ja pyrkiä uudistamaan tarjontaansa monipuolisemmin kaikki asiakasryhmät huomioon ottaen. Tulee kuitenkin huomioida, että agentin tarjonta on päämiehistä riippuvainen.



Kuvio 21: Henkilökunta, kysymysten nro.25 - 26 vastausten keskiarvo

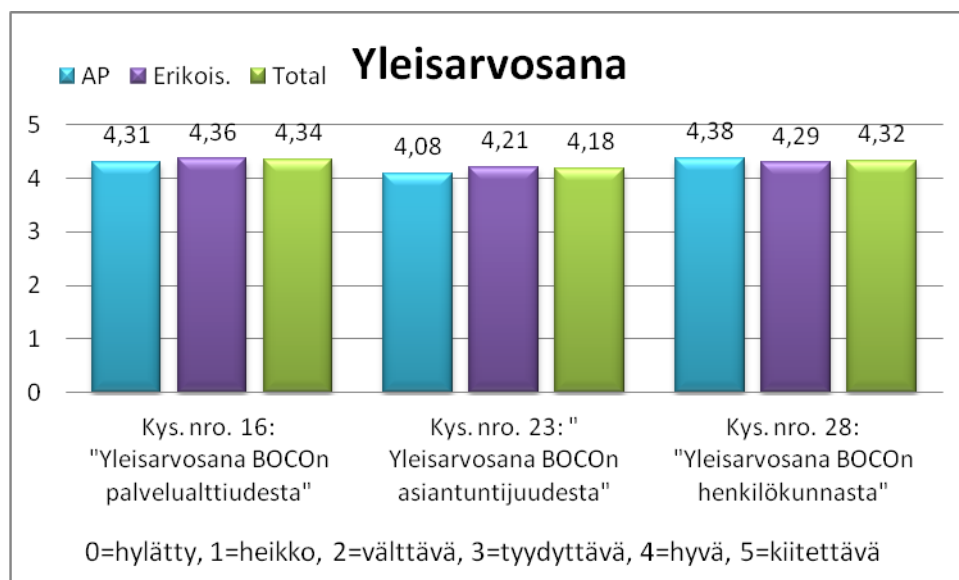
Kuvio 21: Henkilökunta kuvio sisältää kahden pääasiassa asiakkaiden kanssa tekemississä olevan henkilökuntaryhmän toimintaa ja palvelua tutkivaa kysymystä. Tulokset osoittavat,

että asiakkaat ovat miltei yksimielisestä samaa mieltä väittämän kanssa ja kaikkien vastanneiden kesken tyyppiarvoksi tulikin 4. Tulokset osoittavat, että asiakkaat ovat tyytyväisiä päivittäisiä asioita hoitavan backoffice -henkilökunnan palveluun sekä erikseen myös myynnin toimintaa pidetään kiitettävänä.

Koska aineellisia toimijoita oli epäolennaista lähteä tutkimaan BOCON kohdalla, lähdettiin tutkimaan aineellisten tuotteiden tarjontaa ja näkyvyyttä sekä mielipidettä henkilökunnasta. Tulokset osoittavat, että BOCON tulee huomioida asiakasryhmien tarve erot ja mukauttaa tarjoomaansa niiden mukaisesti. Erittäin positiivinen tulos oli henkilökuntaan kohdistuvat positiiviset tulokset. Yleisesti voidaan todeta, että aineellinen palvelun laadun kategoria on myös täyttynyt.

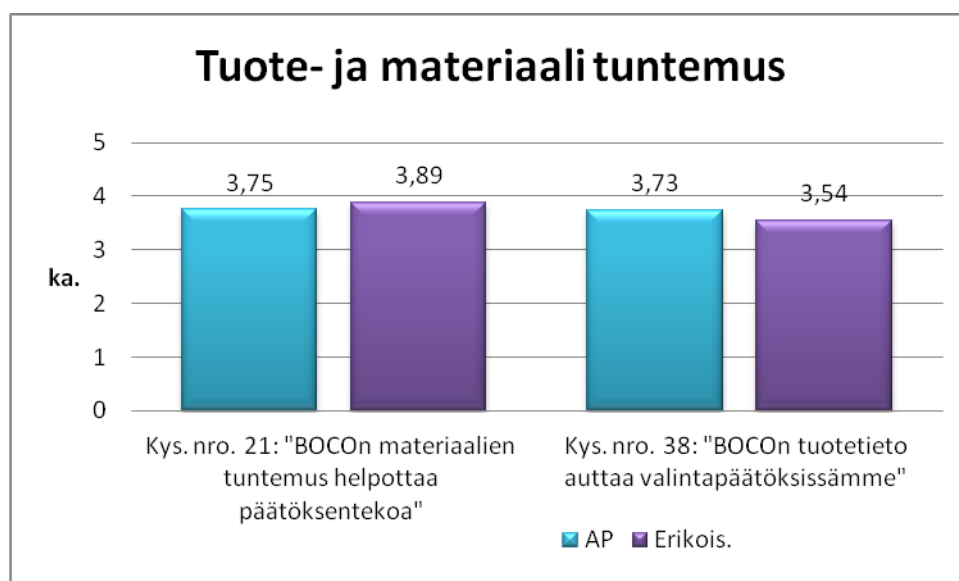
Palvelun laadun johtopäätökset

Palvelun laadun kategorioista neljä täyttyi kiitettävästi ja yksi osittain. Tästä voidaan yleisesti todeta, että asiakkaat kokevat BOCON tuottaman palvelun laadulliseksi. Alla oleva kuvio 22: Yleisarvosana, sisältää asiakasryhmittäin keskiarvon BOCON palvelualltiudesta, asiantuntijuudesta sekä henkilökunnasta. Kuten kuvasta huomata saattaa, jokaisen kysymyksen kohdalla, molemmat asiakasryhmät ovat hyvän ja kiitettävän arvosanan välimaastossa. Molempien asiakasryhmien tyyppiarvoksi tuli 4 eli suurinosa kaikista vastanneista on jokaisen kolmen kysymyksen kohdalla antanut BOCOLle hyvän arvosanan. Tämä vahvistaa johtopäätöstä, että BOCON palvelu koetaan laadulliseksi molemmissa asiakasryhmissä.



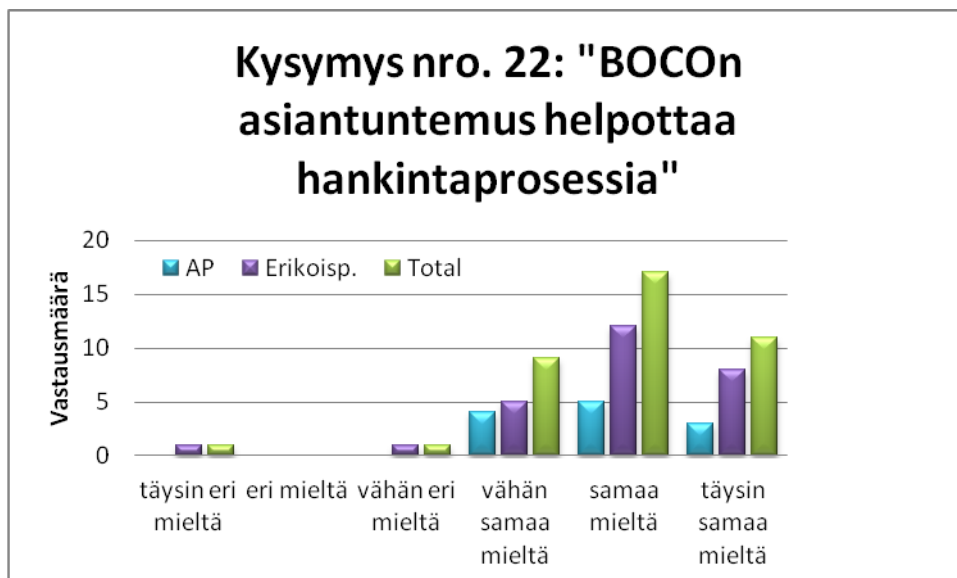
Kuvio 22: Yleisarvosana, kysymysten nro. 16, 23 ja 28 keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin

3.4.2 Asiakkaan kokema hyöty



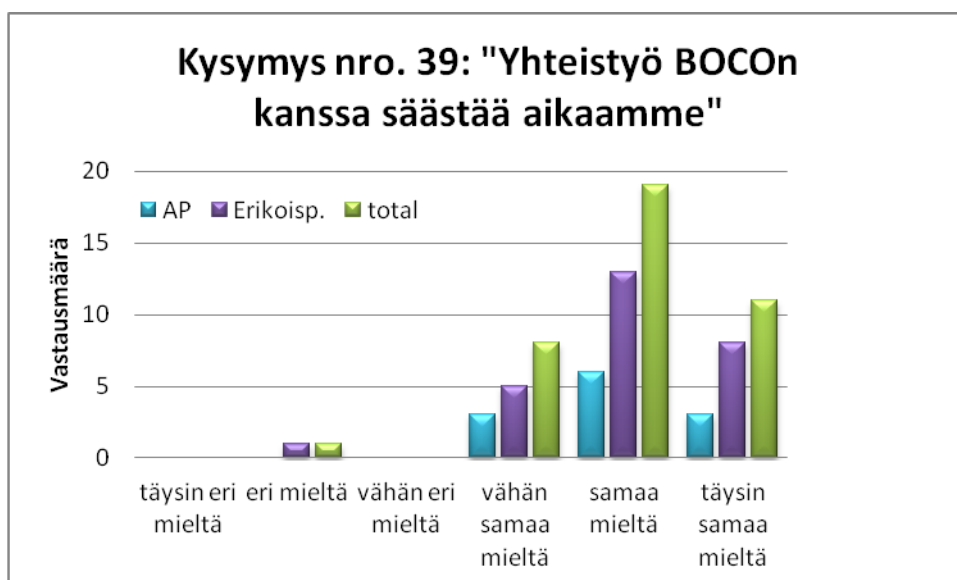
Kuvio 23: Tuote- ja materiaalituntemus, Kysymysten nro.21 ja 38 keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin

Kuvio 23: Tuote- ja materiaalituntemus, sisältää kahden kysymyksen keskiarvot asiakasryhmittäin jaoteltuna. Kysymys numero 21 keskittyy materiaalien tuntemukseen ja kysymys numero 38 tuotetuntemukseen. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään BOCO:n tuomaa hyötyä asiakkaille. Tuloksista voidaan todeta, että asiakkaat kokevat yleisellä tasolla BOCO:n asiantuntemuksen helpottavan ja auttavan heidän päätösten tekoa. Asiakasryhmien välillä on tyyppiarvoissa kuitenkin eroa, sillä AP-puolella useimmin esiintynyt vastaus oli 3 eli he olivat molempien kysymysten kohdalla asiasta vain vähän samaa mieltä, kun taas kartonki- ja erikoispaperipuolen tyyppiarvoksi tuli 4, joka tarkoittaa että he olivat väittämien kanssa useimmiten samaa mieltä. Asiakasryhmien välinen ero oli odotettavissa ryhmien ominaispiirteistä johtuen. Tulos osoittaa sen, että BOCO koetaan hyödylliseksi varsinkin kartonki- ja erikoispaperipuolen materiaali ja tuotevalintoja tehtäessä.



Kuvio 24: Kysymyksen nro.22 vastausjakauma asiakasryhmittäin

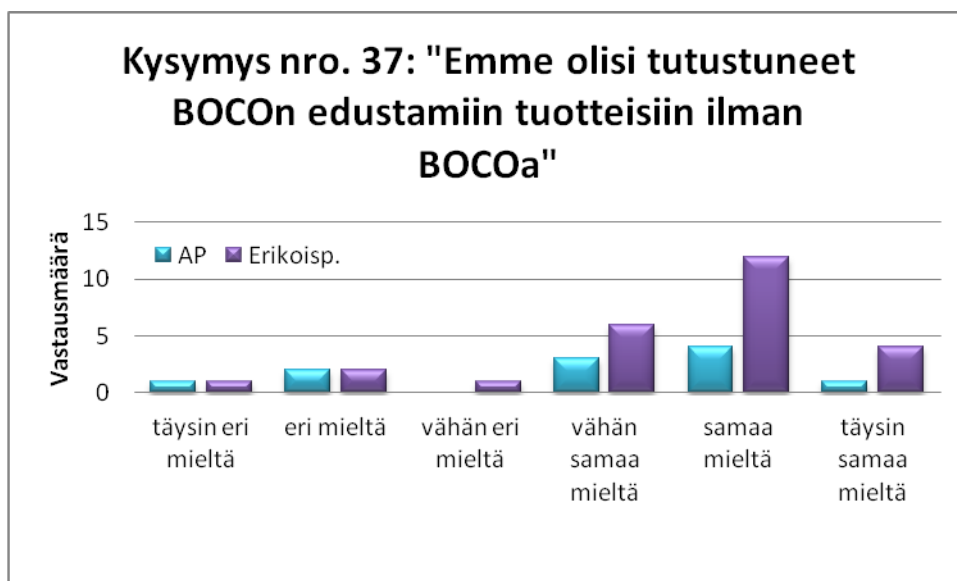
Kysymyksellä haluttiin selvittää helpottaako BOCON asiantuntemus asiakkaiden hankintaprosesseja. Tulokset osoittavat, että suurin osa asiakkaista kokee BOCON hyödylliseksi. On kuitenkin huomioitava, että vastauksia on myös toisessa ääripäässä, joka saattaa viitata siihen, ettei asiakkaita palvella tasapuolisesti.



Kuvio 25: Kysymyksen nro.39 vastausjakauma asiakasryhmittäin

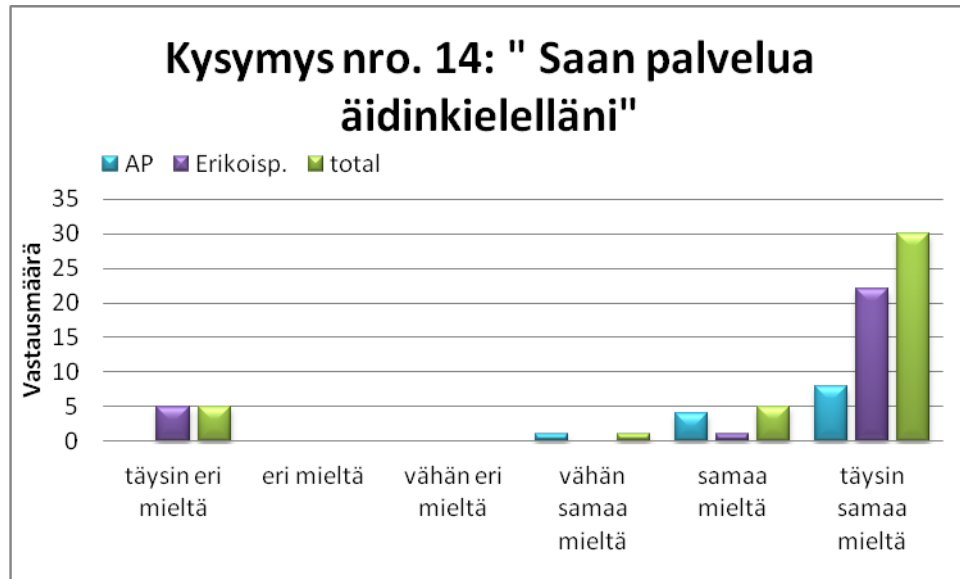
Kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko asiakkaat säästävnsä aikaa olemalla yhteistyössä BOCON kanssa. Tulokset osoittavat, että molemmat asiakasryhmät ovat selkeästi sitä mieltä että yhteistyö BOCON kanssa säästää heidän aikaansa. Suurin osa asiakkaista oli asiasta samaa tai täysin samaa mieltä. Tulos vihjaa siihen, että BOCON toiminta on ripeää ja

kokonaisvaltaista, jotta asiakkaat voivat kokea pääsevänsä itse vähemmällä. BOCOn yhtenä vahvuutena voidaan siis pitää nopeaa palvelua.



Kuvio 26: Kysymyksen nro.37 vastausjakauma asiakasryhmien kesken

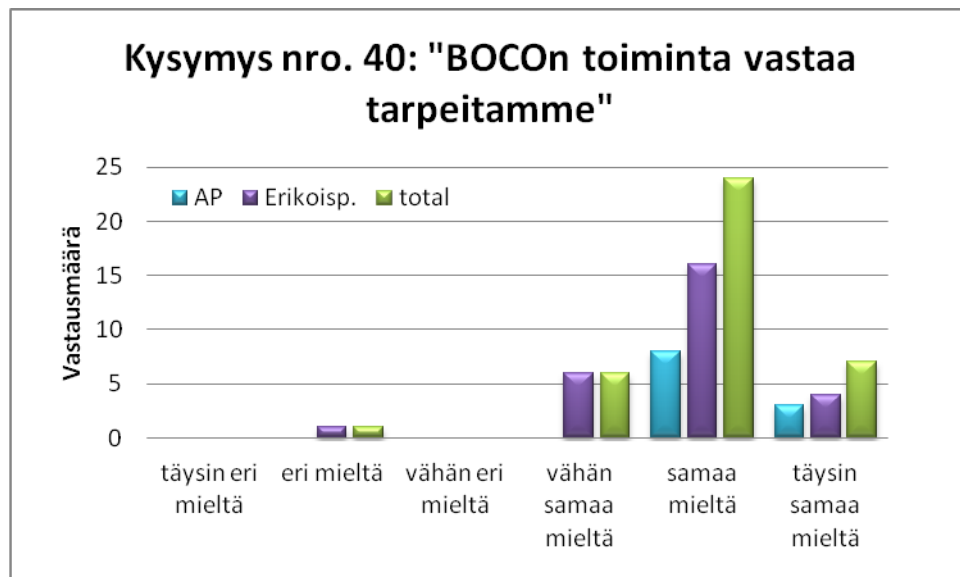
Kysymyksellä haluttiin saada selville, olisivatko asiakkaat tutustuneet BOCOn edustamiin tuotteisiin ilman BOCoa. Tulokset osoittavat, että suurin osa on asiasta samaa mieltä, mutta hajontaa vastausten välillä on 1,41. Tyyppiarvo molemmissa asiakasryhmissä kuitenkin oli 4 eli suurin osa vastanneista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kuten kuvasta nähdään, osa asiakkaista on kuitenkin eri mieltä, mikä on järkeen käypää sillä kaikki BOCOn edustamat tuotteet eivät ole yksinoikeudella vain BOCOn tarjoomassa. Voidaan kuitenkin todeta, että BOCOn vahvuutena on, että suurin osa asiakkaista kokee BOCOn tarjonnan uniikiksi sulkien kilpailua pienemmäksi.



Kuvio 27: Kysymyksen nro.14 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä haluttiin esittää, kuinka suurta joukkoa asiakkaista palveluaan heidän omalla äidinkielellään. Kuten tulokset näyttävät, selvästi suurin osa asiakkaista saa palvelua omalla äidinkielellään, tehden yhteistyön kansainvälisen toimittajan kanssa asiakkaalle helpommaksi.

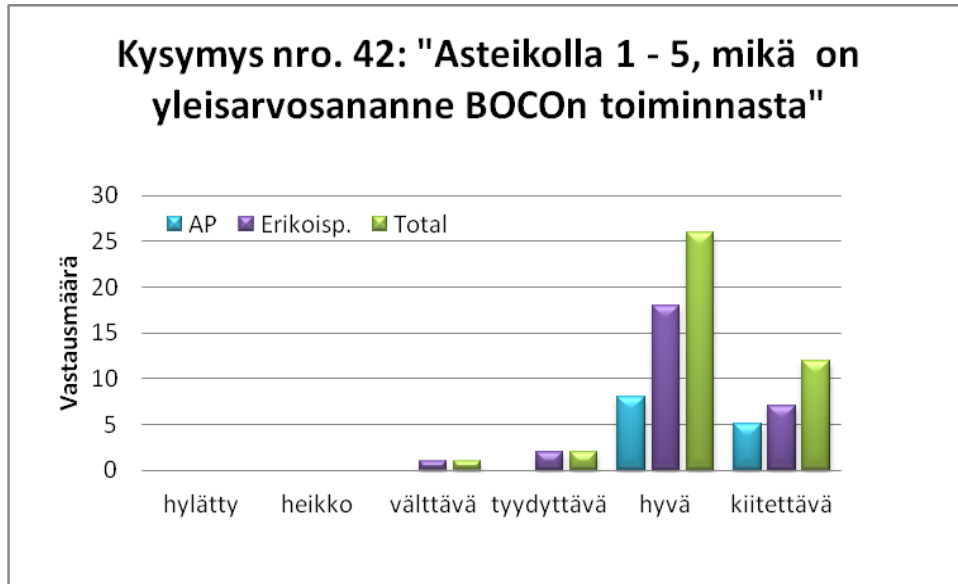
3.4.3 Yhteenveto



Kuvio 28: Kysymyksen nro.40 vastausjakauma asiakasryhmittäin

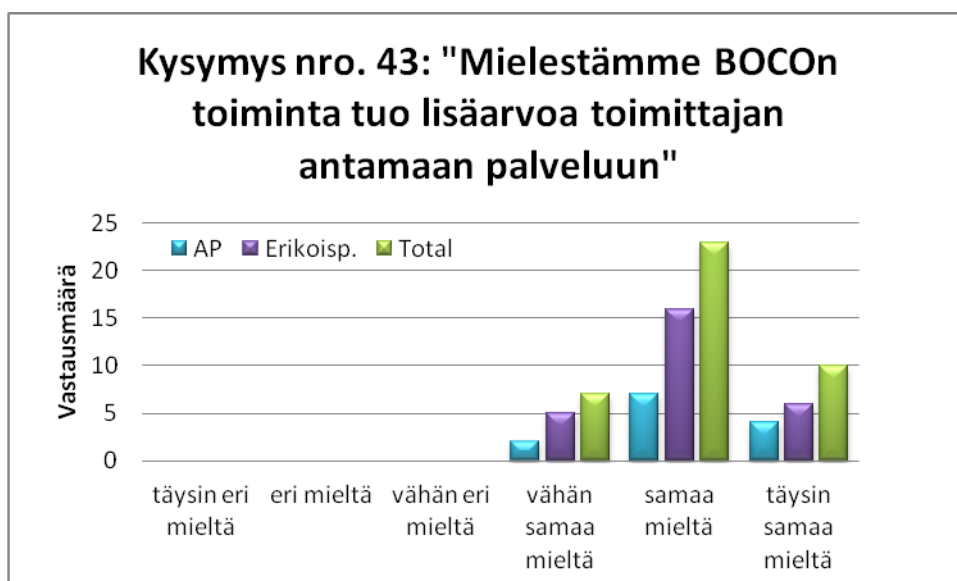
Kysymyksellä haluttiin selvittää vastaako BOCO:n toiminta yleisellä tasolla asiakkaiden tarpeita. Tulokset osoittavat, että selvästi suurin osa asiakkaista kokee BOCO:n toiminnan kohtaan heidän tarpeensa. Vaikkakin kartonki- ja erikoispaperipuolen asiakkaiden useimmin esiintynyt

vastaus oli 4 eli he olivat väittämän kanssa samaa mieltä, oli osa kuitenkin vain vähän samaa tai jopa erimieltä. Tämä viittaisi mahdollisesti siihen, etteivät BOCON toiminta ja asiakastuntemus ole täysin tasapuolista kaikkien kohdalla.



Kuvio 29: Kysymyksen nro.42 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä haluttiin asiakkaiden antavan yleisarvosana BOCON toiminnasta. Kaikkien vastanneiden tyypiarvo oli 4 ja keskiarvo 4,20 tarkoittaen käytännössä sitä, että suurinosa asiakkaista antoi yritykselle arvosanaksi 4 eli hyvä. Tämän perusteella voidaan todeta, ettei BOCON nykyisessä toiminnassa ole vakavia puutteita asiakkaiden näkökulmasta tutkittuna.



Kuvio 30: Kysymyksen nro.43 vastausjakauma asiakasryhmittäin

Kysymyksellä haluttiin yleisesti selvittää kokevatko asiakkaat BOCOn tuovan lisäarvoa toimittajan antamaan palveluun. Tulokset osoittavat, että jokainen kyselyyn vastannut on ollut sitä mieltä, että BOCO tuo toiminnallaan lisäarvoa. Kaikkien vastanneiden kesken useimmin vastattu vaihtoehto oli 4 eli samaa mieltä. Tulos osoittaa, että asiakkaat kokevat yleisesti BOCOn olemassaolon hyödylliseksi heidän ja toimittajan välillä.

Lomakkeen viimeinen kysymys oli avoin palaute. Koska osio on sovittu pidettävän nimettömänä ja salaisena, voidaan todeta seuraavaa: Aiemmat tulokset kertovat tarkasti miten asiakkaat kokevat saavansa arvoa ja hyötyvänsä agentuuriyrityksen toiminnasta sekä mitä piirteitä tulisi kehittää, jotta saavutettaisiin parempi palvelun laadun taso. Hankeyritykselle on luovutettu luottamuksellinen tarkempi kehitysehdotus ja aihetta käsitellään myös lisää seuraavassa osiossa.

3.5 Johtopäätökset

Lopulliset tutkimustulokset osoittavat, että agentuuriyrityksen tuoma arvo toimitusketjussa asiakkaille on ajan säästäminen, asiantuntemuksen tuomat helpotukset päätöksien tekemiseen sekä kansainvälisessä toiminnassa kulttuuristen erojen helpottaminen. Tämän lisäksi asiakkaat hyötyvät myös agentuuriyrityksen pitkästä kokemuksesta toimialalta sekä markkina-alueelta.

Teoriaosuudessa mainitut agentin tärkeimmät päämiehilleen tuomat hyödyt: kielitaito, paikallinen osaaminen, alueellinen tuntemus sekä asiakasyhteydet kiteyttävät sen, mitä agentin

perusominaisuuksien tulisi olla, ja valmistajat käyttävät agenttia saadakseen juuri sen ole-massa olevan markkina- ja asiakastuntemuksen käyttöönsä. Kyseiset piirteet tulivat esille myös tutkimustuloksissa asiakkaiden arvon sekä hyödyn tuottajina. Tutkimustulokset osoitti-vat, että asiakkaat kokevat palvelun tuottavan arvoa, kun se kohtaa heidän oman toiminta-kulttuurinsa ja kielen. Paikallinen osaaminen ja alueellinen tuntemus ovat piirteitä, jotka vaativat agentilta kokemusta sekä ammattitaitoa luoden luottamusta ja nopeutta agentin pal-veluun. Kokemus ja ammattitaito saavutetaan vain ajan myötä. Asiakasyhteydet kuten suh-teet yleensä vaativat myös oman aikansa kehittyäkseen. Jokainen suhde on uniikki ja muodos-taa erillisen siteen asiakkaan ja agentin välille, tehden yksilöidyn palvelun mahdolliseksi. Agentuurin perusominaisuuksien tulisi täten olla kunnossa, jotta asiakas kokee saavansa arvoa agentuurin toiminnasta.

Agentuuriyrityksen perusominaisuuksiin kuuluu myös vuorovaikutusprosessit asiakkaan ja toi-mittajan välillä. ARA-mallissa käsitellyistä kolmesta tasosta actori eli toimijataso on agentuu-rin kannalta dominoivin toiminnantaso. Agentin toiminta on palvelua suhdeverkostoissa ja ih-missuhdelinkit asiakkaisiin päin, jotka ovat muodostuneet ajan ja kokemuksien kautta, luovat agentille elintärkeän suhdeverkoston. Ilman suhdeverkostoja agentilla ei ole perustaa toimin-nallensa. Aktiviteettitaso pitää sisällään agentin aktiivisuuden tunnistaa ja ymmärtää asiak-kaidensa tarpeet. Kuten markkina- ja alantuntemus, syvällinen ymmärrys asiakkaiden tarpeis-ta saavutetaan kokemuksen ja ajan myötä. Agentin kokemuksen ja ajan myötä kertynyt asian-tuntemus niin alalta ja markkinoilta sekä asiakastarpeiden ymmärtämisestä, voidaan lukea resurssitasoon kuuluviksi. Koska agentuuri koostuu palveluista ja henkilösuhteista, on agentin tärkein resurssi hiljainen tieto, joka on kokeneen ja asiantuntevan agentin ydin. Uusi toimija ei pysty saavuttamaan samaa asiantuntemuksen ja asiakassuhteiden tasoa yhdessä yössä, vaan kokemus tulee ainoastaan ajan kanssa.

Hankeyrityksellä on takanaan alan ja markkinoiden kokemusta yli 30 vuoden ajalta sekä laaja asiakasverkosto 12 vuoden toimintansa pohjalta. Henkilöstön aiemmat kontaktit ja verkostot ovat kasvattaneet yritykselle vahvan brändin ja luottamuksen verkostossaan. BOCO:n tärkeim-pänä vahvuutena pidetäänkin sen henkilöstön pitkää kokemusta ja vahvaa ammattitaitoa. Tu-losten pohjalta tehtävät johtopäätökset osoittavatkin hankeyrityksen alkuperäisten oletta-musten olleen hyvin lähellä totuutta ja että yrityksen toiminta on keskittynyt olennaiseen. BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n toiminta koetaan asiakkaiden puolelta te-hokkaaksi ja asiantuntevaksi sekä varsin luotettavaksi. Tulokset osoittavat, että selvästi suu-rin osa asiakkaista kokee BOCO:n toiminnan vastaavan heidän tarpeitaan.

BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n kannalta voidaan todeta, että palvelunlaa-dun kriteerit täyttyivät suurimmalta osalta, viitaten siihen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä agentin toimintaan, tehden sen olemassaolon hyödylliseksi heidän ja toimittajan välille. Suo-

raan kysyttynä vastaustulokset osoittavat, että jokainen kyselyyn vastannut on ollut sitä mieltä, että BOCO tuo toiminnallaan lisäarvoa toimittajan antamaan palveluun. Lisäksi tutkimuksen toimesta asiakaspinnassa nähdään, että yritys on halukas tutkimaan nykyistä toimintaansa ja haluaa kehittää sitä asiakkaiden palautteen pohjalta oikeaan suuntaan. Jotta yritys pystyisi pitämään saavutetun palvelun tason, tulee sen jatkossakin kiinnittää huomiota, että agentilta vaadittavat perusominaisuudet ovat kunnossa. Kulttuurituntemuksen kehittäminen vaatii paneutumista asiakkuuksiin yksilöinä ja ymmärtämällä heidän toimintansa lähtökohtia. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaiden tarkkaa kuuntelemista sekä kehonkielen lukemista tapausmissa. Asiakkaan kulttuuritaustan selvittäminen ei aina ole täysin yksinkertaista, siksi suhteen analysoiminen ja kehittäminen aika ajoin on tärkeää agentin puolelta. Paikallinen osaaaminen ja asiantuntemus saavutetaan ajan ja kokemuksen myötä. Näitä ominaisuuksia voidaan tukea henkilökunnan kouluttamisella sekä ympäristöanalyseillä. Asiakassuhteet tarvitsevat osaltaan henkilökunnan panostusta suhteisiin henkilökohtaisella tasolla. Asiakassuhteita tulee kehittää kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Agentin tulee osoittaa aktiivisuutta asiakassuhteiden tutkimiseen ja ylläpitämiseen sekä panostaa asiakaskohtaiseen palveluun, jotta asiakas kokee olevansa arvokas.

Tutkimustuloksissa ilmenneitä kehitettäviä ominaisuuksia ovat asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja näiden mukainen tarjonta, vaikkakin yleisesti tulokset olivat positiivisia. Osa asiakkaista on kuitenkin sitä mieltä, että BOCOn valmius etsiä heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita ei ole kiitettävällä tasolla eli tarpeiden yksilöllinen ymmärrys ei ole kautta linjain kiitettävää. BOCOn tulisi siis panostaa ja laittaa resursseja asiakastarpeiden tutkimiseen ja ymmärtämiseen, jotta tulevaisuudessa päästäisiin kiitettävälle tasolle kaikissa asiakasryhmissä. Vastaushajontaa ilmeni myös BOCOn tasosta tuoda uusia tuotteita asiakkaiden tietoisuuteen. BOCOn tulisi olla tarkkaavaisempi ja pyrkiä uudistamaan tarjontaansa monipuolisemmin, kaikki asiakasryhmät huomioon ottaen. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa asiakkaista kokee yrityksen tarjonnan uniikiksi, mikä tuo BOCOn tarjoamaan palveluun arvoa.

Haasteena on myös tasapuolinen asiakkaiden palveleminen, sillä tulosten osittainen hajonta osoittaa, etteivät kaikki asiakkaat koe saavansa tarpeidensa mukaista palvelua sekä tarjontaa. Tutkimuksessa olleiden molempien asiakasryhmien mielestä myöskään BOCOn ulkoinen viestintä tarjonnasta ei ole tarpeeksi tehokasta, sillä asiakkaat yleisesti ottaen eivät olleet täysin selvillä BOCOn tuoteskaalasta. Myös valitusten hoidon riipeydessä sekä palautteiden läpiviemisessä olisi parannettavaa.

Toiminnan kannalta haasteiksi voidaan vielä todeta markkinamuutoksista ajan tasalla pysymisen sekä tulevaisuudessakin asiakkaiden kulttuureihin sopeutumisen. Vaikkakin suurin osa asiakkaista koki, että BOCOn palvelukulttuuri vastasi heidän omaansa, pieni osa vastanneista ei

kuitenkaan ollut asiasta samaa mieltä, mikä viittaisi siihen, että yrityksen tulisi jatkossa kiinnittää tarkempaa huomiota asiakaskohtaiseen palveluun.

Käytännössä BOCOn kannattaa jatkossa pitää sama palvelun asenne laadun ylläpitämiseksi, mutta asiakaskohtaisiin eroihin sekä yksilöllisiin tarpeisiin ja ominaisuuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

4 Päätössanat

Kansainvälistyvässä maailmassa kansainvälisen kaupan merkitys kasvaa jatkuvasti. Kansainvälistyminen tekee kulttuuristen erojen kirjosta haastavan sekä mielenkiintoisen toimintaympäristön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella agentuuriyrityksen tuomaa hyötyä ja arvoa kansainvälisten toimijoiden välimaastossa asiakkaisiin nähden. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että toimitusketjussa asiakkaille agentti tuo ajan säästämällä, asiantuntemuksen kautta päätösten tekemisen helpotuksella sekä kansainvälisessä toiminnassa kulttuuristen erojen helpottamisella. Lisäksi tutkimuksen mukaan asiakkaat hyötyvät myös agentuuriyrityksen pitkistä kokemuksista toimialalta sekä markkina-alueelta. Tulokset vahvistavat omalta osaltaan, että hankeyrityksen toiminta on hyödyllistä, arvoa tuottavaa ja menestyksekkästä.

Lähteet

Anderson, J. & Narus, A. 2004. Business Market Management. Second Edition. New Jersey: Pearson Education.

BOCO Yritysesittely. 2011. BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Helsinki.

Ford, D. & Gadde, L. & Håkansson, H. & Lundgren, A. & Snehota, I. & Turnbull, P. & Wilson, D. 1999. Managing Business Relationships. Chichester: WILEY.

Ford, D. & Berthon, P. & Brown, S. & Gadde, L. & Håkansson, H. & Naudé, P. & Ritter T. & Snehota, I. 2003. Chichester: WILEY.

Gadde, L. & Håkansson, H. & Persson, G. 2010. Chichester: WILEY.

Håkansson, H. & Ford, D. & Gadde, L. & Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. Chichester: WILEY.

Immonen, H. 2005. Vientiedustaja: Valintasopimukset ja yhteistyö. 8. painos. Helsinki: Multi-print.

Kannisto P & Kannisto S. 2008. Asiakaspalvelu - Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-Kustannus.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. University Press: Tampere.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen J, & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: Bookwell.

Woodruff, R. & Gardial, S. 1996. Know your customer. New approaches to understanding customer value and satisfaction. Blackwell Publishers Ltd.: USA.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen painos. Helsinki: KY-palvelu.

Zeithaml, V. & Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing. Fift edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Haastattelut

Kauppi, L. Toimitusjohtajan haastattelu 3.11.2011, BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Helsinki.

Kauppi, M. Toimistopäällikön haastattelu 3.11.2011, BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Helsinki.

Sjögren, S. Myyntijohtajan haastattelu, 3.11.2011, BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Helsinki.

Sähköiset lähteet

BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. 2011. Pääsivu.

<http://www.boco.cc/fi/> Luettu 1.11.2011.

Ezine articles/ Sidney Okolo, Reasons for Globalisation.

<http://ezinearticles.com/?Reasons-for-Globalization&id=1132215> Luettu 29.10.2011.

Global EDGE, Global insights by trade block.

<http://globaledge.msu.edu/Global-Insights/by/trade-bloc> Luettu 29.10.2011

Oulun Yliopisto. Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html> Luettu 23.11.2011.

QuickMBA. Strategic management. The Value chain.

<http://www.quickmba.com/strategy/value-chain/> Luettu 27.11.2011.

Tilastokeskus, Käsitteet ja määritelmät.

<http://www.stat.fi/meta/kas/index.html> Luettu 23.11.2011.

Small Enterprise Stragic Development Training. 2009. Koulutusmateriaali. Arvoketju

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=270&L=2> Luettu 27.11.2011.

Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Agenttitoimintamalli	13
Kuvio 3: Palvelun laadun kuilumalli	16
Kuvio 4: Mahdollisia asiakkaiden odotustasoja sekä palveluntasot	17
Kuvio 5: Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun kategoriat	18
Kuvio 6: Arvoketjumalli	21
Kuvio 7: Yritystoiminnan vuorovaikutus	24
Kuvio 8: ARA-malli	24
Kuvio 9: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	26
Kuva 10: BOCON edustusalueet	33
Kuvio 11: Kysymyksen nro.27 vastausjakauma asiakasryhmittäin	36
Kuvio 12: Kysymysten nro.7 - 9 sekä 41 vastausten keskiarvot	37
Kuvio 13: Kysymysten nro.10 - 13 vastausten keskiarvojakauma asiakasryhmittäin	38
Kuvio 14: Varmuus, Kysymysten nro.17 - 18, 20 ja 24 vastausten keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin	39
Kuvio 15: Kysymyksen nro.19 vastausjakauma asiakasryhmittäin	40
Kuvio 16: Kysymyksen nro.15 vastausjakauma asiakasryhmittäin.	41
Kuvio 17: Kysymyksen nro.35 vastausjakauma asiakasryhmittäin	42
Kuvio 18: Kysymyksen nro.36 vastausjakauma asiakasryhmittäin	43
Kuvio 19: Tarjooma, kysymysten nro.29 - 31 vastausten keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin	44
Kuvio 20: Kysymyksen nro.34 vastausjakauma asiakasryhmittäin	45
Kuvio 21: Henkilökunta, kysymysten nro.25 - 26 vastausten keskiarvo	45
Kuvio 22: Yleisarvosana, kysymysten nro.16, 23 ja 28 keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin	46
Kuvio 23: Tuote- ja materiaalituntemus, Kysymysten nro.21 ja 38 keskiarvojakaumat asiakasryhmittäin	47
Kuvio 24: Kysymyksen nro.22 vastausjakauma asiakasryhmittäin	48
Kuvio 25: Kysymyksen nro.39 vastausjakauma asiakasryhmittäin	48
Kuvio 26: Kysymyksen nro.37 vastausjakauma asiakasryhmien kesken	49
Kuvio 27: Kysymyksen nro.14 vastausjakauma asiakasryhmittäin	50
Kuvio 28: Kysymyksen nro.40 vastausjakauma asiakasryhmittäin	50
Kuvio 29: Kysymyksen nro.42 vastausjakauma asiakasryhmittäin	51
Kuvio 30: Kysymyksen nro.43 vastausjakauma asiakasryhmittäin	52

Taulukot

Taulukko 1: Agentin käytön hyödyt ja haitat (päämiehen näkökulmasta).....	12
Taulukko 2: Tuotteiden ja palveluiden vertailu	15
Taulukko 3: Palvelun laadun kategoriat	19
Taulukko 4: Asiakasryhmien ominaisuuksien vertailu	29
Taulukko 5: SWOT-analyysi.....	34

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	61
Liite 2: Survey	66

28. Yleisarvosana BOCON henkilökunnasta
(0=hylätty, 1= heikko, 2= välttävä, 3=tyytyttävä, 4=hyvä, 5=kiitettävä)

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BOCON tarjonta ja toiminta

Vastatkaa seuraaviin väittämiin merkitsemällä "x" kohtaan, joka kuvaa mielipidettänne parhaiten.
(0=täysin eri mieltä, 1= eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3=vähän samaa mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

29. BOCON tarjoama tuotevalikoima on tarpeeksi kattava

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Olemme hyvin selvillä BOCON tarjoamista tuotteista

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. BOCON tarjonta on hyvin esillä

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Löydän BOCON internetsivuilta tarvitsemiä tiedot

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. BOCON internetsivut ovat selkeät ja helposti luettavat

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. BOCO tuo kiitettävästi uusia tuotteita valikoimiinsa

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. BOCO tuo kiitettävästi uusia tuotteita tietoisuuttemme

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. BOCON valmius etsiä tarpeitamme vastaavia tuotteita on kiitettävä

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Emme olisi tutustuneet BOCON edustamiin tuotteisiin ilman BOCOa

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

38. BOCOn tuotetieto auttaa valintapäätöksissämme

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Yhteistyö BOCOn kanssa säästää aikaamme

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. BOCOn toiminta vastaa tarpeitamme

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. BOCOn kanssa työskentely on vaivatonta

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yhteenveto

42. Asteikolla 0-5, mikä on yleisarvosananne BOCOn toiminnasta?

(0=hylätty, 1= heikko, 2= välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=kiitettävä)

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Mielestämme BOCOn toiminta tuo lisäarvoa toimittajan antamaan palveluun

(0=täysin eri mieltä, 1= eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3=vähän samaa mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. Mitä yksittäistä asiaa haluaisitte parantaa BOCOn toiminnassa yhteistyönne kehittämiseksi?

Suuri kiitos vastauksistanne!

Lähetättehän täytetyn kyselylomakkeen osoitteeseen anniina.karhu@boco.cc.

Liite 2: Survey



Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Survey on our performance

This enquiry is done as part of a thesis project for Laurea, University of Applied Sciences titled "The Value an agent company brings to the supply chan". The goal is to develop the performance and service level of BOCO – Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

We thank you for taking the time to complete this survey.

When answering these questions please use your other suppliers and/or your general thoughts on suppliers as a comparison.

This survey holds 6 groups of short claims and should only take a few minutes of your time.

The collected data will be used internally at BOCO and as a basis for the results on the thesis report.

All information provided by you will be anonymous in any external use.

If you have any questions about the survey please contact us at anniina.karhu@boco.cc

Background information

1. Name of your company:
2. Representative:
3. The products you purchase via BOCO:
4. Order quantity: tons/m2 per year
5. How long have you been in co-operation with BOCO? years
6. Segments where you operate:

BOCO's service level

Please answer the following claims by marking an "x" in the choice that represents your opinion the best (0=fully disagree, 1= disagree, 2= slightly disagree, 3=slightly agree, 4=agree, 5=fully agree)

7. Contacting BOCO is easy

0	1	2	3	4	5
<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>
8. BOCO responds to contacts promptly

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. BOCO responds comprehensively

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Problem solving is efficient

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Complaints/claims are promptly taken care of

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. BOCO's takes complaints/claims with seriousness

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Feedback leads to improvement of service

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. I get service in my native language

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. BOCO's service culture matches my own

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. General opinion of BOCO's service level
(0=fail, 1=poor, 2= satisfactory,3=average, 4=good, 5=excellent)

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BOCO's expertise

Please answer the following claims by marking an "x" in the choice that represents your opinion the best (0=fully disagree, 1= disagree, 2= slightly disagree, 3=slightly agree, 4=agree, 5=fully agree)

17. BOCO knows the industry

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. BOCO's market knowledge is professional

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

19. BOCO is up to date with market changes

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. BOCO's knowlege of products is professional

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. BOCO's knowledge on materials eases decision-making

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. BOCO's expertise eases our purchasing

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. General opinion of BOCO's expertise

(0=fail, 1=poor, 2= satisfactory,3=average, 4=good, 5=excellent)

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BOCO's personnel

Please answer the following claims by marking an "x" in the choice that represents your opinion the best (0=fully disagree, 1= disagree, 2= slightly disagree, 3=slightly agree, 4=agree, 5=fully agree)

24. BOCO's personnel is professional

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. The performance of BOCO's back office employess is at a high level

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. The performance of BOCO's sales personnel is at a high level

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. BOCO's personnel is reliable

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. General opinion of BOCO's personnel

(0=fail, 1=poor, 2= satisfactory,3=average, 4=good, 5=excellent)

39. Co-operation with BOCO saves our time
 0 1 2 3 4 5
40. BOCO's performance correlates with our needs
 0 1 2 3 4 5
41. Working with BOCO runs smoothly
 0 1 2 3 4 5

Summary

42. On a scale of 1 to 5 what single score would you give on the performance of BOCO?
 (0=fail, 1=poor, 2= satisfactory,3=average, 4=good, 5=excellent)
 0 1 2 3 4 5
43. We believe that BOCO's performance brings added value to the service we receive,
 provided by the mill
 (0=fully disagree, 1= disagree, 2= slightly disagree, 3=slightly agree, 4=agree, 5=fully agree)
 0 1 2 3 4 5
44. What single factor would you like to see improved at BOCO to develop the co-operation?

Thank you for your answers! Please send the filled in form to anniina.karhu@boco.cc