

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**Kumppanuus markkinointistrategiana  
ja liiketoiminnallisena mallina**

**Case: Sanomalehtitalo Keski-suomalaisen kumppanuusstrategia**

Markkinointi, pro gradu tutkielma  
Lokakuu 2002

Laatija: Krista Käsäkangas

Ohjaaja: Professori Tapio Pentto

# SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ .....	3
<b>ESIPUHE</b> .....	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.2. Tutkimusongelma.....	7
1.3. Peruskäsitteet .....	7
1.4. Johdatus esimerkkiyritykseen .....	8
<b>2 KUMPPANUUS MARKKINOINTISTRATEGIANA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Mitä kumppanuus on?.....	10
2.1.1. Kumppanuus markkinointikanavana ja -järjestelmänä .....	11
2.1.2 Kumppanuuden edellytykset.....	14
2.1.3. Partneruuden hyödyt .....	15
2.2. Millaisia odotuksia kumppanuussuhteisiin kohdistuu? .....	16
2.2.1. Kumppanuussopimukset .....	17
2.2.2. Kumppanuuden ja suhdemarkkinoinnin kannattavuus .....	18
<b>3 KUMPPANUUDEN ULOTTUVUUKSIA</b> .....	<b>21</b>
3.1. Asiakkuudesta kumppanuuteen.....	21
3.1.1. Asiakaskeskeisen markkinoinnin kehittyminen .....	21
3.1.2. Asiakasuskollisuus partnering-suhteen perustana .....	23
3.1.3. Relationship marketing .....	25
3.1.4. Asiakassuhteiden johtaminen.....	28
3.2. Kumppanuus yritysverkostoissa .....	29
3.2.1. Verkostoituminen.....	30
3.2.2. Millaisia verkostoja on olemassa? .....	31
<b>4 Case: SANOMALEHTITALO KESKISUOMALAISEN KUMPPANUUSSTRATEGIA</b> .....	<b>32</b>
4.1. Sanomalehti markkinointivälineenä.....	32
4.1.1. Sanomalehden asema muuttuvassa mediatarjonnassa .....	33
4.1.2. Sanomalehden asiakasstrategointi .....	34
4.2. Kumppanuustoiminnan juuret.....	35
4.2.1. Asiakasyhteistyöryhmä kumppanuustoiminnan ensiaskeleena .....	36
4.2.2. Taustalla Kumppanuussopimus .....	38
<b>5 TEEMAHAASTattelut ASIAKASYRITYKSISSÄ</b> .....	<b>39</b>
5.1. Haastattelututkimus.....	39
5.1.1. Tutkimuksen toteuttaminen.....	39
5.1.2. Haastatteluiden kulku.....	40
5.2. Haastatteluiden sisältö.....	40
5.2.1. Asiakasyritysten haastattelut .....	41
Haastattelu nro 1 (Jyväskylän Konttorikone Oy).....	41
Haastattelu nro 2 (Kontiotuote Oy).....	43
Haastattelu nro 3 (Markantalo) .....	46
Haastattelu nro 4 (Midare Oy) .....	48
Haastattelu nro 5 (O.K. Auto Oy) .....	50
Haastattelu nro 6 (Sokos).....	52
5.2.2. Keskisuomalaisen edustajien haastattelut .....	55
Markkinointijohtaja Sylvi Laitinen .....	55
Taloustoimitus (Keijo Lehto).....	57
Päätoimittaja Erkki Laatikainen.....	59
<b>6 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSOINTI</b> .....	<b>62</b>
6.1. Tutkimuksen tekemisestä.....	62

6.2. Asiakasyritysten haastatteluiden yhteenveto .....	62
6.2.1. Yhtäläisyyksiä ja eroja .....	63
6.2.2. Odotukset kumppanuudelta.....	63
6.2.3. Aikaisemmat kumppanuussuhteet.....	65
6.2.4. Asiakasyhteistyöryhmän toiminta.....	65
6.2.5. Kumppanuus (ja Keski-suomalainen) liiketoiminnallisena mallina ja markkinointivälineenä.....	67
6.2.6. Kumppanuuden hyödyt.....	69
6.2.7. Keski-suomalaisen toimituksellinen sisältö .....	69
6.2.8. Kumppanuuden riskit.....	70
6.2.9. Kumppanuuden tulevaisuus .....	71
6.3. Keski-suomalaisen näkökulmaa .....	72
6.3.1. Asiakasyhteistyöryhmän toiminta.....	73
6.3.2. Kumppanuus toimintamallina (edellytykset ja hyödyt).....	74
6.3.3. Lehden kehitys ja tulevaisuuden näkymät kumppanuuden kannalta .....	75
6.4. Tutkimuksen ja tutkimustavan onnistuminen .....	76
<b>7 DISKUSSIO.....</b>	<b>77</b>
7.1. Molemminpuolinen kumppanuus .....	77
7.1.1. Näkemyksiä kumppanuudesta.....	78
7.1.2. Kumppanuuden riskejä .....	79
7.2. Kumppanuustoiminnan tulevaisuus .....	80
LÄHTEET:.....	82
LIITTEET	

## TIIVISTELMÄ

Krista Känsäkangas

KUMPPANUUS MARKKINOINTISTRATEGIANA JA LIIKETOIMINNALLISENA MALLINA

Case: Sanomalehtitalo Keskisuomalaisen kumppanuusstrategia

Markkinointi, pro gradu tutkielma.

Jyväskylän Yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, 2002. 84 s.+ 6 liitettä.

Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä, mitä kumppanuus asiakassuhdemarkkinoinnin kannalta on ja miten se ilmenee käytännössä sanomalehtitalo Keskisuomalaisen ja asiakkaidensa tapauksessa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia odotuksia Keskisuomalaisen kumppanuussuhteisiin paikallisten yritysten taholta kohdistuu, ja millaisia mahdollisia seurauksia kumppanuusstrategialla markkinointikeinona on ollut lehden sisällön kehittämisessä. Empiirisessä tutkimuksessa tutkin asiakasyritysten odotuksia ja mielipiteitä teemahaastatteluilla. Haastattelin yhteensä kuutta maakunnallista yrittäjää, jotka tällä hetkellä toimivat myös Keskisuomalaisen kanssa tiiviissä markkinointiyhteistyössä. Lisäksi haastattelin kolmea Keskisuomalaisen edustajaa.

Kumppanuus määritellään erittäin monipuoliseksi, intensiiviseksi ja syväksi liiketoiminnalliseksi yhteistyötavaksi, joka vaatii molemmilta osapuolilta sitoutumista. Tarkemmat yhteistyökuviot sovitetaan kumppanuussopimuksessa. Keskisuomalainen on solminut eräiden asiakasyritystensä kanssa kumppanuussopimuksia, ja asiakasyritykset näkivät alkaneen yhteistyön todella positiivisesti. Kumppanuus maakunnallisesti vahvan tekijän kanssa oli yrityksille tärkeää niin imagollisesti kuin liiketoiminnallisestikin. Suhteelta odotettiin pitkällä tähtäimellä tehokkuutta mm. markkinointiin. Keskisuomalainen oli myös tyytyväinen tämänhetkisiin vahvoihin yhteistyökuvioihin, ja tulevaisuuden haasteena on laajentaa yhteistyötä myös muihin yrityksiin. Tutkimus osoittaa, että sekä lehti että asiakasyrityksensä ovat hyvin perehtyneitä kumppanuuden edellyttämiin pitkiin toimenpiteisiin ja tulevaisuuden hyötyihin. Jatkossa Keskisuomalaisen on mietittävä valitsemaansa kumppanuusstrategian käytännön toimintatavan kehittämistä, siten että jokaisen kumppanin kanssa pystyttäisiin toimimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Asiasanat:

kumppanuus (partnership), asiakassuhdemarkkinointi, asiakasuskollisuus, Keskisuomalainen, verkosto, verkostoituminen, asiakkaiden odotukset

## ESIPUHE

Kiitoksia seuraa... Tutkimus toteutettiin Keski-suomalaisen idean pohjalta, sillä he halusivat selvittää uuden markkinointistrategiansa taustoja syvemmin. Suuri kiitos siis Keski-suomalaisen edustajille; markkinointijohtaja Sylvi Laitiselle, päätoimittaja Erkki Laatikaiselle sekä taloustoimituksen esimies Keijo Lehdolle ajastanne ja siitä, että pääsin mukaan muutamaasi asiakasyhteistyöryhmän tapaamiseen – tämä oli ensisijaisen tärkeää työn edistymisen kannalta. Varsinkin Sylvi ohjasi minua työssäni jatkuvasti eteenpäin.

Kiitoksia myös asiakasyhteistyöryhmän jäsenille; Pekka Raudasojalle, Merja Immoselle, Kyösti Mikkoselle, Kalevi Laajistolle, Juha Nevalaiselle sekä Seppo Ståhlbergille; mielenkiinnostanne työtäni ja sen edistymistä kohtaan ja että osallistuitte tutkimukseen. Panoksenne oli todella tärkeä.

Tapio Pennolle asiantuntevista neuvoista ja ohjauksesta.

Ex-kämpikselleni Anulle, kaikille hienoille ystäville, perheelleni ja kihlatulleni Arille jatkuvasta tuesta ja siitä, että kestitte myös luovan työn tekemisen vaikeat hetket 😊.

# 1 JOHDANTO

Tämä työ keskittyy käsittelemään kumppanuutta liiketoiminnallisena ja markkinoinnillisena strategiana ensin kansainvälisten teorioiden valossa ja sitten käytännön tasolla sanomalehtitalo Keski-suomalaisen kumppanuusstrategia –casen avulla. Esittelen myös lyhyesti sanomalehtitaloa yleensä ja kumppanuusstrategian taustaa, jotta lukija paremmin pääsee kiinni, minkälaisesta yrityksestä ja yhteistyömallista on kyse. Koska kyse on maakunnallisesti erittäin vaikuttavasta ja tärkeästä teki-jästä, on tärkeää huomioida tämänkaltaisen yhteistyömallin kehittämisen vaikutukset koko Keski-Suomen maakunnalle.

Teoriataustan tutkimisen jälkeen toteuttamani empiirinen tutkimus koostuu Keski-suomalaisen asiakasyritysten sekä lehden edustajien teemahaastatteluista. Keski-suomalaisen asiakasyrityksiä edustivat keväällä 2002 asiakasyhteistyöryhmään kuuluvat yritykset: Jyväskylän Konttorikone Oy, Kontiotuote Oy, Markantalo, Midare Oy, O.K. Auto Oy, sekä Sokos. Keski-suomalaista puolestaan edustavat päätoimittaja Erkki Laatikainen, markkinointijohtaja Sylvi Laitinen sekä taloustoimituksen esimies Keijo Lehto. Molempien osapuolien (sekä Keski-suomalaisen että sen kumppaneiden) näkökulmilla haluan korostaa partnershipin molemminpuolista sitoutumista ja hyötyä.

Koska sanomalehti Keski-suomalaisen asiakaskenttä (ja näin ollen myös markkinointi) muodostuu kahdesta eri ulottuvuudesta – lukijoista ja ilmoittajista – on tämän työn lukemisessa ensisijaisen tärkeää huomata, että Keski-suomalaisen asiakkaista puhuttaessa on yleensä kyse nimenomaan yrityk-sistä eli lehteä mainosvälineenä käyttävistä asiakkaista (B to B –sektorista). Lehden toimituksellista sisältöä käsitellään ainoastaan kumppanuuden yhtenä ”tuotteena” - lehden lukijoita ei varsinaisesti käsitellä asiakkaina kumppanuuden yhteydessä.

Keski-suomalainen Oyj:n monipuolinen konserni sisältää toki paljon muuta kuin pelkän sanomalehti-julkaisun, mutta tässä työssä Keski-suomalaisesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan Keski-Suomen alueella ilmestyvää sanomalehteä.

Haastattelut esitän referoidussa muodossa, jotta yksittäisten yritysten mahdollisesti eroavat mielipi-teet pääsevät esille kuitenkin liikaa minkään yksittäisen yrityksen roolia korostaen. Aineiston

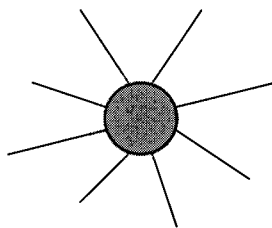
pohjalta analysoin tuloksia tutkimusongelmani kannalta ja lopuksi esitän yhteenvedon tutkimuksen tuloksista teoriataustaan ja tutkimuksen tavoitteeseen vertaillen.

## 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

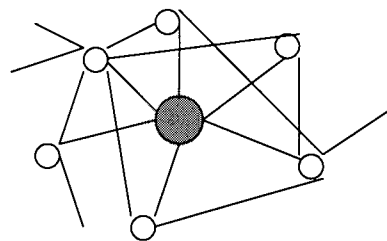
Tutkimukseni käsittelee B to B –markkinoinnin kehittymistä asiakassuhdemarkkinoinnin kautta kohti sitoutunutta asiakkaan ja yrityksen välistä markkinoinnillista, toiminnallista ja strategista yhteistyötä ja kumppanuutta. Teoreettista taustaa aiheelleni luon erilaisilla asiakassuhdemarkkinoinnin ja –johtamisen, kumppanuuden ja verkostoitumisen merkittävällä kirjallisuudella ja käytännön puolella case Keski-suomalaisen avulla valotan kumppanuuden merkitystä käytännön markkinointikeinona niin yritykselle kuin asiakkaallekin.

Vaikka kumppanuus käytännössä on yksi monista erilaisista verkostoitumisen muodoista, tarkastelen kumppanuutta asiakassuhteena ja markkinointistrategiana enemmän asiakassuhdemarkkinoinnin kuin verkostotalouden näkökulmasta. Tämä siksi, että verkostossa on yleensä kyse *kaikista* verkostossa olevien yritysten yhteistyöstä ja vuorovaikutussuhteista, kun taas esimerkiksi case-yritykseni Keski-suomalaisen kumppanuusprojekti perustuu lähinnä Keski-suomalaisen ja sen yhteistyöyritysten kahdenkeskiseen kumppanuuteen. Paremmin tätä käytännön eroavaisuutta hahmottaa KUVIO 1.

**KUVIO 1 Kahdenkeskisen kumppanuussuhteen ja verkoston rakenne**



*kumppanuussuhteita*



*yksinkertainen verkosto*

Käsittelen kuitenkin kumppanuutta jonkin verran myös verkostotalouden kannalta, sillä periaatteessa kahden yrityksen välinen suhde voi olla verkostomainen tai markkinaehtoinen (Vesalainen, 2001:4). Kuitenkin tarkempi verkostojen toiminnan kuvaaminen johtaisi pelkästään harhaan tutkimukseni päämäärän saavuttamisessa.

## 1.2. Tutkimusongelma

Tutkimukseni päätarkoituksena on selvittää kumppanuus-käsitettä ja sen käytännön merkitystä markkinointi- ja yhteistyömuotona yrityksille.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

**Mitä kumppanuus on ja miten se ilmenee käytännön tasolla sanomalehti Keskisuomalaisen tapauksessa?**

Alatutkimusongelmina haluan lisäksi selvittää,

**Millaisia odotuksia osapuolilla on kumppanuudesta?**

**Millaista hyötyä kumppanuus osapuolille tuottaa ja millä edellytyksillä?**

**Sisältyykö kumppanuuteen riskejä?**

Empiirinen osuuteni koostuu teemahaastatteluista Keskisuomalaisen asiakasyritysten edustajien kanssa, joiden avulla haluan selvittää, mitä maakunnan yritykset toivovat tai odottavat saavansa tiivistä markkinointiyhteistyöstä Keskisuomalaisen kanssa. Lisäksi tavoitteena on tutkia, miten sanomalehden rooli ja lehden sisältö on mahdollisesti muuttunut kumppanuuden myötä vai onko sillä ollut lehden kehitykseen vaikutusta.

## 1.3. Peruskäsitteet

Tutkimukseni ja sen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää aiheen kannalta keskeisimpien käsitteiden merkityssisältö. Koko työ keskittyy suurelta osin määrittelemään *kumppanuutta* (=partnership, partnering...), jonka monimutkaisempia muodostelmia ovat *verkostot* (verkostoituminen). Lisäksi tärkeää on selvittää *suhdemarkkinointia*, *asiakasuskollisuutta* ja *asiakastyytyvää*, joiden pidemmälle menevä muoto kumppanuus on. Asiakassuhdemarkkinoinnissa siis kanta-asiakkaita ja asiakassuhteita pyritään järjeistämään ja tehostamaan, jotta saavutettaisiin korkeampaa asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä.



Professori Jukka Vesalainen Vaasan yliopiston Johtamisen laitokselta (Puumies 7/2001: 4-5) määrittelee kahden yrityksen välisen suhteen [kumppanuuden] joko verkostomaiseksi tai markkinaehtoiseksi: markkinaehtoisessa suhteessa yritysten välinen vaihdanta perustuu jatkuvalle kilpailuttamiselle, eli suhdetta leimaa vähäinen avoimuus, toimittajia on yhä useita ja kauppaa käsitellään kertaluontoisena. Verkostomainen suhde sen sijaan on pitkäkestoinen, ja informaation vaihto on monipuolista ja syvällistä. Organisaatiot ovat kuin samaa teknistä, taloudellista ja organisaationaalista järjestelmää, vaikkakin ovat yhä omistuksellisesti itsenäisiä yksiköitä.

Edellä mainittuja keskeisiä käsitteitä määritellään lisää edempänä.

#### **1.4. Johdatus esimerkkiyritykseen**

Tutkimukseni case-yrityksenä on maakunnallinen sanomalehti Keskisuomalainen, joka kuuluu pörssilistattuun Keskisuomalainen Oyj. konserniin. Keskisuomalainen Oyj konserniin kuuluvat emoyhtiön lisäksi tytäryhtiöt Suur-Jyväskylän Lehti Oy, Jakeluporras Oy sekä osakkuusyhtiöinä omistettu Savon mediat Oy, Arena Partners Oy, Väli-Suomen Media Oy ja Jyväskylän Messut Oy. Konsernin liikevaihto vuonna 2000 oli 251,1 Mmk, jossa on kasvua edellisestä vuodesta 7,8 %. Emoyhtiön liikevaihto puolestaan kasvoi 8,5 % edellisvuodesta ja oli 238,7 Mmk. Painopalvelut – yksikön yhtiön ulkoisten töiden liikevaihto kasvoi edellisvuodesta ja oli vuonna 2000 21,5 Mmk.

Keskisuomalainen Oyj:n päätuote on maakunnallinen sanomalehti Keskisuomalainen, joka on 131-vuotias ja samalla Suomen vanhin suomenkielinen sanomalehti, ja levikiltään Suomen viidenneksi suurin sanomalehti. Keskisuomalainen on tyypillinen maakuntalehti, joka kattaa oman alueensa (lukijapeitto 77 %), sillä yleensäkin sanomalehdillä päällekkäislevikkiä ei ole – alueittain luetaan pääasiassa yhtä lehteä. Lehden alueeksi lasketaan entinen Keski-Suomen lääni eli nykyinen Jyväskylän markkina-alue. Lukijoille Keskisuomalainen on helppo ja luotettava väline hankkia tietoa esimerkiksi alueen tuotteista, palveluista ja tapahtumista.

Keskisuomalainen Oyj kustantaa maakuntalehti Keskisuomalaisen lisäksi kuutta paikallislehteä, jotka sijoittuvat Koillis-Pirkanmaalla ilmestyvää Kuorevesi-Mänttä-Vilppula –lehteä lukuunottamatta Keski-Suomen maakuntaan.

Konsernin toimitusjohtaja on Erkki Poranen. Sanomalehti Keskisuomalaisen ylimpään johtoon kuuluvat päätoimittaja, varatoimitusjohtaja Erkki Laatikainen, varapäätoimittaja Risto Pynnönen, markkinointijohtaja Sylvi Laitinen, markkinointipäällikkö Tuula Kangas sekä jakelupäällikkö Erkki Ekonen.

Konsernin tavoitteena on olla valtakunnallisesti merkittävä viestintäyhtymä, joka tuottaa taloudellista ja henkistä hyvinvointia sidosryhmilleen ja tukee aktiivisesti toiminta-alueensa menestystä. Strategian keskeiset teemat ovat asiakaslähtöisyys, operatiivinen erinomaisuus ja tuotejohtajuus. Merkittävänä tehtävänä nähdään myös oman alueen kehittymisen edistäminen.

Liiketoiminnassa tehokkuutta haetaan operatiivisen tehokkuuden ja hyvän asiakaslaadun kautta tavoitteena asiakastyytyvyyden parantaminen ja uusien asiakkaiden saaminen. Tuotejohtajuudella haetaan ylivertaista asemaa kustantamisessa ja painamisessa siten, että tuotteet ja toiminnat ovat asiakkaille riittävän laadukkaita.

(Keskisuomalainen Oyj:n Vuosikertomus 2000, S. Laitinen 22.2.2002.).

## 2 KUMPPANUUS MARKKINOINTISTRATEGIANA

### 2.1. Mitä kumppanuus on?

Kumppanuudesta tai partnershipistä puhuttaessa tarkoitetaan liiketoiminnassa kahden asiakassuhteessa olevan yrityksen tai organisaation markkinoinnillista, toiminnallista tms. yhteistyötä, jossa pyritään saavuttamaan mahdollisimman paljon hyötyä molemmille osapuolille. Kumppanuus merkitsee asiakassuhteessa siirtymistä vain omien tavoitteiden tarkastelusta yhteisten liiketoiminnallisten tarpeiden tyydyttämiseen – pyritään siis pääsemään eroon alisteisesta ajattelutavasta, jossa toinen on asiakas, toinen myyjä. (Sierilä, 2000).

Kumppanuussuhde perustuu yrityskohtaisiin strategisiin tavoitteisiin, joiden toteuttaminen tyydyttää molempien osapuolien asiakasvaatimuksia. Menestyksellinen kumppanuus johtaa keskinäisiin strategiaetuihin ja tulojen kasvattamiseen liiketoimintaa kehittämällä. (Sierilä, 2000). Eri osapuolet eivät ole enää vastapelureita tai kilpailijoita keskenään vaan saman arvoketjun toisiaan täydentäviä linkkejä, joiden yhteisenä tavoitteena on tarjota kuluttajalle tuote mahdollisimman edullisella tavalla. Partnership ennen kaikkea lähentää osapuolia ja luo mahdollisuudet ottaa varsinainen asiakas, eli kuluttaja, entistä paremmin huomioon.

Konsultti Johan Hackmanin mielestä (Vähittäiskauppa 3/1997: 29) kumppaneiden on kyettävä pelaamaan avoimin kortein sekä kustannus- että kehitysmielessä. Hän tiivistää partnershipin olevan nimenomaan ”yhteisten intressien omaavien organisaatioiden avointa informaation vaihtoa”, joka edellyttää myös ylimpien johtojen kokonaisvaltaista sitoutumista kumppanuussuhteeseen. Käytännössä koko kumppanuushanke lähtee yleensä liikkeelle konsultin tekemästä prosessianalyysistä, jossa mietitään joitakin kehityskohteita yhdessä parannettavaksi.

Perinteisesti partnering-sopimuksista on totuttu puhumaan lähinnä teollisuuden alan yritysten ja alihankkijoiden välisenä yhteistyömuotona, mutta nykyään myös palvelualan ym. yritykset hakevat kumppaneita tehostaakseen liiketoimintaansa. Kumppanuus on ennen kaikkea yhteistyömuoto, joka edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä, jotka tuottavat molemmille osapuolille liiketaloudellista hyötyä, lisäarvoa tai kilpailuetua. Yhdistävinä voimina tässä yhteistyösuhteessa ovat sitou-

tumisen lisäksi suhteet ihmisten välillä, ristiriitojen ratkaisukyky ja rehellisyys sekä hyödyn saavuttaminen molemmille. Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo sekä luottamus. Erilaisia kumppanuuksia voidaan tavoitteensa ja toimintaperiaatteensa mukaisesti kutsua *operatiiviseksi* (toiminnallinen), *taktiseksi* tai *strategiseksi kumppanuudeksi*. (Stähle – Laento, 2000:26-27).

Chip R. Bell (1994, 5-6) käsittää partneruuden eräänlaisena suhtautumistapana ja asenteena: ”*A customer partnership is a living demonstration of an attitude or orientation*”. Tehokkaassa kumppanuussuhteessa asiakasyritykselle välittyy välittämisen ja avokätisyyden tunne; kumppanuus laajenee myös pelkän asiakkaan tarpeen tyydyttämisen ulkopuolelle. Kumppanuuden tunne voi syntyä jo lyhytaikaisessakin suhteessa, mutta mitä syvempi ja pitkäaikaisempi suhde on kyseessä, sitä enemmän sitoutumista ja työtä sen kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii. Toinen huomiota vaativa tekijä on se, että jotkut asiakkaat eivät välttämättä edes halua sitoutua tai ryhtyä partnereiksi, vaan haluavat säilyttää edelleen valinnan vapauden ja yksityisyyden.

Kumppanuutta voidaan tarkastella asiakassuhdemarkkinoinnin kehittyneimpänä muotona (B to B-markkinoinnissa) tai yritysverkottumisen vaiheittaisen prosessin (tieto -> yhteys -> vuorovaikutus -> sidos -> verkosto -> kumppanuus) läheisimpänä vaiheena. (Sierilä, 2000). Myöhemmin tulen tarkastelemaan kumppanuutta hiukan molemmilta puolilta mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saavuttamiseksi.

### **2.1.1. Kumppanuus markkinointikanavana ja -järjestelmänä**

Palvelujen markkinoinnissa jakelua ja sen kanavointia ei juurikaan kirjallisuudessa ole käsitelty, vaikka monipuolinen jakelukanavien käyttö on erinomainen tapa harjoittaa ja jopa laajentaa liiketoimintaa. Tuotteen tai palvelun tarjoajalla on aina useita eri vaihtoehtoja jakelukanavaansa valitessaan; suhdenäkökulmasta kanavissa on näkyvissä erilaisia verkostoja ja kumppanuuksia, joissa tuottajien, välittäjien ja asiakkaiden prosessit yhdistyvät. Asiakkaiden mahdollisimman kattava tavoittaminen on jokaisen kanavan kannalta elintärkeää. (Järvinen, 2001: 28).

*Markkinointikanava* voidaan siis määritellä tiedon tai tuotteen myyntiväyläksi, kun tuotetta viedään sen valmistajalta loppukäyttäjälle. Markkinointikanavasta päättäminen on yritykselle aina strateginen päätös, sillä tehokasta kanavien käyttöä voidaan pitää myös eräänä kilpailukeinona. Päätöstä

tehtäessä on mietittävä *mikä tai mitkä ovat keskeiset kanavat tuotteen tai tuotetiedon viemiseksi asiakkaille, kuinka monta väliporrasta valitut kanavat sisältävät ja mitkä ovat niiden roolit.* (Rope, 1998: 117-118).

*Markkinointiväylällä* tarkoitetaan perinteistä jakelutietä tukevaa ja täydentävää kanavaa, jonka kautta tuotteen myyntiä loppuasiakkaalle voidaan edistää. Markkinointiväyliä ovat 1) *aktiiviväylät*, jotka toimivat omatoimisesti tuotteen myyjinä, ja 2) *passiiviväylät*, jotka puolestaan toimivat tuotteen myynnin tukena myyjäyrityksen kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. (Rope, 1998: 124). Aktiiviväyliä ovat esimerkiksi vinkinantajaverkostot eli myyjäyrittäjä sopii sidosryhmiensä kanssa vihjepalkkiosta mikäli heidän antamansa vinkki johtaa uuden asiakkaan saamiseen. Passiiviväyliä taas ovat mm. yritystä suosittelevat toiset yritykset, erilaiset järjestökontaktit sekä tietopankit (esim. konsulttifirmoista ja palvelujen tarjoajista). Edellä mainitut markkinointiväylät ovat kuitenkin sinänsä hiukan ns. perinteisistä markkinointiväylistä poikkeavia, koska niitä ei yleensä edes mielletä markkinoinnillisiksi.

Kanavaratkaisun tekemiseen vaikuttavat organisaation tuote- ja hintatekijät, kohderyhmä, resurssit ja tavoitteet. Peruspäätös on se, käytetäänkö suoraa vai epäsuoraa markkinointikanavaa, eli markkinoidaanko suoraan kuluttajalle (postitse tai sähköisesti) vai jollekin väliportaalle. (Rope, 1998: 128-129). Erityisesti B to B –markkinoinnissa epäsuora markkinointikanava tarkoittaa käytännössä joko henkilökohtaiseen myyntityöhön perustuvaa kanavaratkaisua tai tukkukauppakanavaa. Eri aloille on vakiintunut käytäntöjä kanavaratkaisuista, esimerkiksi palvelualalla suositaan henkilökohtaista myyntityötä yrityksen markkinoinnissa toisille yrityksille.

Kumppanuusliittoutumien kautta yritykset saavuttavat markkinoinnillista voimaa, joka liittyy erityisesti horisontaaliseen yhteistyöhön – käytännössä yhteistyöyritykset muodostavat tällä tavoin oman markkinointikanavansa tuotteen viemiseksi markkinoille. Vertikaalinen kanavaratkaisu liittyy enemmänkin perinteiseen jakelujärjestelmään tuotteen viemiseksi loppuasiakkaalle. (Rope, 2000: 272). Näin ollen kumppanuutta voidaan pitää eräänä vaihtoehtona markkinointikanavaa tai –kanavia valittaessa. Kumppanuuden esiasteina voidaan pitää alihankintasuhteita ja osavalmistajana toimimista, vaikka varsinainen partneruus ei enää sisälläkään klassista, alisteista päämies-toimittaja – suhdetta.

*Kumppanuusjärjestelmiä* voidaan rakentaa yrityksen kaikkiin toimintoihin, jolloin muodostuu useita erilaisia kumppanuusrakenteita, esimerkiksi osto-, tuotanto-, henkilöstö-, jakelu- tai markki-

nointikumppanuutta. Nämä järjestelmät puolestaan voivat esiintyä eri asteisina muotoina. (Rope, 1998: 136-139, & 2000: 273-276). *Erillisorganisaatiokumppanuus* eli ns. projekti-kumppanuudessa kahdella organisaatiolla on jokin yhteinen hanke (yhteistuote) ilman, että kumpikaan toimii toisen alihankkijana tai osavalmistajana. Yhteishankeprojektin voi sanoa olevan myös yhteismarkkinointiprojekti ja se vaatii aina hyvin huolellista suunnittelua ja luottamusta toiseen.

*Yhteissopimuskumppanuutta* eli veljesyhtiömallia on kutsuttu aidoimmaksi kumppanuusjärjestelmäksi, sillä vaikka yritykset ovat omistuksellisesti eriytyneet, ovat he toiminnallisesti hyvin paljon yhtä. Juridisesti tämä eroaa tytär- tai sisaryhtiömallista siten, että sidos on nimenomaan pelkästään toiminnallinen. Kaikki yritykset toimivat yhden markkinoinnillisen kattoyhtiön alaisina, vaikka jokainen yritys edelleen on itsenäisesti toimiva yksikkönsä. Yritykset toimivat toinen toistensa markkinointikanavina ja jakavat jokseenkin myös yhteiset asiakasmarkkinat. Yritykset eivät kuitenkaan ole toistensa kilpailijoita, koska toimiala on usein eri – ne siis täydentävät toisiaan. Tämä kumppanuusmalli on tehokkuudestaan huolimatta melko vaativa, sillä se vaatii suuren luokan sitoutumista ja muutenkin mahdollisimman samankaltaisia toimintatapoja onnistuakseen.

*Omistuskumppanuudessa* saman konsernin yhtiöt käyttävät toistensa palveluita ja markkinoivat niitä. Tässä kumppanuusmallissa on omistukseen perustuva keskitetty johto yhteissopimuskumppanuudesta poiketen. Jokaisella yksiköllä on kuitenkin oma tulosvastuunsa ja ne pyrkivät aktiivisesti koko ajan etsimään uusia asiakkaita. Tämä malli pyrkii maksimoimaan sekä suurten yritysten synergiahyödyt että pienten yritysten toimintajärjestelmien tehokkuushyödyt.

Järvisen (2000) mukaan kanavakumppanuuden muotoja voidaan eritellä sen mukaan, millaiselle pohjalle kumppanien liikesuhde perustuu: liikesuhde voi perustua yksittäisiin tai toistuviin kauppoihin, pitkäaikaisiin liikesuhteisiin, partneruuteen, strategiaan alliansseihin, verkostoihin tai vertikaaliseen integraatioon. (mukailtu Webster, 1992: The Changing role of marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 10: 1-17).

Kanavaratkaisuissa siis riittää B to B markkinoilla toimivalle yritykselle valinnanvaraa, kun niitä tarkastellaan vertikaalisesti tai horisontaalisesti kumppanuusrakenteen kautta ja mietitään erilaisia toteuttamisvaihtoehtoja. Siksi kanavaratkaisu tai markkinointijärjestelmän päätös tulee aina olla tapauskohtainen.

### 2.1.2 Kumppanuuden edellytykset

Jotta kumppanuudesta saataisiin optimaalista hyötyä, tulee yrityksen muodostaa vahvoja sidoksia ja kestäviä suhteita kumppaniensa kanssa. Kovista ponnisteluista huolimatta suhteet voivat joutua kovalle koetukselle mikäli kumppanuuteen ei olla tarpeeksi sitoutuneita, kulttuuriset eroavaisuudet ovat merkittäviä, johto toimii epäloogisesti tai muuten heikosti, kommunikointi takkuilee (sekä yrityksen sisällä että ulospäin), tai henkilökohtaiset suhteet ja persoonallisuuserot osoittautuvat hankaliksi. Partnerien tulee olla jatkuvasti valmiina selvittämään konflikteja ja epäkohtia heti niiden ilmestyttyä, unohtamatta tietenkään aina kullannarvoisia neuvottelutaitoja ja –mahdollisuuksia. (Sonnenberg, *The Journal of Business Strategy*, 3/1992). Pitkällä aikavälillä partnering-suhteen onnistuminen edellyttää suorituskyvyn jatkuvaa mittaamista ja arviointia.

Kumppanuus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja rehellisyyteen sekä yhteiseen päämäärään. Huomiota täytyy kiinnittää erityisesti yhteisen päämäärän dokumentoimiseen jo suunnitteluvaiheessa, jotta erimielisyyksiltä suhteen edetessä vältytään. Kumppanuussuhteen tulee olla tasapainoinen, jossa molemmat osapuolet ovat samanarvoisia. (Bell, 1994, 5-6). Lisäksi kumppanuusrakenteesta ja sidoksen lujudesta riippuen edellytykset toimivalle suhteelle vaihtelevat hyvinkin paljon: mitä tiiviimpi suhde, sitä enemmän täytyy yritysten toimintojen ja strategioiden sopia yhteen.

Kumppanuutta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä onkin listattu kirjallisuudessa runsaasti. Muun muassa Frank K. Sonnenberg on artikkelissaan ”Partnering: Entering the Age of Cooperation” (*The Journal of Business Strategy* 3/1992) koonnut oman listansa onnistuneiden ja vahvojen kumppanuussuhteiden edellytykseksi:

- 1) molempien osapuolten on hyödyttävä suhteesta,
- 2) kaikkia osapuolia tulee kunnioittaa,
- 3) annetut lupaukset on pidettävä,
- 4) kumppanuussopimuksen yksityiskohdista on sovittava ennen suhteen julkistamista,
- 5) pitkäaikainen sitoutuminen on tärkeää molemmille osapuolille,
- 6) osapuolten tulee ymmärtää toistensa kulttuureja,
- 7) osapuolten tulee saavuttaa voittoja kumppanuussuhteesta,
- 8) kommunikaatiokanavat tulee pitää jatkuvasti avoimina,
- 9) tärkeimmät päätökset tehdään yhdessä.

Chip R. Bell (1994) puolestaan korostaa kumppanuuden toimivuuden takaamiseksi kuutta eri piirrettä tai attribuuttia: *anteliaisuus* (abundance), *luottamus* (trust), *yhteiset unelmat* (dreams), *totuus* (truth), *tasapaino* (balance), ja *helppous* (grace). Tietenkään nämä eivät ole ainoat edellytykset kumppanuuden onnistumiselle – kumppanuudet ovat kasvavia ja alati muuttuvia kokonaisuuksia, jotka jatkuvasti tarvitsevat lisää voimavaroja. ”*Great partnerships are relationships in which two or more people [or companies!] are `serving over their heads`.*” (Bell, 1994, 8-11).

### 2.1.3. Partneruuden hyödyt

Partnership-verkostot tarjoavat aivan uuden pohjan kehittää liiketoimintaa, mikäli siitä koituvat hyödyt osataan käyttää tehokkaasti hyväkseen. Suomen kokoisessa pienessä maassa yhteistyön merkitys liiketoiminnassa on erityisen tärkeää. Informaatioteknologian kehitys ja uuden aikakauden viestintävälineet, Internet ja sähköposti, ovat tuoneet uusia tuulia markkinointikanavien valintaan. Ehkä tärkein uusi saavutus on niiden mahdollistamat pitkäaikaiset, one-to-one –asiakassuhteet. (Strutton ym. 2002:8). Myyjä ja asiakas ovat yhä useammin yhteydessä henkilökohtaisesti keskenään vähintään sähköisesti, mikä on hyvä vaihtoehto jos kasvotusten neuvottelu ei ole mahdollista.

Teknologian kehittymisen myötä yritykset saavat uudenlaisia mahdollisuuksia massaräätälöintiin, asiakassuhteen hallintaan sekä yhä pidempiaikaisempia asiakassuhteita sekä kumppanuutta. Uusi yksilöllisempi markkinointi perustuu asiakkaan henkilökohtaiseen huomioimiseen, asiakkailta saatuaan markkinatietoon sekä räätälöityihin tuotteisiin ja palveluihin. Markkinoija saa vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti uutta tietoa asiakkaalta, mikä mahdollistaa paremman palvelun asiakkaiden tarpeiden tehokkaan tyydyttymisen. Tämä taas edesauttaa asiakasuskollisuuden ja luottamuksen kasvua sekä kumppanuuden voimistumista.

Kumppanuudesta hyötyvät sekä toimittaja että tilaaja. Yleensä tilaajan ja toimittajan suhteessa teknologioiden tai informaation vaihto on lähes olematonta, partnering-suhteessa sen sijaan yhteistyö on huomattavasti syvempää. Tavoitteena on erityisesti kokonaiskustannusten alentaminen arvoketjussa sekä lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle, oli se sitten toinen yritys tai kuluttaja.

Tilaajan etuja ovat mm. laadun paraneminen (kun kumppani valitaan, pienentyy toimittajien kokonaisuus ja laadussa olevat vaihtelut pienenevät), toimitusvarmuus ja –nopeus, parantunut palvelu



(esim. tuotantoyksiköissä oma asiakasvastaava kullekin yhteistyöyrittäjälle), parantunut varaston hallinta (täsmätilaukset jne.). Kumppanuussuhteen avulla tilaaja voi varmistaa itselleen luotettavat toimitukset ja näin ollen uusien tuotteiden lanseeraus helpottuu ja nopeutuu. Lisäksi avoin kommunikaatio edesauttaa suunnittelua ja ilmenneisiin ongelma-kohtiin puututaan tehokkaammin.

Supplierit varmistavat pitkäaikaisilla partnerisopimuksilla markkinat tuotteilleen, mikä luonnollisesti antaa koko tuotannolle paremmat kannattavuusmahdollisuudet ja yrityksen on helpompi tehdä paljon pidemmällekin tähtääviä toimintasuunnitelmia. Pieni toimittajayritys voi myös saavuttaa isomman ja tunnetumman partnerin avulla enemmän tunnettuutta ja uskottavuutta markkinoilla, mikä tietysti helpottaa myös toiminnan laajentamisessa. (Kohonen, 1997, Lakimiesuutiset 9/1997: 36).

Esimerkiksi omistuskumppanuusmallit tuovat parhaimmillaan hyvinkin paljon tehokkuutta yrityksen koosta riippumatta, pikemminkin sen kokoa hyödyntäen. Varsinkin markkinoinnilliset hyödyt toinen toistaan hyödyntäen ovat kiistattomia; word-of-mouth –viestinnän merkitys ja hyödyt kasvavat koko ajan mitä laajemmalle toimintakentälle oman yrityksen tunnettuutta pystytään kasvattamaan.

## 2.2. Millaisia odotuksia kumppanuussuhteisiin kohdistuu?

Odotukset minkä tahansa tasoissa asiakassuhteissa muodostuvat asiakkaan kokeman tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden perusteella. Asiakastyytyväisyyden puolestaan voi sanoa muodostuvan seuraavan yhtälön mukaisesti (Lele & Sheth, 1991):

$$\text{asiakastyytyväisyys} = \text{suoritustaso} / \text{odotukset}$$

Asiakkaat siis vertaavat yrityksen suoritustasoa siihen odotustasoon, joka heillä itsellään tilanteesta on. Jos suoritus alittaa odotukset, asiakas on tyytymätön. Jos suoritustaso vastaa tai ylittää odotukset, he ovat tyytyväisiä tai jopa onnellisia.

Odotustasoon vaikuttaa se, miten yritys mainostaa tuotteitaan, myyntipisteen ilmapiiri (tai puhelinkeskustelu, sähköposti jne.), myyntihenkilöstön tai välikäsiensä asenteet sekä varsinainen kaupantekotai palvelutilanne. Kaikkein eniten odotukset kuitenkin muovautuvat aikaisempien kokemusten perusteella, muilta kuullusta palautteesta, sekä mediavälineiden antamasta mielikuvasta. Yritykset voivat yrittää vaikuttaa asiakkaiden odotustasoon suorasti mainonnalla ja epäsuorasti erilaisen ilma-

piirin, myyntiasenteiden, kannusteiden ja myyntitavan avulla. Myös mediavalinta on erittäin tärkeässä asemassa; mainos voi vaikuttaa esimerkiksi uskottavammalta, mikäli se lähetetään TV:ssä vilkkaaseen katseluaikaan tai julkaistaan maan suurimmissa sanomalehdissä. (Lele & Sheth, 1991: 135-137).

Kumppanuussuhteissa asiakkaat odottavat tulevansa kohdelluiksi tasavertaisina kumppaneina myyjän tai toimittajan kanssa – perinteisten raja-aitojen odotetaan siis rikkoutuvan mitä läheisemmästä tai sitoutuneemmasta yhteistyöstä on kyse.

Kumppanuussuhdetta aloiteltaessa pitää molempien osapuolien odotusten olla selvillä, sillä mitä enemmän epävarmuutta suhdetta koskevissa asioissa on, sitä varmemmin myös koetaan epäonnistumisia tai pettymyksiä. Toinen tärkeä seikka on, että molemmat täyttävät lupauksensa. Odotukset ovat kuin lupauksia: ne tehdään pidettäväksi kunnes yhdessä sovitaan niiden muuttamisesta. Esimerkiksi palvelun tarjoajan lupaukset on tehtävä sellaisiksi, että niitä on helppo seurata.

Tietysti voidaan olettaa, että aina löytyy asiakkaita, jotka eivät ole koskaan tyytyväisiä, vaikka heidän odotukset täytettäisiinkin piirulleen. Yleensä pieni myötätunto ja joustaminen yhteisissä asioissa palkitaan koko kumppanuussuhteen laadun paranemisella. Epävarma kumppani varmistuu siitä, että molemmat todella tekevät kaikkensa täyttääkseen antamansa lupaukset. Kuten Chip R. Bell (1998) totesi, ovat kumppanin odotukset ja niiden ymmärtäminen avain selkeään ja tavoitteelliseen yhteistoimintaan. Tämä vaatii suunnittelua, selkeyttä, kuria, kohtuullisuutta ja sitoutumista koko kumppanuussuhteen ajan.

### **2.2.1. Kumppanuussopimukset**

Kumppanuussopimusten tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa keskinäisen syväoppimisen avulla asiakkuuden toimintamallia, joka tuottaa molempien osapuolien tuloksenteolle uusia voimavaroja. (Sierilä, 2000). Periaatteessa kumppanuussopimus tarkoittaa yritysten välisen partneruuden ehtojen ja pykälien laittamista kirjalliseen muotoon, jonka molemmat osapuolet ovat hyväksyneet tietyksi määräajaksi.

Ennen kumppanuussopimusten allekirjoittamista, on osapuolten tarkasti sovittava sen sisällöstä ja dokumentoinnista, sillä huolellisesti tehty sopimus toimii myös suhteen ohjausvälineenä. Voidaan sopia esimerkiksi miten partnering-suhdetta tullaan arvioimaan ja seuraamaan sopimuskaudella (tai arvioidaanko ollenkaan), sekä niitä mahdollisesti seuraavista toimenpiteistä. Varsinaista sopimuksen tekemistä edeltää yleensä myös salassapitosopimus ym. (Kohonen, 1997, Lakimiesuutiset 9: 36-37). Sopimuksen tehtävänä on luottamuksen lujittaminen sekä osapuolten sitouttaminen toisiinsa.

Kumppanuussopimuksessa luodaan pohja toimivalle kommunikaatiojärjestelmälle eri organisaatio- ja tiimitasoilla. Sopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi oikeuksista yhteistyön tuloksiin, salassapidosta, sopimuksen voimassaolosta, vastuista sekä erimielisyyksien ratkaisusta ja sovellettavasta laista. (Kohonen, 1997, Lakimiesuutiset 9: 37).

### **2.2.2. Kumppanuuden ja suhdemarkkinoinnin kannattavuus**

Asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta, joka on

$$\text{asiakkuustulot} - \text{asiakkuuskustannukset} = \text{kannattavuus.}$$

(Storbacka & Lehtinen, 1997: 30)

Perinteisen markkinoinnin teesinä 1990-luvulla oli, että asiakastyytyväisyys johtaa kannattavuuteen. Tämä on kuitenkin aivan liian rankka yleistys ollakseen todistettavissa käytännön markkinointityöissä. Esimerkiksi hinnan merkitys tyytyväisyysparadigmassa on epäselvä, vaikka perusajatuksena on, että tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan samasta tuotteesta tai palvelusta enemmän.

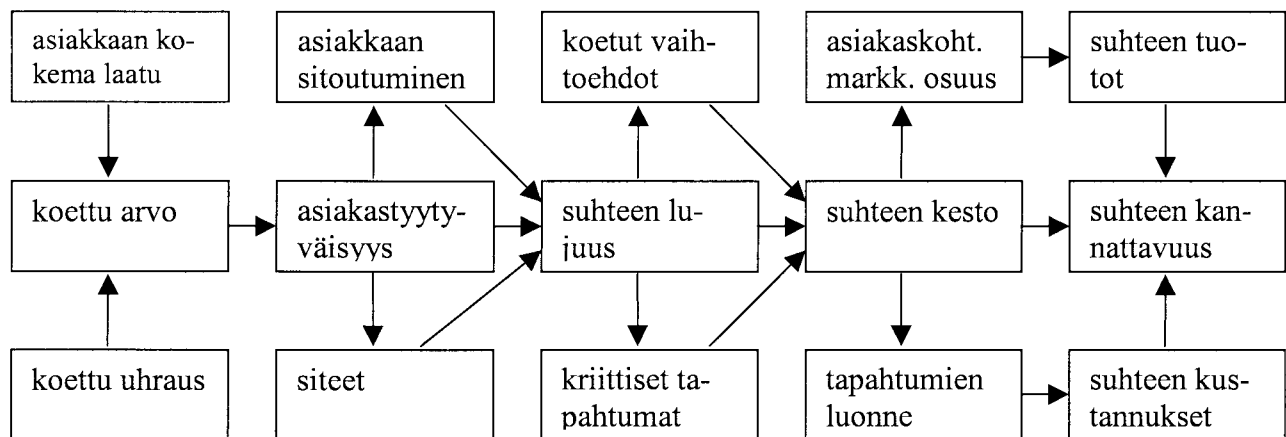
Ovatko uskolliset ja tiiviit asiakassuhteet sitten kannattavia? Periaatteessa uskollisten asiakkaiden tuoman taloudellisen turvan avulla voidaan hankkia uusia asiakkaita ja uskollisten asiakkaiden toimintaa voi ohjata niin, että se on itselle enemmän kannattavaa. Kuitenkin useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä ole uskollisia eivätkä uskolliset asiakkaat kannattavia. Eivätkä uskolliset kannattamattomat asiakkaat tule ajan myötä enemmän kannattavimmiksi, jollei yritys samanaikaisesti pysty vaikuttamaan asiakkuuden rakenteeseen niin, että se vähentäisi asiakkuudesta tulevia kustannuksia. Näin ollen voidaan todeta, että itse asiassa tärkeimpiä

asiakassuhteen lujuuteen vaikuttavia seikkoja ovat asiakkaan kokema asiakastyytyväisyys, sitoutuneisuus sekä sidokset yrityksen ja asiakkaan välillä. (Storbacka & Lehtinen, 1997.)

Silti esimerkiksi kumppanuussuhteen kannattavuuden mittaaminen lukuina on hankalaa. Mutta kuten Chip R. Bell kirjassaan ”Customers as partners” (1994) kirjoitti, on kumppanin asiakasuskollisuuden taso vain jäävuoren huippu kumppanin koko sitoutumisasteessa ja sen tuomissa rahallisesti mittaamattomissa hyödyissä. Uskolliset asiakkaat merkitsevät kuitenkin pitkällä tähtäimellä aina kannattavuutta ja tuotteeseen tai palveluun tyytyväiset asiakkaat ovat erinomainen kilpailuetu. (Lele & Sheth, 1991).

Parhaiten kannattavuutta voidaankin hahmottaa tarkastelemalla asiakkaan uskollisuutta. Strobackan, Strandvikin ja Grönroosin suhteen kannattavuusmalli (KUVIO 2) osoittaa, miten päämiehen ja asiakkaan väliset suhteet ja toiminnot kytkeytyvät yhteen:

**KUVIO 2: Suhteen kannattavuusmalli**



*Lähde: Storbacka et al, 1994.*

Tärkeää on kannattavien asiakkaiden ja kumppanien tunnistaminen. Kaikkein suurimmat asiakkaat eivät välttämättä ole kaikkein kannattavimpia eivätkä näin ollen myöskään aina kaikkein tuottoisimpia kumppaneitakaan. Kotler (1997) on määritellyt, että kannattava asiakas tai kumppani on kuluttaja, kotitalous tai yritys, joka ajan mittaan tuottaa sellaisen määrän voittoa, joka ylittää hyväk-

syttävissä määrin yritykselle asiakkaasta koituvat kustannukset (esim. mainonta-, myynti- ja palvelukustannukset). Yrityksen yleinen kannattavuus ja voitollisuus muodostuu siis kolmen yritystoiminnan perustekijöiden summasta: arvon muodostamisesta, kilpailuedusta ja firman sisäisistä toiminnoista. (Kotler, 1997: 53).

Kaikenlaisen suhdemarkkinoinnin taustalla on tietenkin ajatus, että kanta-asiakas tai kumppani on yritykselle aina kannattavampi kuin satunnainen asiakas. Pitkien asiakassuhteiden kannattavuus perustuu siihen, että uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin entisen pitäminen. Uudet kanta-asiakkaat kannattaa siis pitää tyytyväisinä.

Suhdemarkkinoinnin kannattavuutta yritykselle voidaan mitata myös karkeiden lukujen valossa pelkän "näppituntuman" lisäksi. Näitä suhdemarkkinoinnin tunnuslukuja ovat mm.: vuosimyyntin määrä per asiakas, menetettyjen asiakkaiden määrä, asiakassuhteen keskimääräinen kesto-aika, uusintaostojen osuus, keskimääräinen ostomäärä vuodessa asiakasta kohden, käynnit asiakkaiden luona, keskimääräisten yhteydenottojen määrä vuodessa per asiakas, myyntipisteiden määrä, asiakasvierailujen määrä yrityksessä sekä asiakastyytyväisyysindeksi. (Marjatta Jabe, Fakta 4 / 99 : 26-27).

Luovasti ja ammattitaitoisesti suoritettu asiakassuhdemarkkinointi tuottaa molemmille osapuolille etuja ja ottaa huomioon emotionaaliset, informatiiviset ja aina myös taloudelliset tavoitteet. Asiakassuhdemarkkinointi ei kuitenkaan koskaan voi perustua pelkkiin alennuksiin. Artikkelissa "Suhdemarkkinointi on taitolaji" ( Markkinointi & Mainonta 4 / 98 ) ruotsalainen mainostoimistotyöntekijä Mats Berglund sanookin, että pelkkä pisteiden ja bonusten keruu ei osoita minkäänlaista lojaaliutta yritykselle. Kanta-asiakasjärjestelmillä voidaan tietenkin sitouttaa asiakasta käyttämään yrityksen palveluja ja tuotteita, mutta mukana tulisi olla myös henkistä hyötyä ja interaktiivisuutta asiakkaan ja yrityksen välillä.

Pelkkää taloudellista hyötyä tavoiteltaessa ongelmana on usein se, että uutta asiakasta palkitaan useissa kanta-asiakasohjelmissa jopa enemmän kuin pitkäaikaista asiakasta, joka tuo yritykselle rahaa koko ajan. Esimerkiksi jotkut postimyyntifirmat antavat tervetulo tarjouksena uusille asiakkaille huimia etuja, samalla kun firman entiset, yhä uskolliset asiakkaat pulittavat samoista tuotteista paljon enemmän. Tällöin kanta-asiakkuus saatetaan kokea hyödyttömäksi, sillä asiakkuuteen vaikuttavat nimenomaan sen lujuus, kesto ja referenssiarvo. Luvattujen palvelujen pitää toimia kaikissa tilanteissa. Sen, onko lupauksia täytetty, ratkaisee loppujen lopuksi asiakkaan – ei myyjän – käsitys. (Nummela, Markkinointi & Mainonta 4 / 98 : 22).

## 3 KUMPPANUUDEN ULOTTUVUUKSIA

### 3.1. Asiakkuudesta kumppanuuteen

Kuten Heikki Eerola on maininnut (”Kuluttaja mediapäätäjänä”, 1999), liiketoiminnassa on useita selkeitä suuntauksia, jotka vuorotellen valtaavat myös käsitykset markkinointitoiminnasta. Nämä trendit pohjautuvat Eerolan mukaan jo 1960-luvulle. Erityisesti asiakkaita koskevia trendejä ovat 1) *asiakaslähtöisyys*, 2) *erilaistuminen ja merkkien rakentaminen*, 3) *markkinoinnin kohdentaminen* sekä 4) *asiakassuhdeajattelu*, jota muut edellä mainitut suuntaukset tukevat. Ostokäyttäytymisestä ja tyytyväisyydestä ja priorisoivasta asiakkaasta edetään pysyvään asiakassuhteeseen sekä asiakashallintaan. Tässä asiakassuhdeajattelussa siis aletaan lähestyä kumppanuusajattelua, kun sitä sovelletaan B to B –liiketoimintaan. (Eerola, 1999:7-8).

Kuitenkin, jotta voisimme ymmärtää, millä tavalla markkinoinnissa on tultu tämänkaltaiseen asiakkuusajatteluun, on tärkeätä mennä ajassa vielä paljon enemmän taaksepäin ja ymmärtää koko markkinoinnillisen liiketoiminnan juuria.

#### 3.1.1. Asiakaskeskeisen markkinoinnin kehittyminen

Ensimmäisiä asiakkaansa tuntevia ammattilaisia olivat ennen teollista vallankumousta toimivat käsityöläismestarit ja artisanit oppipoikineen. Asiakastiedot olivat tarkasti tallentuneina käsityöläismestarien muistiin ja niinpä he pystyivätkin tarjoamaan asiakkailleen luotettavasti juuri sitä palvelua, mitä asiakkaat milloinkin kaipasivat. Luotettavuus oli avainsana myös kansainvälisessä tavaravaihdannassa kunnes 1800-luvun lopussa massatuotannon yleistymisen aiheutti työntekijöiden vieraantumisen asiakkaastaan. Kuitenkin juuri tämän tuotannollisen tehokkuuden takia tuotteita oli pystyttävä myymään laajemmalle ja markkinoinnin valtakausi sai alkunsa.

Vaikka massatuotannon markkinointi keskittyi lähinnä logistiikkaan eli siihen, miten tuote mahdollisimman vaivattomasti löytäisi lopullisen kuluttajansa, alettiin erityisesti länsimaissa huomata, että tuotteiden runsauden takia vaikeampi oli löytää niille asiakkaita kuin asiakkaiden tuotteita. 1980-luvulla pyrittiinkin osoittamaan, että koko organisaatio on markkinointiorganisaatiota ja on havaittu, että asiakkaiden tarpeet on otettava huomioon entistä paremmin. Asiakasohjautuvista organisaatioista ollaan edetty 90-luvulla asiakastyytyväisyyden korostamiseen ja siitä viime vuosina siis yhä tiiviimpien asiakassuhteiden merkityksen korostamiseen. (Storbacka & Lehtinen, 1997: 16-19.)

Asiakkuusprosessi siis etenee kohti yhä sitoutetumpaa asiakkuutta. Kumppanuuden voikin sanoa olevan asiakkuusprosessin laadukkain osa, jossa oleellista on molempien yritysten johdon ja koko henkilökunnan sitoutuminen. Asiakasyritysten kumppanuus onkin ennen kaikkea asennetta. (Bell, 1994, preface). Se on asiakkaisiin kohdennettua suuntautumista, joka lähtee asiakkaiden arvostamisesta ja etenee toinen toistaan auttavan ilmapiirin kautta päättyen molemminpuoliseen ilon tunteeseen, kun asiakkaan tarve on tyydytetty tai jopa ylitetty parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tällainen tunne saa asiakkaan luottamaan yritykseen ja mitä enemmän asiakas luottaa, sitä enemmän hän käyttää rahaa yrityksen palveluksiin. (Reicheld & Sasser, Harvard Business Review, 10/1990, 105-111).

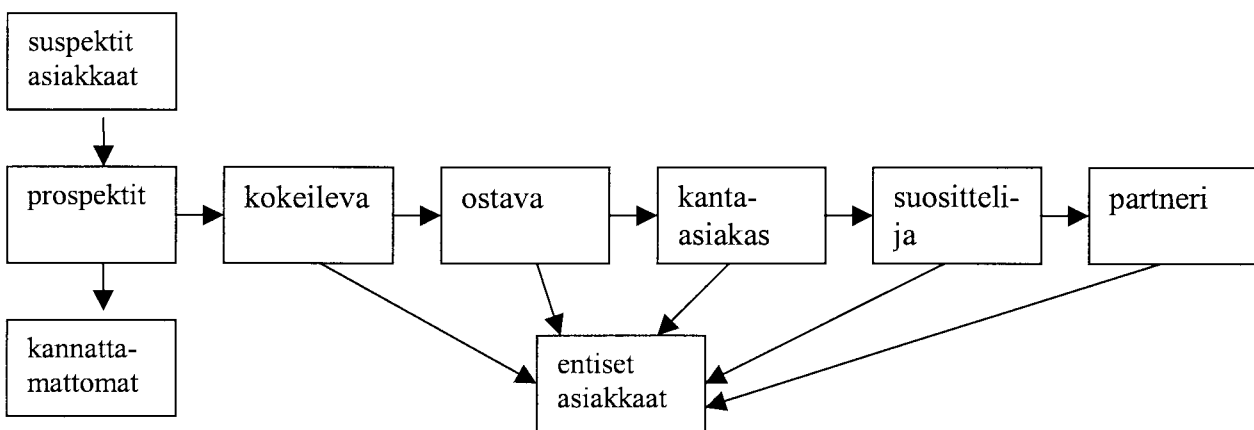
Asiakas(yritys) tuntee luottamusta myyjäyritystä kohtaan, mikäli myyjä myöskin omalta osaltaan uskaltaa luottaa asiakkaaseen – esimerkiksi palvelu- tai tuotetakuut ovat osoitusta tästä luottamuksesta. Ja asiakkaisiin luottaminen puolestaan lähtee omiin työntekijöihin luottamisesta, sillä työntekijät ovat myös eräänlaisia asiakkaita. Luottamusta voidaan siis pitää molemminpuolisena tekijänä. (Bell, 1994, 57-58).

Asiakkuusajattelun keskeisimmiksi seikoiksi voidaan kiteyttää *asiakkaan arvontuotanto*, eli prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa tavoitteitaan ja itselleen arvoa on tunnettava syvällisesti. Prosessitarkastelussa yksittäisen ostotapahtuman merkitys vähenee, ja arvoa tuotetaan molemmille osapuolille jokaisessa asiakassuhteen tapahtumassa ikään kuin jatkuvassa arvoketjussa (vrt. esim. Porterin arvoketju kirjassa ”Creating and sustaining Superior Performance”, 1985). Niinpä toinen tärkeä asiakkuusajattelun kulmakivi on *tuotteen määrittely prosessiksi*. Vaihdannan avulla yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Parhaiten yritys kasvattaa asiakassuhteen lujuuutta, mikäli *kantaa vastuunsa* asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaalle jatkuvasti lisämahdollisuuksia arvontuotantoon. (Storbacka & Lehtinen, 1997: 19-20).

### 3.1.2. Asiakasuskollisuus partnering-suhteen perustana

Asiakkuus ja asiakasuskollisuus yritykseen kehittyy pikku hiljaa ja tätä kehitysprosessia on useissa eri lähteissä kuvattu portaissa etenemiseksi (esim. Murray Raphael & Neil Raphael, ”Up the loyalty ladder”, 1995; Kotler, ”Marketing management”, 1997: 48):

**KUVIO 3: Asiakkuuden kehittämisprosessi**



Asiakasuskollisuus siis kuvaa asiakkaan sitoutumisen astetta yritykseen. Se on väline, jolla asiakas-kannattavuutta voidaan parantaa. Aluksi asiakas ei välttämättä kuulu edes yrityksen kohderyhmään (*suspekti asiakas*), kunnes olosuhteet, tms. muuttuvat ja asiakkaasta tulee *prospekti* eli potentiaalinen asiakas. Mahdollisen *kokeilun* jälkeen asiakkaasta tulee *ostava*, minkä jälkeen asiakkuus voi syventyä *kanta-asiakkuudeksi*. Kanta-asiakkaasta tulee helposti *avainasiakas* tai jopa *suosittelija* tai *yhteistyökumppani*. Tämä on yritysten ensisijainen tavoite asiakasuskollisuuden saralla.

Eräs tie asiakkaiden uskollisuuteen ja tyytyväisyyteen on pyrkiä siihen muodostamalla kumppanuussuhteita, sillä kumppanuussuhteiden olemassaolon edellytyksenä on että ne tyydyttävät asiakkaiden tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla. Kumppanuus on siis eräs tärkeä osatekijä, kun uskollinen asiakas ”muuttuu” yrityksen puolestapuhujaksi ja sitä kautta myös entistä tärkeämmäksi markkinointivoimavaraksi. (Bell, 1994, preface).

Asiakastyytyväisyydessä tärkeintä on juuri kumppanuus, sillä asiakas asioi mielellään sellaisen yrityksen kanssa, joka kohtelee asiakasta kuten pitkäaikaista kumppania eikä kuten kertaostosta te-



kevänä ostajana. Asiakastyytyväisyyden voi sanoa koostuvan pääasiassa yrityksen asiantuntemuksesta ja imagosta, omistautumisesta asiakkaalle ja palvelualltiudesta. (Franco, 1993: 64).

Eräs tyytyväisen asiakkaan ”osatekijä” on asiakkaan saavuttama tuotteen tai palvelun laatu. Yleinen käsitys asiakkaan kokemasta laadusta noudattelee eräänlaista kehää: hyvä sisäisen palvelun laatu -> tyytyväiset työntekijät -> työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa -> hyvä ulkoisen palvelun laatu -> tyytyväiset asiakkaat -> asiakkaat pysyvät asiakkaina -> hyvä kannattavuus. Eli hyvä sisäisen palvelun laatu takaa sen, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja pysyvät yrityksen palveluksessa jne. Asiakkaan kokema laadun parantaminen siis lisää asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaan uskollisuutta ja kannattavuutta. (Gummesson, 1998, 300). Kuitenkin pitkäaikainen uskollisuus ja laatu on seurausta jonkinlaisesta tiiviistä suhteesta – kuten partneruudesta.

Asiakasuskollisuutta voidaan tarkastella lähemmin uskollisuusmatriisin avulla, jossa yhdistetään myyjän tai toimittajan houkuttelevuus sekä asiakassuhteen lujuus. Kumppanit sijoittuvat tässä matriisissa ”suurlähettiläisiin” eli asiakkaisiin, jotka ovat erittäin tyytyväisiä ja ovat sitoutuneet suhteeseen pitkäksi aikaa.

### TAULUKKO 1: Asiakasuskollisuusmatriisi

#### SUHTEEN LUJUUS

HOUKUT- TELEVUUS	Riskitapaus	Uskollinen	Suurlähettiläs
	Uutta etsivä	Riskitapaus	Uskollinen
	Menetetty	Uutta etsivä	Riskitapaus

(Lähde: Johansen & Monthelie, 1996, kirjassa Gummesson E. 1998.)

Asiakassuhdetta voidaan analysoida tarkemmin myös asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden avulla. Yleisimmin käytettyjä uskollisuuden arviointikriteerejä ovat (Pöhlänen, 1995):

- Kanta-asiakassuhteen tai kumppanuuden kesto aika*: Mitä pidempään suhde on kestänyt, sitä pysyvämpi se on ja sitä varmemmin se tulee myös jatkumaan.
- *Asiakkaan ostotiheys*: Mitä useammin asiakas ostaa, sitä varmemmin hän palaa asioimaan yritykseen.
- *Viimeisestä asiointista kulunut aika*: Mitä pidempi aika viimeisestä kontaktista on kulunut, sitä epävarmempaa on, että asiakas palaa yritykseen.
- *Asiakasosuus kaikista ostoista*: Tämä kertoo suhteellisen osuuden kanta-asiakkaan kokonaisostoista, jotka asiakas ostaa yritykseltä eikä sen kilpailijoilta. Esimerkiksi ns. avainasiakkaat ovat jopa täysin uskollisia liikkeelleen.
- *Merkitsevyys*: Korrelaatio kanta-asiakassuhteen syntymisen ja jatkuvuustodennäköisyyden välillä. Toisaalta merkitsevyyden merkitys päivittäistavarakaupassa on melko pieni; harva asiakas esimerkiksi on uskollinen Pirkka-tuotteille muuten kuin halvemman hinnan takia.
- *Tunneperäiset siteet yritykseen* kuvaavat parhaiten suhteen lujuuutta. Myös yrityksen arvo maailma voi muodostaa siteitä yritykseen. Esimerkiksi luomutuotteet tai ympäristöystävälliset periaatteet voivat sitouttaa asiakasta.

On kuitenkin huomioitava, ettei vuorovaikutuksen ketju sen enempää kuin toistuva hankintakaan välttämättä johda asiakassuhteen tai uskollisuuden muodostumiseen. Emme voi automaattisesti olettaa, että kanta-asiakaskortin omistaminen tai jonkun kaupan suosiminen olisi uskollisuutta.

Mitä kriteerejä asiakasuskollisuuden arviointiin lopulta käytetään, on täysin toimiala- ja jopa yritys-kohtaista. Yksi perusta ei yleensä edes riitä. Mahdollisimman monipuolinen analysointi on hyödyllistä jo senkin vuoksi, että se paljastaa uusia näkökulmia kanta-asiakkaiden uskollisuuteen ja sen rakentamiseen. (Pöllänen 1995 : 56-59).

### 3.1.3. Relationship marketing

Suhdemarkkinointi (Relationship marketing) alkoi nostaa päätään kansainvälisillä markkinoilla 1990-luvulla, jolloin useiden eri tutkimuksien tulokset sekä käytännön kokemukset osoittivat erilaisten suhteiden ja vuorovaikutusten tärkeyden. (Gummesson, 1998: 28). Tällöin kaikkea yrityksen markkinointia tarkastellaan näistä ulottuvuuksista. Kokonaissuhdemarkkinoinnin voi sanoa muo-

dostuvan ihmisten johtamisen, informaatiotekniikan, verkosto-organisaation ja suhteiden tuoton muodostamasta summasta.

Berry (1983, Relationship marketing) tulkitsee asiakassuhdemarkkinoinnin viittaavan kaikkiin markkinointitoimenpiteisiin, joiden tarkoituksena on luoda, kehittää ja ylläpitää menestyksekkäitä asiakassuhteita. Käsitteen merkityskenttä laajenee kuitenkin yhä ja valtaa alaa ns. tavallisessakin kaupankäynnissä. Pitempiaikainen asiakassuhde myyjän ja asiakkaan välillä syntyy, kun uusintaostot tulevat kannattavammiksi kuin kertaostot molemmille osapuolille. Suhdemarkkinointia voidaan näin ollen pitää transaktio- eli kertamyyntimarkkinoinnin vastakohtana.

Pelkistetyksi suhdemarkkinoinnilla käsitetään yleensä esimerkiksi asiakastietokantoja tai jälkimarkkinointia, mikä on kuitenkin vain pieni osa koko asiakassuhdemarkkinoinnin konseptia. Laajemmalla näkökannalla relationship marketing on asiakkaan ottamista mukaan yrityksen toimintaan; eräänlaista dialogia myyjän ja asiakkaan välillä. Tällöin uusien asiakkaiden hankinta on markkinoinnin ”esiaste” – suhteiden kehittäminen asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden saaminen lojaaleiksi sen sijaan ovat markkinoinnille elintärkeitä. (Sheth & Parvatiyar, 2000).

Jotta voidaan paremmin ymmärtää suhdemarkkinoinnin kehittymistä, täytyy ensin sisäistää edellä (kts. 3.1.2.) esitetty prosessi asiakassuhteiden (ja –uskollisuuden) kehittymisestä ja asiakkaiden pitämisestä yrityksen avainasiakkaina. Uskollisten asiakassuhteiden kehittäminen ja parantaminen lisää yrityksen voittoja. Asiakassuhteisiin investoimisen määrä puolestaan riippuu asiakassuhteen rakentamisen asteesta ja tätä investointien määrää voidaan hahmottaa eri suhdetasoilla. Näitä tasoja ovat (Kotler, 1997: 48-49):

- *perusmarkkinointi*, jossa tuote myydään mahdollisimman yksinkertaisesti
- *reaktiivinen markkinointi*, jossa asiakkaalta pyydetään tarvittaessa palautetta tms.
- *vastuullinen markkinointi*, jossa myyjä ottaa yhteyttä myöhemmin selvittääkseen, vastasiko tuote asiakkaan odotuksia ja kysyäkseen lisätoiveita tai parannusehdotuksia
- *proaktiivinen markkinointi* eli myyjä tekee asiakkaalle säännöllisesti uusia tarjouksia; tavaltaan siis ennakoii asiakkaan tarpeita
- *kumppanuusmarkkinoinnissa* osapuolet työskentelevät jatkuvasti yhdessä tehokkaamman liiketoiminnan ja markkinoinnin aikaansaamiseksi.

Mitä ”korkeamman” tason markkinointia yritys asiakkaansa kanssa harjoittaa, sitä enemmän asiakassuhteeseen luonnollisesti investoidaan ja sitä kautta saadaan vastaavasti myös tehokkaimmin tuottoa. Parhaiten suhdemarkkinointi toimii markkinoilla, jossa on vähemmän asiakkaita ja korkeat voittomarginaalit. Asiakkaan tehokkaan sitoutumisen ja tyytyväisyyden lisäämiseksi yritys voi parantaa suhdetta lisäämällä taloudellisia tai sosiaalisia hyötyjä tai lisäämällä strukturaalisia sidoksia suhteeseen. (Kotler, 1997: 49).

## TAULUKKO 2 Suhdemarkkinoinnin tasot

	<b>HIGH MARGIN</b>	<b>MEDIUM MARGIN</b>	<b>LOW MARGIN</b>
<b>Many customers/distributors</b>	Accountable	Reactive	Basic or reactive
<b>Medium number of customers/distributors</b>	Proactive	Accountable	Reactive
<b>Few customers/distributors</b>	Partnership	Proactive	Accountable

Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on ottaa huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet. Kun tuotteet, palvelut ja hinnat ovat kaikilla suurin piirtein samat, on asiakkuusajattelusta tullut keino erottautua massasta. Kun aikaisemmin asiakkaan sitoutuminen liikkeeseen tapahtui lähinnä mediamainonnan ja brandaamisen kautta, on nykykehitys kulkemassa selvästi enemmän suoramarkkinoinnin suuntaan.

Asiakassuhdemarkkinointi on suunnitelmallista ja tavoitteellista asiakassuhteiden hoitoa, joka keskittyy erityisesti yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Edellytyksenä suhdemarkkinoinnin tehokkaaseen käyttöön on markkinoiden tuntemus ja segmentointi. Tällainen tehokas käyttö mahdollistuu dialogissa asiakkaan ja yrityksen välillä, sillä palvelun laadusta saadun palautteen kautta yrityksellä on tilaisuus kehittää asiakassuhdettaan yhä parempaan suuntaan.

Yhä tärkeämmäksi asiakassuhdemarkkinoinnin roolin muodostaa tietoyhteiskunnan nopea kehitys ja yleisen elämäntyylin muutos. Ostuskollisuus alenee, kun kilpailu kovenee ja heräteostokset ja tarjousten metsästys ovat yhä enenevässä määrin massakulutturia. (Korkeamäki – Selinheimo - Vahvaselkä 1999:18-23, 27-28, 30-31).

### 3.1.4. Asiakassuhteiden johtaminen

Markkinointikanavissa ja verkostoissa myyjän ja asiakkaan suhde muuttuu yksipuolisesta toisen kuuntelusta eräänlaiseksi dialogiksi – kanavan jäsenet aktiivisesti kuuntelevat ja toimivat toistensa tarpeisiin vastatakseen. (Pelton, Strutton, Lumpkin, 2002: 8). Tämänkaltainen asiakassuhteiden hallinta on eräs tärkeä osa suhdemarkkinointia. CRM eli Customer Relationship Management tuntuu-kin olevan eräs tämän aikakauden suurimmista trendeistä asiakasmarkkinoinnin saralla, niin paljon siitä jatkuvasti kirjoitetaan ja puhutaan eri viestintävälineissä. Asiakassuhteiden johtamisen tavoitteina on useimmiten juuri asiakashallinnan tehostaminen, markkinoiden parempi tuntemus, kannattavien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen sekä tietysti asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä, sillä tyytyväinen asiakas on mitä parhain markkinointiväline alalla kuin alalla.

Mystisen kirjainyhdistelmän isä, tohtori Kaj Storbacka (Ekonomi 9/2001: 10), korostaa, että CRM on muutakin kuin pelkkä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun työkalu: se on koko yrityksen strategisen ja operatiivisen toiminnan ydin. Asiakashallinnan opettelu on pitkäaikainen prosessi, jonka aikana yrityksen on käytävä läpi koko asiakaskuntansa ja tunnistettava sieltä kaikkein tyypillisimmät asiakkaat, eräänlaiset arkkityypit. Asiakkaita typologisoimalla pystytään sitten paljon helpommin luomaan dokumentoituja tietojärjestelmiä, joiden pohjalta on mahdollisuus vastata asiakkaan tarpeeseen, juuri kun se on ajankohtaista.

Olemukseltaan CRM jaetaan kolmeen hiukan toisistaan poikkeavaan muotoon: 1) *analyttiseen* asiakassuhteiden johtamiseen, eli kerättyä asiakastietoa analysoidaan mahdollisimman tehokkaasti, 2) *operatiiviseen*, jossa edellä mainitun tiedon pohjalta aletaan varsinaisesti toimia, ja 3) *kollaboratiiviseen* CRM:ään, joka keskittyy hallitsemaan erilaisia asiakaskanavia. (Ihanus, Vähittäiskauppa 2/2001: 46-47).

Tärkeää on siis kannattavien asiakkaiden tunnistaminen. Tässä määrittelyssä voidaan käyttää apuna asiakassuhdesegmentointia, jossa eri asiakasryhmät on jaoteltu myytyyn määrään perustuen (Rope, 2000: 167):

- 1) volyymiasiakkaat, eli 20 % asiakaskunnasta, jotka ostavat 80 % koko myynnistä
- 2) satunniasiakkaat, eli 80 % asiakkaista, 20 %
- 3) prospektit asiakkaat kuuluvat kohderyhmään, mutta eivät ole vielä ostaneet
- 4) entiset asiakkaat

Asiakkaat ryhmitellään liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä asiakassuhteen mukaisesti, koska markkinoinnilliset toimenpiteet yleensä vaihtelevat asiakassuhteen mukaisesti. Erityisesti yritysmarkkinoilla asiakkaiden menettäminen tulee kalliimmaksi kuin kulutushyödykemarkkinoilla ja sen takia yritysmarkkinoinnissa henkilökohtainen asiakassuhde on erityisen tärkeä. (Rope, 2000: 169).

Markkinoilla alati koveneva kilpailu edellyttää yhä syvempää asiakkaan tuntemista ja kuuntelua. Liiketoiminnan valtikka siirtyy asiakkaalle, ja siitä trendistä on ottanut suuntansa myös koko markkinointistrategioiden siirtyminen tyytyväisestä asiakkaasta sitoutettuun, entistä enemmän huomiointonaan asiakassuhteeseen – esimerkiksi kumppanuuteen. Kritiikkiä luonnollisesti ilmenee, mm. Suoramarkkinointi-instituutin professori Tore Strandvik, instituutin johtaja Mika Raulas ja toimitusjohtaja Hannu Mattinen ovat tutkimuksessaan ”Interactivity 2002” todenneet, että asiakkaat eivät välttämättä halua tulla johdetuiksi eivätkä aina toimi markkinoijien ennustamalla tavalla. (Kauppalehti, 3.1.2002, 13-14).

### **3.2. Kumppanuus yritysverkostoissa**

Organisaatiot ovat sosiaalisia vuorovaikutusverkostoja, joiden verkostoista puolestaan koko yritysympäristö koostuu. Verkoston osapuolilla on yhteiset tavoitteet, näkemykset sekä arvot, ja osapuolten synergiat täydentävän toisiaan.

Miksi verkostotaloutta sitten harjoitetaan? Vastauksia voi löytyä valtavasti riippuen luonnollisesti jokaisen yrityksen tai verkoston yksilöllisestä tilanteesta. Verkostoitumisen hyödyt ylittävät yleensä sen transaktiokustannukset, eli on edullisempaa asioida verkostossa kuin tehdä kaikkea itse – näin aikaa ja resursseja riittää yhä enemmän oman ydinosaamisen kehittämiseen. Verkostotalouden avulla vältetään kasvuun liittyviä liiketoimintariskejä ja saavutetaan siis synergiaetuja, opitaan (ja halutaan oppia!) yhteistyökumppaneilta; halutaan olla yhdessä vahvempia markkinoilla. (Sierilä 2000). Kaikki verkoston osapuolet hyötyvät saadessaan keskittyä omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen sekä pystyvät omaksumaan ja soveltamaan uusia asioita nopeammin. Lisäksi toimitusaikoja voidaan nopeuttaa verkoston sisältämän rinnakkaisuuden ansiosta, sekä tuotekehitys nopeutuu. (Fakta, 5/1999).

### 3.2.1. Verkostoituminen

Verkostoituminen voidaan määritellä useilla eri tavoilla riippuen siitä, millaisia yksiköitä ja toimijoita se sisältää. Pääasiassa verkostoitumisella kuitenkin tarkoitetaan kaikkea sitä taloudellista ja sosiaalista yhteistyötä, jota yritys tekee ulkoisten ja sisäisten kumppaniensa kanssa. (Bergström & Leppänen, 1998). Kumppanuus on siis verkostojen dynamiikan eräs yksittäinen toiminto. Yritysten ja organisaatioiden välisen yhteistyön tavoitteena on löytää uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja, jotka tuottavat verkoston osapuolille liiketaloudellista hyötyä, kilpailuetua tai muuta lisäarvoa. (Sierilä, 2000). Yhteistyökumppanien verkkoa hyödynnetään myös markkinoinnissa; yrityksen toimivat toinen toistensa suosittelemoina ja markkinointikanavina. Verkostoituminen etenee vaiheittaisena prosessina:

- 1) tieto
- 2) yhteys
- 3) vuorovaikutus
- 4) sidos
- 5) verkosto
- 6) partnership eli kumppanuus

Verkostoitumisen kaikkein tiiviimpään yhteistyövaiheeseen – kumppanuuteen – edetään yritysten välisen synergisen suhteen ja sopimuksen avulla. Tällainen verkostotalous toiminta tarkoittaa yhdessä oppimista ja kasvamista, yhteisen kilpailuedun etsimistä, yhteistyön jatkuvaa syventämistä ja kehittämistä; eräänlaista strategista liittoutumaa. (Sierilä 2000).

Yritykset täydentävät toisiaan niin, että yhteiset resurssit ja osaaminen muodostavat kokonaisuuden, jota yritysten ei yksin olisi mahdollista saavuttaa. Verkostoituminen on toimiva vaihtoehto, kun yritys haluaa keventää organisaatiotaan ja voi ulkoistaa toiminnot, joita ei pystytä itse tehokkaasti käyttämään. (Bergström et al, 1998).

Verkosto voi olla hyödyllinen myös useilla muilla tavoilla (Sonnenberg, 1990): se tarjoaa loistavaa ja ajankohtaista tietotaitoa, sillä verkoston jäsenet pääsevät tarkastelemaan verkoston menestyviä yrityksiä ja yksilöitä lähemmin kuin se muuten olisi mahdollista. Tätä kautta on myös mahdollista saada lisäresursseja kuten tarvikkeita, henkilöstöä jne. tarvittaessa nopeasti. Osapuolten on helpompi positioida itsensä markkinoilla ja on mahdollista olla ”oikeassa paikassa juuri oikeaan aikaan”. Verkostossa tieto esimerkiksi asiakkaiden muuttuvista tarpeista tai yrityksen hyvä maine kulkee no-

peasti (mahdollistaa mm. JIT-tuotannon!); verkoston jäsenet siis toimivat toistensa suosittelijoina, mikä on tietysti omiaan myös vahvistamaan jo olemassa olevia suhteita. Nämä kaikki mainitut muodostavat verkostoyrityksille uutta liiketaloudellista kilpailuetua.

### 3.2.2. Millaisia verkostoja on olemassa?

Verkostoja voidaan tietysti jaotella usealla eri tavalla sen mukaan, miten ne toimivat, mutta eräs tapa on lähteä tarkastelemaan niiden dynamiikkaa verkoston lähtökohdan tai päämäärän mukaan. *Hierarkiset verkostot* ovat pääasiassa liiketoimintalähtöisiä, eli pohjalla on alihankintaverkosto, yhteinen liiketoiminta tai sen osa-alue tai yhteiset raaka-aineet tai resurssit. *Avoimet verkostot* puolestaan ovat enemmänkin tietolähtöisiä: verkoston jäsenillä on yhteisiä intressejä (esimerkiksi jonkin ongelman ratkaisemisen suhteen) sekä tuotekehitys- ja oppimisverkostoja, joissa tavoitteena on epäkohtien ratkaisemisen lisäksi luovuuden ja tiedon lisääminen yhteistyöllä. (Sierilä, 2000).

Hierarkiset verkostot toimivat tehokkaimmin alihankkijoiden, valmistajien ja jälleenmyyntiyritysten kesken kun taas avoimet verkostot soveltuvat lähes minkälaisille toimijoille ja aloille tahansa.

Yhteistyöverkostot voivat olla henkilöiden, yritysten tai organisaatioiden muodostamia, joko taloudellisia tai sosiaalisia. Bergströmin ja Leppäsen (1998) mukaan verkostoyhteistyön muotoja on useita, mutta varsinaisesti erilaisia verkostoja ovat ainakin alihankintaverkostot (ostava yritys on alihankkijalle markkinointikanava), yhteistuoteverkostot, sekä sopimukselliset verkostot esimerkiksi tutkimus- tai markkinointiyhteistyöstä. Periaatteessa verkostoja jaotellaan samalla tavalla kuin kumppanuussuhteita (kts. 2.1.1. kumppanuus markkinointikanavana ja -järjestelmänä) sen mukaan, miten verkosto toimii juridisesti tai kuinka kiinteitä siinä olevat toimintasuhteet ovat.



## **4 Case: SANOMALEHTITALO KESKISUOMALAISEN KUMPPANUUSSTRATEGIA**

### **4.1. Sanomalehti markkinointivälineenä**

Sanomalehdet ovat jo pitkään olleet merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa ja sen kehittämistä. Viimeaikaiset voimakkaat mediavälinemuutokset ovat kuitenkin horjuttaneet sanomalehden asemaa maakunnallisena vaikuttajana sekä tiedotus- että mainosvälineenä. Muutokset ovat pakottaneet myös sanomalehtiä muuttumaan etsimällä uutta tehtävää yhä kasvavassa viestintätarjonnassa. (Eerola, 1996: 1). Markkinoiden muutoksiin onkin sopeuduttava hallitusti entistä huolellisemman strategisen suunnittelun avulla.

Muun muassa professori Don E. Schultz on korostanut sitä, miten markkinoiden teorioita on aina ollut hankala soveltaa viestintäalalle sen huikkeen monimuotoisuuden takia. Varsinkin sanomalehtien markkinointi voidaan mieltää haastavaksi sen kaksijakoisten markkinoiden, lukijoiden ja ilmoittajien, vuoksi. Lisäksi molemmat markkinat ovat vielä jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa, johon sanomalehti ei sinällään pysty edes vaikuttamaan. Lisäksi sanomalehdillä on runsaasti yhteiskunnallisia kytkentöjä, joista virallistuneita normeja on vähän, mutta jotka kuitenkin asettavat toiminnalle ja markkinoinnille monia rajoituksia.

Tähän haasteeseen voidaan Schultzin mukaan pyrkiä vastaamaan suunnittelemalla sanomalehden strateginen markkinointi huolellisesti: suunnitelmien on perustuttava markkinoiden todellisiin tarpeisiin ja lehden kilpailuetuihin suhteessa näihin tarpeisiin. Markkinoiden tarpeisiin pystytään vastaamaan tehokkaimmin segmentoimalla niin tuote kuin sen jakelukanavat ja markkinointikin. (Suomen Lehdistö, 3/91: 12-14).

Kuitenkin juuri sanomalehden asiakkuuksiin kumppanuus soveltuu erityisen hyvin, sillä muut mediat eivät voi tällaista toimituksellista yhteistyötä antaa. Asiakas siis kokee voivansa olla mukana mm. sisällön kehittämisessä. Kuitenkin pettymyksiäkin voi tulla kun joku asiakkaan toive ei mene kukaan perille tai kun sanomalehden täytyy edelleen säilyttää objektiivinen roolinsa niin positiivisissa

kuin negatiivisissakin uutisissa. Toisaalta sama tilanne pätee myös asiakasyrityksen kilpailijoihin ja sitä luonnollisesti arvostetaan. Sanomalehden luotettavuus on sellainen arvo, jota asiakkaat eivät haluaisikaan vaarantaa. Sanomalehden rooli on siis erilainen kuin esimerkiksi ilmaisjakelulehden.

Sanomalehden business to business –myynnissä täytyy samalla muistaa, että lehden ilmoitusasiakkaat ovat samalla myös tiedon tuottajia lehdelle – asiakkaalla on siis huomattavan keskeinen rooli koko sanomalehden sisältöprosessissa. Usein myös lehden imago muodostuu lukijan silmissä erilaiseksi sen sisältämien mainosten ja ilmoitusten myötä; ei pelkästään artikkelien ja ulkoasun mukaan.

Sanomalehdellä on asiakkaiden markkinointivälineenä myös suuri vastuu tekemisistään. Koko ilmoitteluprosessin on tapahduttava asiakkaan kannalta täysin virheettömästi, sillä pienikin virhe mainoksessa tms. voi merkitykseltään moninkertaistua asiakkaan toiminnan kannalta. Muunlaisessa bisneksessä virheet ovat helpommin korjattavissa kuin paperilehdessä.

#### **4.1.1. Sanomalehden asema muuttuvassa mediatarjonnassa**

Kaikessa mediamainonnassa nähtiin kesällä 2001 selvä notkahdus alaspäin, mikä muistutti lähes 1990-luvun alun laman vaikeuksia. Mediamainonnassa erityisesti TV ja sanomalehdet osoittautuivat yhä alavireisemmiksi, vaikka esimerkiksi Keskisuomalaisen liikevaihto on edelleen koko ajan ollut nousujohteinen.

Levikkimyyynnissä ongelmana ovat yhä kasvavat vaikeat kohderyhmät kuten nuoret opiskelijat ja yksin asuvat. Paperilehden ”bisnes” ei siis ole mitenkään huikaa tällä hetkellä, vaikka maltillista kasvua on edelleen havaittavissa. (Kangas, T. 17.10.2001).

Kiristyvässä kilpailutilanteessa varsinkin ilmoitusmyynnissä uskollisten asiakkaiden rooli on nousut yhä keskeisemmäksi. Keskisuomalaisen ilmoitusmyynnissä tärkeimpiä (suurimpia) asiakkaita ovat alueen liikkeet (36 %) ja Kärkimedia (25 %), seuraavaksi tulevat eri kaupparyhmittymät (17 %) sekä lukijailmoitukset (12 %).

Jyväskylän talousalueella Keskisuomalaisen kilpailijoita mainosvälineinä ovat ainakin eri alojen erikoisjulkaisut, jotka usein ovat ilmaisjakelulehtiä. Jyväskylän alueella tällaisia ovat mm. Asunto-

pörssi, Autopörssi sekä Suur-Jyväskylän lehti, jolla kuitenkin Keskisuomalainen Oyj:n konserniin kuuluvana on hiukan erilainen imago ja kohderyhmä kuin varsinaisella sanomalehti Keskisuomalaisella. Maakunnallisen sanomalehden vahvuus piileekin vahvoissa ja pitkäaikaisissa asiakassuhteissa sekä laajassa lukijapeitossa. Keskisuomalaisen lukijapeitto oli 77 % vuonna 2001. (Kangas, 17.10.2001).

Yleensä suurimpien sanomalehtien levikit eivät kuitenkaan mene ”päällekkäin”, vaan alueellisesti luetaan pääasiassa vain yhtä sanomalehteä. Perinteisen paperilehden kilpailijoita ovat lisäksi paikallisradiot, televisio sekä Internet-mainonta, jotka kuitenkin kilpailevat Keskisuomalaisen kanssa enemmän tiedotusvälineenä kuin ilmoittelukanavana.

#### **4.1.2. Sanomalehden asiakasstrategiointi**

Sanomalehden, kuten minkä tahansa muunkin tuotteen markkinoinnin suunnittelu alkaa perinteisestä neljästä P:stä (product, place, price, promotion) ja niiden määrittelystä. Professori Don E. Schultzin mukaan juuri tässä on sanomalehden huolellisen markkinoinnin strategiointin perustana nämä perustekijät on määritelty oikein sekä yhdessä että erikseen. Vasta sen jälkeen voidaan lähteä suunnittelemaan spesifimpää markkinointia, kuten sanomalehdille tärkeää segmentointia tai jakeluteitä. (Suomen Lehdistö, 3/91: 13).

Asiakaspalvelun rooli on yhä tärkeämpi ja Keskisuomalaisen mottona on ”tuoda palvelu sinne missä asiakas on”. Asiakaspalvelutoimipaikkoja on koko maakunnassa kaiken kaikkiaan kuusi. Toiminnan perustekijöitä ovat mm. asiakasmyönteisyys ja siinä jatkuvasti kehittyminen eli asiakkaan kokonaisvaltainen huomioiminen, ulkoisten asiakkaiden erottaminen sisäisistä asiakkaista, sekä vuosittain tehdyt asiakastyytyväisyystutkimukset. Asiakkaille annetaan myös yhä enemmän valinnanvapautta, esimerkiksi lehti-ilmoituksen voi jättää joko postitse, faksilla tai sähköisessä muodossa. (Laitinen, S. 17.10.2001).

Suurin osa Keskisuomalaisen asiakkaista on pitkäaikaisia. Nykyisen asiakkaan varmistaminen on yrityksen ja erityisesti asiakassuhdemarkkinoinnin strateginen tavoite koko ajan, sillä jos yksi asiakas menetetään, ei ole koskaan olemassa täysin samanlaista tilalle. Maakunnan yrityskannan kasvu on alueen sallimissa rajoissa melko maltillista. Tilanne on yritysmarkkinoilla (eli ilmoittelumarkki-

noinnissa) hiukan erilainen kuin kuluttaja/lukija -markkinoinnissa. Tällä hetkellä Suomen kaltaisessa pienessä maassa on esimerkiksi alueita, joissa asukasluku yksinkertaisesti vähenee ja samalla tietysti asiakkaat. Tällöin ei ole varaa yhdenkään tärkeän asiakkaan menettämiseen.

## 4.2. Kumppanuustoiminnan juuret

Keskisuomalainen on lähtenyt vastaamaan koko mediamainonnan muutokseen kehittämällä yhä sitoutetumpaa suhdemarkkinointisysteemiä tärkeimpien yritysasiakkaidensa kanssa. ”Tavallisista” asiakassuhteista pyritään siirtymään vuorovaikutteisempaan yritysten väliseen liiketoimintaan, eli kumppanuuteen. Tällainen iso strateginen muutos kuitenkin vaatii aikansa ja siksi toimintaa lähdettiin luotsaamaan pienin mutta varmoin askelin eteenpäin. Pitkän tähtäimen strategisissa suunnitelmissa haluttiin siis jättää liikkumavaraa yleisten markkinaolosuhteiden muutosten ym. seikkojen varalta.

Toki Keskisuomalaisen kaltaisessa perinteikkäässä lehtitalossa on aina haluttu panostaa hyvään henkilökohtaiseen palveluun sekä asiakkuuksien hoitamiseen vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Kuten päätoimittaja Erkki Laatikainen haastatteluni (24.4.2002) yhteydessä totesi, ei nykyistä Keskisuomalaisen harjoittamaa kumppanuustoimintaa voida esimerkiksi pitää lehden historian ensimmäisenä ja ainoana oikeana keinona markkinoinnin ja lehden sisällön kehittämiseksi.

*(...) Näissä tietysti pitää olla varovainen kun sanotaan jotain ensimmäiseksi, koska Keskisuomalainen on kuitenkin 131-vuotias sanomalehti ja vuosien varrella on voinut tapahtua monenlaista. Kumppanuutta ollaan siis voitu toteuttaa kunkin aikakauden mukaisella tavalla, vaikka siitä ei varsinaisesti kumppanuutta nimenä olisi käytettykään. Ei siis ole mitään syytä korostaa sitä ja nostaa nykyisiä toimihenkilöitä sankareiksi, että me olisimme tekemässä jotain ainutkertaista. Mutta jos ajatellaan markkinoinnin ja toimituksen yhteistyötä, niin luultavasti Keskisuomalaisessa siinä on joskus 10 vuotta sitten lähdetty tielle, joka on ollut aiempia menetelmiä aktiivisempaa.(...)*

10 vuotta sitten päätoimittaja Laatikaisesta tuli siis myös lehtiyksikön tulosvastuullinen henkilö eli päätoimittaja otti yhä enemmän vastuuta myös ilmoittelu- ja kuluttajamarkkinoinnista.

Taloudellisesti uskollisuutta on palkittu prosenttimääräisillä alennuksilla, jotka kasvavat sen mukaan mitä enemmän asiakas lehteä käyttää ilmoitusvälineenään. Näin ollen esimerkiksi paljon ilmoittelevat kauppaketjut hyötyvät yhteistyöstään yksityisyrittäjiä enemmän. Pelkät rahalliset alennukset eivät kuitenkaan riitä sitouttamaan asiakkaita tarpeeksi, joten käytössä on ollut myös muunlaisia sopimuksia, joissa on sovittu esimerkiksi yhteisistä koulutuksista, vastaastoista ym. yhteistyömuodoista.

Keskisuomalainen on isona organisaationa yhteistyöesimerkillään pyrkinyt edesauttamaan maakunnan kehittymistä ja vetovoimaa jo aikaisemmin; kumppanuutta tapahtuu ja on tapahtunut myös asiakasyhteistyöryhmän ulkopuolella. Tästä hyvänä esimerkkinä Jyväskylän Kesä –tapahtuman ympärille 5-6 vuotta sitten syntynyt sponsoriryhmä, jota lehti oli mukana aktiivisesti keräämässä. Tämänkaltaista toimintaa on koko ajan vireillä myös muiden tahojen inspiroimana.

#### **4.2.1. Asiakasyhteistyöryhmä kumppanuustoiminnan ensiaskeleena**

Vuodesta 1992 asti on asiakkuuksia siis aktiivisesti pyritty markkinoinnin keinoin syventämään ja kehittämään. Tällöin perustettiin myös eräänlainen asiakasyhteistyöryhmä, joka on siitä lähtien koontunut neljä kertaa vuodessa. Työryhmään kuuluu kausittain vaihtuvia (yhden henkilön kausi n. 2 vuotta) jäseniä eri kokoisista, tärkeistä ilmoittelija-asiakasyrityksistä. Keskisuomalaisista ryhmässä edustaa päätoimittaja Erkki Laatikainen sekä markkinointijohtaja Sylvi Laitinen, jota päätoimittaja tituleerasi koko asiakasyhteistyöryhmän idean äidiksi. Lisäksi kokouksissa on mahdollisuuksien mukaan vieraillettu henkilöitä myös taloustoimituksen puolelta.

Työryhmän tehtävänä on pääasiassa ollut saada yrittäjien ääni kuuluviin eli antaa heille vaikutusmahdollisuus kertoa toiveitaan omaa ilmoitteluaan tms. yhteistyötä koskien, sekä toimia eräänlaisena kokeiluryhmänä esimerkiksi lehden sisältömuutoksissa. Ryhmässä viriää luonnollisesti keskusteluiden kautta paljon ideoita, aiheita ja toiveita myös toimitukselliseen sisältöön.

Vaikka Keskisuomalaisella voisi sanoa olevan Keski-Suomen alueella lähes monopoliasema maakunnallisena mediana, ei lehdellä ole syytä sortua liikaan itsetyytyväisyyteen tai ylihinnoitteluun, sillä jo EU-säädöksetkin estävät tällaisen aseman hyväksikäytön. Tiiviimmän sitouttamisen ja tarkempien yhteistyösopimusten aikaansaamiseksi Keskisuomalainen halusikin asiakasyhteistyöryh-

män perustamisen ja muiden toimenpiteiden lisäksi muuttaa markkinointistrategiaansa (nimenomaan ilmoitusmyynnissä) asiakastyytyvyydestä asiakkuuksien parempaan hallintaan ja kumppanuuteen. Kaikki aikaisemmat markkinoinnin keinot ovat kuitenkin edelleen käytössä, sillä kumppanuus - vaikkakin monipuolisena toimintatapana - ei luonnollisesti sulje pois muiden keinojen merkityksellisyyttä. Loppujen lopuksi kumppanuus pitää sisällään hyvin paljon enemmän kuin pelkkää markkinoinnillista yhteistyötä kuten aiemmin esittelemistäni teorioista ilmeni.

Kumppanuusprosessia ollaan lähdetty suunnittelemaan heti alusta lähtien pitkällä tähtäimellä ja tavoitteena on sitoa asiakkaita enemmän löytämällä yhdistäviä tekijöitä Keskisuomalaisen ja asiakasyrityksen välillä. Tietojärjestelmien yhteiskäyttö on apuna tässä, mikä on luonnollisesti nykyaikaisin ja tehokkain tapa hoitaa asiakkuuksia.

Lähitulevaisuuden etenemistä on Keskisuomalaisessa suunniteltu seuraavasti:

- v. 2001: Asiakastyytyvyydestä edetään kohti kumppanuutta
- v. 2002: Ensimmäiset kumppanuussopimukset alkavat
- v. 2003: Kumppanuussopimukset mahdollisimman monen suuren asiakkaan kanssa
- v. 2004: Kumppanuudesta perustoiminnan muoto
- v. 2005: Asiakkuuden hallinta tukee markkinointia, kumppanuus koko asiakaskunnassa

Miten tätä kumppanuustoimintaa sitten aiotaan toteuttaa käytännössä? Syksyllä 2001 on asiakasyhteistyöryhmässä mietitty muun muassa seuraavia toteuttamisvaiheita, jotka käydään mahdollisuuksien mukaan läpi kunkin asiakkaan kanssa yksilöllisesti:

1. *Mietitään kumppanuustekijät sisäisesti*
  - määrittely ja listaus
2. *Valitaan riittävän hyvät, mutta toteutettavissa olevat*
3. *Sisäinen organisointi*
  - ketkä huolehtivat kumppanuustekijöiden toteuttamisesta asiakkaiden kanssa?
  - miten varmistetaan toimivuus omassa organisaatiossa?
4. *Jatkotyöskentely sekä asiakkaiden kanssa että sisäisesti*
5. *Yhteiset koulutukset*

Käytännön esimerkkinä voisi esittää seuraavaa (yhteistyökumppanina autoliike): Auton ostajalle annetaan Keskisuomalaisen tilaus kylkiäislahjana, josta ”vastapalveluksena” asiakasyritykselle tar-

jotaan vaikkapa tutkimustietoa, miten autoliikkeen mainos on saavuttanut kohdeyleisönsä (Keski-suomalaisen teettämät huomioarvotutkimukset, aluemediatutkimukset jne.) Tällainen markkinointiyhteistyömuoto palvelee ehkä parhaiten suuria asiakasyrityksiä, mutta myös pienempiä.

Koska kumppanuus on molempien yritysten syvälle menevä tapa toimia, täytyy molempien yritysten työntekijöiden olla sitoutuneita kumppanuuteen. Myös asiakasyrityksessä on tapahduttava sisäistä organisointia. Vaikka kumppanuusprosessissa on paljon tekijöitä, jotka hidastavat itse prosessia, tukee se kuitenkin pitkällä aikavälillä molempien yritysten sisäistä toimintaa ja asiakastyötä.

#### **4.2.2. Taustalla Kumppanuussopimus**

Kumppanuusasiakasyrityksistä koostuva yhteistyöryhmä perustuu dokumentoiduille kumppanuussopimuksille, ja edustaa samalla Keski-suomalaisen asiakkuusprosessin toimivuuden ja tuloksellisuuden kehittämismallia. Visio siitä, millainen Keski-suomalainen haluaa olla asiakasyritystensä kanssa parin vuoden sisällä on muodostunut mahdollisimman paljon molempia osapuolia hyödyttäväksi yhteistoimintamalliksi. Kehittämismallin tavoitteena on olla yrityksille johtavana esimerkkinä kilpailukyvyn kehittämisestä, jonka hyödyt kumppaneille ovat mittavia ja odotukset ylittäviä. Tavoitteena on tehdä osapuolista alansa arvostettuja vaikuttajia, joissa kumppaneiden tuotteet ja palvelut ovat profiloituneet laadullisesti molemminpuolista etua kunnioittaen kiitettäväksi.

Toimintaa ohjaaviksi arvoiksi on kiteytetty mm. rehellisyys, luotettavuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus, yhteistyökykyisyys, eettisyys ja inhimillisyys, sekä tavoitteellisuus, jatkuvuus, joustavuus ja avarakatseisuus. Näistä arvoista noudatetaan tilanteiden mukaan osaa tai kaikkia, jotta asiakkuusprosessin kehittämismallin asettamissa tavoitteissa pysyttäisiin yhteistyön kaikissa vaiheissa.

## 5 TEEMAHAASTATTELUT ASIAKASYRITYKSISSÄ

### 5.1. Haastattelututkimus

Sanomalehti Keskisuomalaisen vuonna 1992 perustetun asiakasyhteistyöryhmän jäsenet ovat vaihtuneet ajan mittaan, mikä on tietysti tuonut osaltaan säännöllisesti uusia tuulia sen toimintaan. Tämän takia myös kokouksissa käsitellyt tietyt, tärkeiksi koetut teemat toistuvat säännöllisin väliajoin. Yhteistyöryhmän koko on kuitenkin pysynyt suurinpiirtein samana, tällä hetkellä (kevät 2002) aktiivisia jäseniä on kuudesta eri yrityksestä.

#### 5.1.1. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimustapana tässä tutkimuksessa on siis käytetty teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua. Tämä haastattelutapa on huomattavasti vapaamuotoisempi kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu tai lomakekysely. Teemahaastattelussa haastattelija antaa haastateltavalleen etukäteen eräänlaisen teemalistan, johon haastateltava pystyy perehtymään jo aiemmin. Haastattelumateriaalin analysoinnissa käytin impressionistista eli ns. pehmeädatamenetelmää, jossa tulokset esitetään tekstimuodossa. Eroavaisuuksia ja johtopäätöksiä tuetaan mm. esimerkkipätkillä haastatteluaineistosta. (Hirsjärvi & Hurme, 1995)

Tämänkaltainen tutkimusmenetelmä tuntui hyvältä vaihtoehdolta, sillä teemahaastattelulla näkökohdat saadaan esille riittävän laajasti, ja myös haastateltavien yksilölliset reaktiot ja tutkittavan ilmiön merkitykset pystytään tulkitsemaan. Henkilökohtainen konteksti mahdollistaa sen, että haastateltavan ominaisuudet ja aikaisemmat kokemuksetkin pystytään selvittämään tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 1995, 35-36).

Tämänkaltaisia haastatteluja tein kevään 2002 aikana yhteensä yhdeksän. Haastateltavina oli kuusi Keskisuomalaisen asiakasyhteistyöryhmän eri suuruisten jäsenyritysten edustajaa (ko. yritysten toimitusjohtajat tai tulosvastuulliset johtajat), eli kaikki tällä hetkellä ryhmässä toimivat, sekä kolme



henkilöä Keskisuomalaisesta: markkinointijohtaja Sylvi Laitinen, päätoimittaja Erkki Laatikainen sekä taloustoimituksen esimies Keijo Lehto.

Haastatteluissani käytetyt aihelistat ovat liitteenä. (LIITTEET 1-3). Asiakasyritysten haastatteluissa teemalista oli kaikilla sama, Keskisuomalaisen kullakin henkilöllä puolestaan omat, koska aihekenttä vaihteli henkilöiden erikoisalueiden mukaan. Keskisuomalaisen markkinointijohtaja Sylvi Laitisen kanssa käytiin teemahaastattelun lisäksi useitakin vapaamuotoisempia keskusteluja.

Juuri nämä haastateltavat asiakasyritykset tulivat kysymykseen, koska nykyisen asiakasyhteistyöryhmän jäsenyritykset ovat toistaiseksi ainoita, joiden kanssa ylipäätään ollaan käyty keskusteluja kumppanuudesta ja solmittu sen pohjalta ensimmäiset varsinaiset kumppanuussopimukset. Vaikka Keskisuomalaisella siis on valtavasti ilmoittelevia yritysasiakkaita, näin niiden edustajien haastattelun turhaksi, koska edes alustavia keskusteluja kumppanuustoiminnan aloittamisesta ei olla vielä käyty. Näin ollen koko kumppanuuskäsitteen toimintakenttä saattaisi olla asiakasyhteistyöryhmän ulkopuolisille yrityksille epäselvä.

### **5.1.2. Haastatteluiden kulku**

Sylvi Laitisen kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen otin yhteyttä asiakasyhteistyöryhmän jäseniin sähköpostitse. Itse haastattelutilanne ei vienyt paljon aikaa (n. 1 tunti per haastattelu), joten yritysten kiireiset johtajatkin löysivät kalentereistaan melko hyvin aikaa tapaamiselle. Sovittuamme henkilökohtaiset tapaamisajat, lähetin haastateltaville aihelistan sähköpostitse etukäteen luettavaksi.

Haastattelut tapahtuivat paikanpäällä yrityksissä, joko neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan henkilön omassa työhuoneessa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

### **5.2. Haastatteluiden sisältö**

Seuraavassa esittelen asiakashaastatteluissa ilmenneitä seikkoja. Käsittelen jokaista asiakasyritystä ensin erikseen, koska tavallaan jokainen kumppanuussuhde Keskisuomalaisen ja asiakkaan välillä

on oma casensa. Yrityksistä ei nimen, liikevaihdon, henkilöstömäärän tms. lisäksi juuri kerrota yleisesti, koska muut seikat eivät ole kovin oleellisia kumppanuussuhteen selvittämisessä. Oletan lukijan tuntevan näitä jyvaskyläläisiä yrityksiä jonkin verran pelkän nimen perusteella.

### 5.2.1. Asiakasyritysten haastattelut

#### Haastattelu nro 1 (Jyväskylän Konttorikone Oy)

Haastattelu tehtiin 25.3.2002 yrityksen toimitiloissa. Haastateltava on yrityksen toimitusjohtaja ja yksikössä on 16 työntekijää. Yrityksen asiakkaita ovat kaikenkokoiset yritykset pääasiassa Keski-Suomen alueella. Keskisuomalaisen asiakasyhteistyöryhmässä tämä henkilö on ollut mukana vuoden 2001 lopusta saakka.

Jo haastattelun alkuhetkistä lähtien kävi ilmi, että tälle yritykselle kumppanuus liiketoimintamuotona on ollut arkea jo pitkään. Vaikka yrityksen bisneksen valtit perustuvat pitkälti ketjutoimintaan, on koko ketjun kantavana ideana vahva asiakaspalvelu: pyritään säästämään asiakkaalta aikaa, vaivaa ja rahaa. Tärkeää tällaisen optimaalisen ratkaisumallin tarjoamisessa asiakkaalle on logistiikan tehokas käyttö ja siinä ovat apuna pitkäaikaiset kumppanuussuhteet, joita on solmittu sekä tavaran-toimittajien että omien asiakasyritysten kanssa.

Koska omassa liiketoiminnassa on jo kerätty myönteisiä kokemuksia kumppanuudesta käytännössä, olivat mielipiteet kumppanuudesta toimintamallina erittäin myönteisiä. Vastavuoroisuus Keskisuomalaisen kanssa toimii tällä hetkellä tehokkaasti, sillä yritykset ovat toinen toistensa asiakkaita ts. Keskisuomalainen ostaa tuotteita tältä yritykseltä jatkuvasti. Haastateltava kertoi, että tällä tavalla kumppanuussopimuksen lisäksi molemmat osapuolet ovat sitoutuneita myös liiketoiminnallisesti toisiinsa: ”...*Keskisuomalainen on myös sopimusasiakkaamme ja toisaalta me taas sitoudumme ilmoittelemalla pääasiassa yhdessä kanavassa, mikä taas säästää meiltä aikaa, vaivaa ja rahaa, kun ei tarvitse pohtia sitä sen kummemmin. Se mitä sovitaan, se pitää ja pätee.*” Näin ollen molemmilla osapuolilla on vilpitön halu ajatella myös toista.

Ilmoittelukanavaksi yritys on valinnut Keskisuomalaisen aiempien muiden vaihtoehtojen sijaan henkilökohtaisen luottamuksellisen suhteen synnyttyä lehden ja yrityksen välille. Tosin maininta siitä, että alueella ei ole oikeastaan hirveästi vaihtoehtoja, kertoo rivien välistä jotain.

Koska haastateltava ei ole vielä kovin pitkään ollut mukana toiminnassa, odottaa hän innolla pääsevänsä oikein kunnolla kiinni kumppanuustoimintaan ja asiakasyhteistyöryhmään. Kuitenkin varsinainen kumppanuussopimus Keskisuomalaisen kanssa syntyi lähes saman tien kun kutsu kävi yhteistyöryhmään. Käytännön kokemuksia ei haastatteluhetkellä siis juurikaan ollut vielä kertynyt Keskisuomalaisen kanssa toimimisesta, mutta selkeästi on ollut nähtävillä kuitenkin yhteistyön molemminpuolisuus, joka on tuntunut alusta lähtien mukavalta. Yhteistyöhistoriaahan on yritysten välillä ollut jo pitkään – uutta on ainoastaan toimintamalli ja se, miten koko toiminta perustuu aikaisempaa enemmän molemminpuoliseen luottamukseen. Toiveita onkin kumppanuuden jatkumiselle myös tulevaisuudelle ja entistä parempana, kun ”*tulee luottamussuhde, että heti jo toinen ymmärtää mitä toinen haluaa*”.

Asiakasyhteistyöryhmässä haastateltava haluaa tuoda esille erityisesti naisnäkökulmaa sekä kaupan alan yrittäjien näkökulmaa. Lisäksi hän kokee olevansa samalla jossain määrin myös omien asiakasyritystensä toiveiden äänitorvena lehden kehittämistyössä. Kysymykseen siitä, onko hänellä joku tietty tema tai toive, jonka toivoisi toteutuvan, haastateltava ei kuitenkaan osaa sanoa yhtä vastausta. Kysymyksiä voi kuitenkin aina herättää.

Haastateltava kokee Keskisuomalaisen parantuneen viime aikoina erityisesti palvelualayrittäjyyteen eli taloustoimitus on saanut oman kaupan alan toimittajan.

*”Uskonkin Keskisuomalaisen olevan entistä enemmän keskustelu- ja vuoropuhelukanava yrittäjien ja median välillä. (...) Kyllä Keskisuomalainen on hyvin monipuolinen ja Jyväskylä alueena ollut sellaisen positiivisen kehityksen alla ettei jutuista ole ollut pulaa. Mutta pidän siitä, ettei se keskity vain siihen savupiipputeollisuuteen, että on myös kaupan ja palvelun alan juttuja. Muissa lehdissä ei näy paikallinen pienyrittäjyys niin vahvasti kuin se täällä näkyy.”*

Kumppanuuteen ei haastateltavan mukaan sisälly riskejä, koska ei pidä sitoutumista tänä päivänä mitenkään riskaabelina. Ainoastaan henkilösuhteet saattaisivat konfliktitilanteessa kärsiä, vaikka ”ei

*tällä tasolla enää ruveta tappelemaan*”. Eräs riski saattaa olla myös se, että pystytäänkö uhraamaan aikaa ja resursseja jokaiselle asiakkaalle tarpeeksi – asiakas on opittava tuntemaan tarpeeksi hyvin.

Kumppanuus on toimintamallina hyvin intensiivinen ja usein asiakkaat saattavat tuntea pelkoa sen takia, mutta hyvä referenssilista alalla menestyksekkäästi toimimisesta vähentää kummasti pelkoja. Toimintaa aloiteltaessa täytyy lähteä varovaisesti liikkeelle. Asiakkaalle täytyy antaa aikaa sopeutua ja mahdollisuus perääntyä tyylikkäästi tarvittaessa.

Kumppanuussuhde Keski-suomalaisen kanssa tuottaa haastateltavan mielestä monenlaista hyötyä. Luonnollisesti liiketaloudellinen hyöty on eräs tärkeimmistä, kun molemminpuolin kerran ostetaan – tämä on tietysti seurausta kumppanuustoiminnasta ylipäätään. Kaikkein positiivisimpana hän kuitenkin pitää asiakasyhteistyöryhmässä toimivia ihmisiä ja heidän kanssaan työskentelemistään. Vaikka kumppanuus aina maksaa molemmille jonkin verran, on se sivuseikka kun sopimus kerran tehdään. Tälle yritykselle on myös tärkeää se, että sopimuksessa sitouduttiin tiettyyn rahamääräiseen ilmoitteluun, mikä tuo ryhtiä koko yrityksen markkinointiin, kun yritetään saada parasta mahdollista vastinetta niille euroille. Yhteistyötä nyt *”vähän maistellaan, että mitä se oikein on”*. Ollaan siis molemminpuolin hienotunteisia ja tehdään omaa työtä. *”Kumppanin tulee huolehtia, että saatavilla olevat tiedot ja taidot tulevat toisen tietoon”*.

Kun sekä Keski-suomalainen että ko. yritys ovat jo toimineet omissa kumppanuusmaailmoissaan, niin yhteistyöllä voi vain jalostua. Kun jokainen uhraa omasta kiireisestä ajastaan jotain vapaaehtoisesti, niin siitä jokainen tulee myös jotain saamaan. Tätä nimenomaista kumppanuutta haastateltava tituleeraa kuin Keski-suomalaisen omaksi ”lapseksi”, kun sitä tavallaan muokkaillaan sopivaksi.

## **Haastattelu nro 2 (Kontiotuote Oy)**

Haastattelu tehtiin 26.3.2002 yrityksen edustusliikkeessä. Haastateltavana on itsenäisenä yrittäjä toimiva edustaja, joka vaimonsa kanssa vastaa Jyväskylän liikkeen hoidosta. Liike kuuluu isoon yritysroryppäeseen, joka valmistaa useita valtakunnallisesti tunnettuja tuotemerkkejä ja tuotteita pääasiassa kuluttajille, mutta jonkin verran myös yrityksille. Koko ketjun liikevaihto oli viime vuonna 98,3 miljoonaa euroa, josta Kontiotuotteen osuus oli 28,5 miljoonaa euroa. Tuoteperheen sisällä olevia yhteistyösuhteita voidaan haastateltavan mielestä pitää eräänlaisina kumppaneina – Jyvä-

kylän edustusliike siis myy heidän tuotteitaan. Yhteistyö näkyy myös kaikenlaisena yritystoiminnan tukena sekä yhteisessä markkinoinnissa.

Haastateltava nro 2 on ollut Keskisuomalaisen asiakasyhteistyöryhmässä mukana kohta kaksi vuotta, mikä on ollut hyvin antoisaa aikaa: uusia kontakteja ja ihmisiä on tullut eteen runsaasti. Toiveena olisi, että esiin tulleita ideoita toteutettaisiin tulevaisuudessa yhteistyössä muiden ryhmän yritysten kanssa. Tarkoitus on, että hyöty jatkuisi myös Keskisuomalaisen kanssa solmitun määräaikaisen kumppanuussopimuksen jälkeen. Vaikka sopimus allekirjoitettiin vasta jokin aika sitten, on Keskisuomalaisen kanssa tehty yhteistyö ollut koko ajan kumppanuuden kaltaista. Käytännössä on oikeastaan päästy vasta mietintätasolle mahdollisesta alemmasta hintatasosta ilmoituksille suurien tapahtumien yhteydessä.

Toiminnan asiakasyhteistyöryhmässä haastateltava on kokenut hyvin mielenkiintoiseksi, vaikka ei osakaan sanoa ovatko omat mielipiteet vaikuttaneet ryhmän koko dynamiikkaan.

*”Keskisuomalainenkin on niin iso laiva, joka pitää saada kääntymään, ettei se hetkessä käy. Samat teemathan niissä keskusteluissa toistuu, kun porukka vaihtuu.”* Tavallaan on ollut siis hankala ajaa mitään tiettyä asiaa tai ideaa, kun kuitenkin ryhmässä toimijat tulevat niin eri lähtökohdista. Lisäksi haastateltava on ryhmän ainoa edustajana toimiva yrittäjä.

Tässä haastattelussa kävi ilmi, että yrittäjälle on hyvin tärkeää, että kumppanuuden kautta pystyttäisiin saamaan esimerkiksi juuri hinta-alennuksia: *”Ainahan se on toiveena, edullisempi hinta. Jos hinta olisi edullisempi, niin voitaisiin tietysti markkinoida enemmän,”* haastateltava toteaaakin pilke silmäkulmassa. Keskisuomalainen on tukenut yrityksen mainonnan kehittämistä ja brandin rakentamista. Ilmoituksista saadaan myös alennusta, kun koko konserni ilmoittelee yhdessä. Yrittäjä näkee Keskisuomalaisen alueen ainoana tarpeeksi tehokkaana mainosvälineenä, alueelliset radiomainokset on havaittu melko hyödyttömiksi jo aikaisemmin.

Muiksi keskeisiksi hyödyiksi haastateltava listaa kumppanuuden tuomat kontaktipinnat sekä kumppanuuden myös eräänlaisena jakelukanavana. Kumppanuus on mallina tehokas osaksi koska samoja asioita miettii useampi ihminen ja sitä kautta saadaan tehokkuutta. Tosin koko työ on hyvin pitkäjänteistä ja näinkin isoja asioita katsotaan aina pitkällä aikavälillä. Lehden tehokkuus mediana näkyy esimerkiksi siinä, että näyttelyihin asiakkaat löytävät ainoastaan lehti-ilmoituksen kautta. Kumppanuussopimusta allekirjoitettaessa oli mietitty, miten Keskisuomalainen voisi vaikkapa nä-

kyä yrityksen asiakastilaisuuksissa. Eräs idea oli ollut antaa yrityksen asiakkaille (esim. talopakettin ostajalle) lehden vuosikerta kaupanpäälle.

Aikataulusta puhuttaessa haastateltava huomauttaa kumppanuuden yksilöllisyydestä; jokaisella on omat tapansa harjoittaa kumppanuutta. Aikataulu tulee hiljalleen, ”...*jokainen asiakas on lehdelle kuitenkin yhtä tärkeä, pienet ja isot. Ei tämä meille mikään ylpeilyn aihe tämä kumppanuus ole, vaikka tähän on mukaan otettukin, ei missään nimessä*”.

Keskisuomalaisen toimituksellisen sisällön koetaan muuttuneen merkittävästi muutaman vuoden sisällä. Ilme on muuttunut positiiviseen suuntaan ja on värikäs ja selkeä, ja koko painoasu on parantunut. Haastateltavan mielestä on kuitenkin hankala sanoa, onko asiakasyrityksen toiminnalla ollut vaikutusta tähän muutokseen, vaikkakin jotain merkitystä sillä varmasti on ollut. Toimituksellisesti yrittäjä toivoo lisää tasapuolisuutta kirjoitteluun vaikka rahallisesti oltaisiinkin pienempiä ilmoittelijoita – lehti on tuntunut olevan kovin yrittäjän kilpailijakeskeinen.

Luottamuksellisuus asiakasyhteistyöryhmässä ja oman yhteistyöhenkilön kanssa Keskisuomalaisessa on koettu erittäin myönteisesti. Tämä saattaa muodostua myös kumppanuuden eräänlaiseksi kilpailueduksi, vaikka sillä ei eriarvoista asemaa haetakaan. Riskejäkään näin ollen ei yhteistyöhön juurikaan hänen mielestään sisälly, ainoastaan henkilökohtaista pettymystä voi tuntea, jos oma asia ei menekään läpi. Haastateltava totesikin osuvasti: ”*Kun ei ota politiikkaa mukaan tähän toimintaan, niin kyllä pärjää*”.

Yrittäjän myymä tuote on lähinnä kertaluontoinen, siksi kumppanuus jo sanana kuulosti aluksi hiukan oudolta:

”*(...)vähän se kumppanuus kuulosti joltain...en osaa sanoa. Mielestäni se on paremmin edelleen yhteistyö- ja avunantosopimus eikä mikään kumppanuus. Se on niminä vähän torso. Eihän se kuitenkaan mitään hölynpölyä ole, että onhan se järkevä systeemi*”.

Markkinointiyhteistyötä tullaan kuitenkin varmasti kehittämään Keskisuomalaisen kanssa jatkossakin, siinä ei kehittämissä koskaan voida loppuun päästäkään. Enemmän näkyvyyttä halvemmalla hinnalla, kuuluu yrittäjän toive. Keskisuomalainen voisi puolestaan saada yrityksen kautta enemmän näkyvyyttä esimerkiksi Jämsän alueella, jossa lehdellä on alhaisin lukijapeitto.

### Haastattelu nro 3 (Markantalo)

Haastattelu tapahtui 26.4.2002 paikallisyksikön johtajan Juha Nevalaisen Jyväskylän työhuoneessa. Yritys toimi aikaisemmin yksityisellä omistuspohjalla, mutta ostettiin noin vuosi sitten valtakunnalliseen ketjuun. Haastateltavan vastuuna on koko ketjun markkinoinnin ja valikoimien rakentaminen. Tehtävä on haasteellinen, sillä yrityksen kohderyhmä on laaja toimialan kattaessa koko kodintekniikan ja matkapuhelinkaupan. Ketjulla on yhteensä 13 myymälää eripuolilla maata, joissa henkilökuntaa yli 100 ja liikevaihtoa n. 400 miljoonaa markkaa.

Asiakasyhteistyöryhmässä haastateltava on ollut mukana reilun vuoden, vaikka ei kovin aktiivisesti ole ehtinyt toiminnassa olla mukana. Keskisuomalaisen kanssa on tehty yhteistyötä jo vuodesta 1995 saakka, sillä hyvin nopeasti huomattiin lehti ainoaksi tämän toiminta-alan sopivaksi mediaksi. Yhteistyöryhmän toimintaan lähdettiin mukaan innokkaasti, sillä kumppanuuden tuomat verkostoitumismahdollisuudet kiinnostivat. Uutena yrittäjänä oppi tuntemaan alueen muita yrityksiä paremmin. Ryhmässä toimijoilla on tietysti erilaisia rooleja ja tälle yritykselle mainonnalla yleensä pyritään saamaan lisää asiakkaita, ei niinkään imagoa.

Kumppanuuden mallina haastateltava kokee positiivisesti. *”Kyllä se on erittäin tärkeää, että tavantointitoimittajat ja ketjut on kunnan partnershipissä, sillä ketjuhan tarvitsee tavaraa jatkuvasti ja paljon.(...) Sitten on tietysti nämä alueelliset kumppanuudet ja yhteistyömuodot, nehan kun ne oikein oivaltaa, ovat loistavia juttuja”.*

Yhteistoiminnassa suurin hyöty tulee hänen mielestään toinen toisensa auttamisesta ja sitä kautta osaamis- ja henkinen hyöty poikii taloudellista hyötyä. Hyvällä kumppanuudella pystytään saavuttamaan sellaista huomioarvoa esimerkiksi erilaisten tempausten yhteydessä, jota ei muuten edes pystytä saavuttamaan. Hintaeroja ei vielä suuresti ole ilmennyt, ainoastaan ketjuuntumisesta saatu hintahyöty on tullut selkeästi esille. EU hienona asiana toi uusia asetuksia määräävässä markkina- asemassa olevalle yritykselle (KSLML) ja lehti on muutenkin nykyään haastateltavan mukaan ”pehmeämpi”.

Käytännön suunnitelmia Keskisuomalaisen kumppanuudesta ei vielä ole hirveästi mietitty – kumppanuussopimus tosin on allekirjoitettu jo jokin aika sitten. Mm. isojen paikallisten tapahtumien yh-

teydessä on pyritty rakentamaan vahvoja teemoja spontaanin ja nopean markkinoinnin avulla. Lehden markkinointipuolen kanssa yhdessä on mietitty optimaalinen, määrärahan mukainen markkinointipaketti.

*”Sehän on Keski-suomalaiselle kauppa, jossa he auttavat asiakastaan. Että sehän on sitä molemminpuolista kumppanuutta. (...) Maakuntien ykköslehtien markkinoinnissa pitäisikin löytyä vastuullisia henkilöitä, jotka osaavat todella asiansa ja tekevät työtään myös asiakkaan näkökulmaa ajatellen.”*

Keski-suomalaisen ilmoitusmyynnin yhteistyöhenkilö voisi haastateltavan mielestä olla aktiivisemminkin mukana mainonnan suunnittelussa, vaikkakin valtakunnalliset linjat tulevat ketjun markkinoinnille muualta.

Mainontavälineissä ollaan nykyään pelkän printin varassa, sillä esimerkiksi televisiota ei vielä oikein voida hyödyntää valtakunnallisesti eikä oikeastaan paikallisestikaan ketjun pienuuden takia. Suur-Jyväskylän lehdestäkin on luovuttu ja siirrytty pelkkään Keski-suomalaiseen.

Haastateltava uskoo, että kumppanuudessa pystytään etenemään jatkossakin, mikäli töitä sen eteen jaksetaan tehdä. Aina tilaisuuden tultua kumppanuuksista pystytään hyötymään enemmän. Tulevaisuudessa esimerkiksi yhteiset koulutustapahtumat voivat tulla kysymykseen. Hän pitää kumppanuutta ehdottomasti tulevaisuuden asiakasmuotona, joka voi näkyä myös loppukäyttäjälle saakka esimerkiksi kanta-asiakkuuden kautta. Hyvä asiakas on aina arvokas ja siitä täytyy huolehtia. Vahvat yhteistyökumppanit voivat olla myös eräänlaista meriittiä.

Asiakasyhteistyöryhmän toimintaan haastateltava on ollut suhteellisen tyytyväinen ja pitää sitä toimivana, vaikka korostaakin ettei ryhmän kesken kuitenkaan pysty olemaan niin avoimena kuin kahdenkeskisissä keskusteluissa.

*”Ryhmä on hyvä, mutta se ei ole kaikkea. (...) Mielestäni koko kumppanuus lähtee siitä, että siinä täytyy tuntea toisen osapuolen koko bisnes ja kaikki läpikotaisin ja sitä tasoa ei ryhmässä voi muodostaa. Sen luottamuksen tulee olla viimeisen päälle ja molemminpuolista. Ratkaisut tehdään niin tarkasti, että tilinpäätöksessä tavattaessa voidaan olla niistä ylpeitä.”*



Myöskään riskejä ei haastateltavan mielestä kumppanuustoimintaan sisälly, mikäli molemmat toimijat ovat rehellisiä ja toiminta on tarpeeksi syvällistä.

Kumppanuustoiminnalle toiveina olisi, että ensin päästään toimintaan sisään toisen tuntemisen kautta ja sitten siirrytään syvällisempiin asioihin. ”*Kumppanuus ja kanta-asiakkuus on tällä hetkellä niin paljon tapetilla. Ei pelkkää tyrkkyä vaan syvällisempää*”. Molemminpuolisen tutkimustiedon vaihto nousee tärkeäksi tekijäksi, samoin yhdessä toimimisen helppous, kun tietää esimerkiksi keneen lehdessä voi ottaa yhteyttä ja tarjota vaikkapa jutunaihetta.

#### **Haastattelu nro 4 (Midare Oy)**

Seuraavan yrityksen toimitusjohtajaa haastattelin 11.3.2002 hänen työhuoneessaan. Yritys on yksityinen, mutta kuuluu valtakunnalliseen ketjuun, josta yrittäjät omistavat 40 %. Ketju tarjoaa pääasiassa yhtenäistä markkinointiapua, paikalliset yhteistyösopimukset ovat kuitenkin omassa päätätävällässä. Asiakkaina ovat sekä yritykset että kuluttajat. Yritys on perustettu 18 vuotta sitten, Jyväskylässä tällä hetkellä kolme toimipistettä, joissa yhteensä n. 27 työntekijää, liikevaihto n. 30 miljoonaa markkaa.

Asiakasyhteistyöryhmän toimintaan yrittäjä lähti pari vuotta sitten, edessä on siis kaksivuotiskauden jälkeen eroaminen ryhmästä keväällä 2002. Mukaan lähdettiin Keski-suomalaisen pyynnöstä, mikä oli jossain määrin myös imartelevaa: ”*Kyllähän niinkin suuren yrityksen kumppaniksi haluaa.*” Lehden kanssa oli aiemminkin tehty jonkinlaisia yhteistyösopimuksia, mutta nyt asiaan on paneuduttu aikaisempaa enemmän. Samanlaista yhteistyömallia pyritään varmaankin rakentamaan myös muiden kanssa.

Varsinaisia omia kokemuksia aikaisemmilta vuosilta kumppanuudesta ei yrityksellä ole ollut, tai ainakaan pitkäaikaisistaan yhteistyösopimuksista ei ole puhuttu kumppanuuksina. ”*Ne ovat olleet pikemminkin sellaisia `kättä päälle` -sopimuksia.*” Pelkästään sopimus ei merkitse mitään, vaan siinä käydään kauppaa puolin ja toisin. ”*Kumppanuus kuuluu syvällisemmin liiketoimintaan, mitä voitaisiin tehdä, missä voitaisiin kehittyä. Palautteen antamista ja rakentamista. Silloin voi olla vähän lähempikin suhde siihen toiseen osapuoleen, kun ei olla niin arkoja*”. Kumppanuuteen voi laajana toimintamallina sisältyä haastateltavan mukaan myös negatiivisia asioita, joita hän ei kuitenkaan tarkemmin erittele.

Partnership voi olla eräänlainen ”löytösopimus” kun heti ei tarvitse sitoutua, vaan se on pohja jollekin suuremmalle. Haastateltava vertaa kumppanuutta ympyrään, jonka ulkokaarella on kumppanuussuhde ja sisällä pienempiä liikesuhteita. Kumppanuus on siten kauaskantoisempi ja jossain määrin vapaamuotoisempi kuin tavalliset sopimukset. Keskisuomalaisen kanssa kumppanuussopimus oli haastatteluhetkellä vasta hahmotteluvaiheessa.

Kumppanuuden avulla bisnespuoleen voidaan liittää uudenlaisia yhteistyömalleja. Samalla saadaan käyttöön myös uusia markkinointikanavia, ja ihan konkreettista hyötyä saadaan esimerkiksi tutkimustiedon vaihtamisesta, joka muuten olisi ollut maksullista. Kumppanuussopimus antaa myös yrityksille enemmän suojaa, kun asiat pistetään paperille. Yhteisiä tavoitteita Keskisuomalaisen kanssa tulee olemaan mm. uudet markkinointisysteemit ja –kanavat, sekä kampanjat. Esiin nousee myös eettisyys ja moraalit.

Mainosvälineitä käytetään ketjuna Keskisuomalaisen lisäksi edelleen monipuolisesti (radio, televisio, Suur-Jyväskylän lehti). ”Kumppanuus ei toki tarkoita, että ilmoittelua olisi vain Keskisuomalaisessa, eihän kumppanuus vaadi mitään yksiavioisuutta. (...) Mutta tietysti pyritään kehittämään sitä suhdetta Keskisuomalaiseen.” Yrityksen asiakaskuntakin on niin laaja, ettei markkinointia kannatakaan keskittää vain yhteen välineeseen. Haastateltava näkeekin kumppanuuden eräänä uutena markkinointikanavana. Kuitenkin hän kokee Keskisuomalaisen tulleen kumppanuuden myötä jottenkin etusijalle mediavalinnoissa. Tosin ei alueella toistaiseksi vastaavaa muuta välinettä edes ole.

Haastateltava toivoo kumppanuuden tuovan mukanaan erityisesti yhteistyön tiivistämistä ja sitä kautta lisätehokkuutta. Konkreettisesti tähän saakka antoisinta ovat olleet tutkimustulokset sekä mainonnan parantunut tehokkuus, sillä kumppanuuden kautta mainonnan painopisteitä voidaan miettiä ja suunnata eri tavoin, jotta ilmoittelusta hyödyttäisiin maksimaalisesti. Toinen opitaan tuntemaan muutenkin paremmin, kun henkilömäärä koko prosessissa vähenee. Näin ollen saman yhteishenkilön käyttö ilmoitusmyynnissä saa kiitosta. Myös resurssien käyttöä ja omaa ajankäyttöä pystytään tehostamaan.

Keskisuomalaisen yhteistyötä yritys arvostaa kovasti.

*”Se on ulkoapäin jonkinlainen tarjous meille. Antaa lisäarvoa koko yritykselle, jos Keskisuomalainen kerran pyytää meitä mukaan tapahtumiinsa ja voi suositella meitä*

*muillekin, luohan se eräänlaista itseluottamusta ja imagoa.(...) Ei nyt ihan että oltai-  
siin päästy piireihin, mutta kuitenkin.”*

Haastatteluhetkellä keskustelija kumppanuustoiminnan aikataulusta oli jo käyty. Yrittäjä haluaa kuitenkin tarkasti miettiä sopimuksen sisältöä, sillä ”*sopimus on aina sopimus ja siihen on syytä miettiä mitä laittaa*”. Lisäksi hän toivoo, että sopimus tehtäisi kerrallaan aina vuodeksi eteenpäin, jotta mahdolliset olosuhteiden muutokset ja täydennykset pystyttäisiin aina ottamaan huomioon. Mutta kuitenkin niin, että sitoutumista ei ole pelkkä vuosi, vaan että tavoitteet asettaisivat pitemmälle aikajänteelle. Tämänkaltaisia isoja asioita ei lyhyellä aikavälillä pystytä edes tekemään, luottamus rakennetaan vasta vuosien varrella.

Käytännön toteuttamistavasta haastateltava toivoo, että vaikka sopimus olisi jo allekirjoitettu, kehittämistyö jatkuisi edelleen. Sopimuksen olemassaolo luo vain pohjaa, kun opitaan tuntemaan paremmin, saadaan jatkuvasti lisää mahdollisuuksia. Toiveena on, että myös taloudellisesti ja markkinoinnillisesti pystyttäisiin hyötymään. Kumppanuudesta seuraa tietysti myös sellaisia arvoja, joita ei voida rahassa mitata; luodaan ihmissuhteita jne. Jatkovana kehityskohteena haastateltava näkee-kin lisämahdollisuuksien etsimisen ja vuorovaikutuksen jatkuvuuden.

### **Haastattelu nro 5 (O.K. Auto Oy)**

Yritys nro 5:n toimitusjohtajan haastattelu tehtiin 27.3.2002 liikkeen kabinettihuoneessa. Yritys on perustettu vuonna 1963 ja työntekijöitä on tällä hetkellä n. 100, liikevaihto n. 280 miljoonaa markkaa Jyväskylässä, muita toimipaikkoja on neljä. Yritys myy pääasiassa loppukuluttajille. Keski-suomalaisen asiakasyhteistyöryhmässä haastateltava on ollut mukana noin vuoden.

Alun perin mukaan kutsuttiin asiakasyhteistyöryhmäpohjalta, jonka jälkeen alettiin puhua kumppanuudesta. Ryhmän toiminta on vaikuttanut mukavalta ja haastateltava pitää positiivisena erityisesti ryhmän sisällä virinneitä yhteistyösuhteita. Kumppanuustoiminnan myötä Keski-suomalainenkin tuntuu ottavan enemmän huomioon asiakkaitaan. ”*Jossain vaiheessa se Keski-suomalaisen kanssa keskustelu oli aika yksipuolista meidän mielestämme. Kun sillä on tiettytyyppinen monopoliasema tällä paikkakunnalla*”. Pelkkiä hintaetuja ei haastateltava kumppanuudelta toivokaan, vaan lisää joustavuutta palveluun sekä parempaa vastinetta rahoille.

Asiakasyhteistyöryhmän toimintaan haastateltava on tyytyväinen erityisesti, koska paikalla on ollut myös Keskisuomalaiselta vaikutusvaltaisia henkilöitä, joiden kanssa ajatusten vaihto on tuntunut puolin ja toisin hedelmälliseltä. Ryhmän sisällä on tietysti eri lähtökohdista olevia yrittäjiä, mutta silti porukka on tuntunut tasavertaiselta. ”Eikä sen aina tarvitsekaan olla vastavuoroista, kunhan nyt jollakin tavalla voidaan hyödyntää niitä kontakteja. Erilaiset lähtökohdat tuovat siis erilaisuutta ja omalta osaltaan vastavuoroisuuttakin.”

Keskisuomalaisen toimituksellinen sisältö on haastateltavan mukaan harpannut aimo annoksen eteenpäin viime aikoina, suurta yleisöä kiinnostavia asioita on tullut mukaan lisää. Lehden merkityksen alueella huomaa ihan päivittäin asiakkaiden kanssa keskusteltaessa. Keskisuomalaisen kehittämisen sähköisen yhteydenpidon asiakkaisiinsa hän näkee myöskin tärkeäksi: näin asiakkailta on reaaliaikaisesti mahdollisuus lisätä lyhyelläkin varoitusajalla ilmoituksia tyhjiksi jääneisiin kohtiin ja halvemmalla hinnalla. Samoin Keskisuomalaisen tietopankin käyttömahdollisuudet kiinnostavat.

Haastateltava epäilee alalla ilmestyneen erikoisjulkaisun pakottaneen Keskisuomalaisen muutenkin muuttamaan hiukan hintojaankin, sillä niin kova kilpailija tämä lehti on ilmoituskanavana. Tosin sen jakelualue ei ole läheskään niin kattava kuin Keskisuomalaisen, vaikka hintataso onkin alhaisempi. Kuitenkaan kummastakaan ei voi olla pois. Muina markkinointikanavina on käytetty hiukan radiota ja tv:tä ja jo perinteeksi muodostuneita promootio-tilaisuuksia. Kuitenkin kumppanuuden voi hänen mielestään sanoa edesauttaneen lehden käyttämistä markkinointivälineenä:

*”Ehkei voi sanoa, että meillä tulehtuneet välit aikaisemmin olisi ollut, mutta kuitenkin kun puhuin siitä monopoliasemasta, niin siitä meillä ei tykätty. Että sanoivat aina, että hinta on tuo ja sillä saa tuota eikä mitään muuta. Ei se meitä puhtaassa markkinataloudessa sellainen sanelupolitiikka miellytä. Siinä on tapahtunut paljon edistystä.”*

Kumppanuussopimus Keskisuomalaisen kanssa on jo allekirjoitettu. Sopimus tehtiin määräaikaiseksi (tarkistetaan vuosittain) ja melko väljäksi, koska molempien isoina yrityksinä on hankala sitoutua mihinkään tiukkoihin sopimuksiin. Ilmoitusmyynnin lisäksi myös toimituksessa on oma yhteishenkilö, jonka kanssa yhteistyötä tehdään. Esimerkkinä konkreettisesta kumppanuustoiminnasta haastateltava kertoo Jämsän alueelle kohdistetusta yhteistyöstä (kts. myös LIITE 4):

*”Menossa on, että uuden tuotteen luovutuksen yhteydessä annetaan asiakkaalle Keski-suomalainen tietyksi ajanjaksoksi ilmaiseksi. Se markkinoidaan niin, että tässä hyvän huomenen toivotus yritykseltämme joka aamu tietyksi ajanjaksoksi. Eli me saadaan siitä jotain lisäarvoa asiakkaalle ja Keski-suomalainen puolestaan saa asiakaskontaktin.”*

Koska yrityksellä on jo vahva asema maakunnassa, valitaan kumppanit mielellään myös paikalliselta ”huipulta”. Yritys toivoo siis saavansa imagolleen lisänostetta liittoutuessaan maakunnallisesti vaikuttavan lehden kanssa. Hyötyjä odotetaan lisää toiminnan edetessä; markkina-alueet ovat pitkälti samat ja Keski-suomalainen hankkii kontakteja myös Savon Sanomien kautta, jonka alueella myös tällä yrityksellä on liike. Aikajänteenä kuitenkin yritys varautuu vähintään vuoteen ennen kuin mitään merkittävää pystyy tapahtumaan, he ovat valmiita sitoutumaan pitkäksikin aikaa. Muutenkin kumppanuuden kaltaista toimintaa haluttaisiin mahdollisuuksien mukaan siirtää eteenpäin myös omaan asiakaskuntaan. *”Ei siis mitään `goodbye kun rahat on taskussa` -asiakkuutta.”*

Kumppanuuteen voi haastateltavan mukaan sisältyä riskejä vain, jos sopimukset tehdään liian tiukoiksi. Samoin tietysti lain rikkovien toimenpiteiden tekeminen (esim. asiakasrekisterien väärinkäyttö) ja sitä kautta mahdollinen negatiivinen julkisuus. Kumppanuuden kantavana voimana hän näkeekin asioiden huolellisen kartoittamisen ennen toimintaa – tämä hyödyttää molempien liiketoimintaa. Normaalisissa asiakassuhteissa ei vastaavia asioita edes mietitä.

### **Haastattelu nro 6 (Sokos)**

Suuren vähittäiskaupan Jyväskylän tavaratalon johtaja haastateltiin 12.3.2002 henkilön työhuoneessa. Hän on ollut asiakasyhteistyöryhmässä pian kaksi vuotta, joten eroaminen tulee lähiaikoina ajankohtaiseksi. Työntekijöitä tällä hetkellä kaiken kaikkiaan noin 200.

Haastateltava oli alun perin pyydetty asiakasyhteistyöryhmään mukaan, koska heidän yrityksellään on ollut vastaavanlainen asiakastukiryhmä käytössään jo pitkään. Ryhmää käytetään ennakkotehtävissä, kilpailijoiden seurannassa sekä kertovat omilta asiakkailtaan saadusta palautteesta. Tätä kautta hän itse on pyrkinyt Keski-suomalaisen ryhmässä tuomaan mukaan myös kuluttajan eli loppuasiakkaan näkökulmaa myös omilta asiakkailtaan. Hän kuitenkin kokee, ettei kovinkaan moni asia ole saanut tuulta siipiensä alle, vaikka on kyllä ollut tärkeää, että myös Sylvi Laitinen ja Erkki

Laatikainen ovat olleet toiminnassa päätöksentekijöinä mukana. Ryhmässä kuitenkin on eri kokoisia yrittäjiä ja toiveita on vähän laidasta laitaan, joten tämäkin hidastaa asioiden etenemistä. Haastateltava toivoo kuitenkin Keskisuomalaisen priorisoivan asioita kunkin asiakkaan toimintavolyymien mukaan.

Kaupan mainonnasta 99 % menee Keskisuomalaisen konserniin; Suur-Jyväskylän lehdelle ja Keskisuomalaiselle. Haastateltavan mukaan markkinointiyhteistyötä Keskisuomalaisen kanssa voitaisiin vieläkin tiivistää, esimerkiksi mainonnan tuotannossa ei ole juurikaan päästy eteenpäin.

*”Keskisuomalaisella on siis se perinteinen käsitys, että he myyvät mediaa, eivät siis mainonnan tuotantoa.”* Tiedossa ei kylläkään edes ole, millaisella volyyymillä se olisi mahdollista. Yhteistyö Keskisuomalaisen markkinointiosaston kanssa on kuitenkin sujunut hyvin. Markkina-alueetkin menevät KSML:n kanssa yksi yhteen, mikä tietysti hyödyttää yhteistyössä molempia. Suur-Jyväskylän lehtikin on edelleen tärkeä julkaisukanava ja huomattavasti edullisempi.

Haastateltava on kuvannut ison maakunnallisen median ja maakunnallisen osuuskaupan suhdetta eräänlaisena ”pakkoavioliittona”, ts. toinen ei voi elää ilman toista.

*”Kuitenkin tässä pelaavat kylmät bisneslait, jossa me pyrimme ostamaan mainostilaa mahdollisimman halvalla ja Keskisuomalainen turvaa pörssiyhtiölle kuuluvaa tulosta. (...) Tässä tapauksessa vastakkain on kaksi suhteellisen isoa, hierarkkista ja byrokrattista organisaatiota. (...) Siinä ei hirveästi mitään kumppanuusjuttuja edes ole, kunhan nyt ollaan siinä pakkoavioliitossa.”*

Kumppanuussopimusta ei oltu haastatteluhetkellä vielä allekirjoitettu, ensi syksyyn mennessä kuitenkin sen on tarkoitus kuitenkin tapahtua. *”Tällä hetkellä se on enemmän sellaista periaatteellista toimintaa, konkretia tulee varmasti eteen, kun sitä ruvetaan normaaleissa päivittäistoiminnoissa miettimään, että mitä tämä nyt oikein on.”* Sopimus on hänen käsittääkseen tarkoituskin tehdä pitkälle ajanjaksolle kerrallaan, varsinkin kun kyseessä ovat isot yritykset. Pelkästään toimivalle henkilöstölle kertomiseen menee aikaa, vaikka periaatteessahan asia koskettaa lähinnä markkinointipuolta ja median kanssa tekemisissä olevia. *”Tuskinpa se (kumppanuus) hirveästi tavallisen myyjän mielessä kolahtaa”.*

Kumppanuuden edetessä toivottaisiin tietysti asiakasyhteistyöryhmässä tulleiden ajatusten menevän eteenpäin. Tärkeimmäksi ajatuksiksi haastateltava nostaa kauppiaiden ja asiakaskunnan saattamisen

yhteen, asiakasrekistereistä hyötymisen sekä markkinoinnin kohdistamisen enemmän lukijoille ja vähemmän massamediana. Keskinäinen mainonnan tuottaminen koetaan tärkeäksi, että prosessit saataisiin mahdollisimman kustannustehokkaiksi.

Kokeilemalla päästään parhaisiin tuloksiin kumppanuustoimintaa aloiteltaessa. Kokeillaan miten asiakasyritys ja Keskisuomalainen voivat yhdessä toimia ja yhdistää tavoitteensa. Miten Keskisuomalainen palvelisi lukijoitaan paremmin luettavana lehtenä ja toimituksellisina kuvina ja miten asiakas tätä kautta pystyy itseään parhaiten edistämään. ”*Tavoitteena on siis win-win –tyyppinen periaate, eli tehdään yhdessä eikä kumpikaan pyri yksipuolisesti hyödyntämään toista vaan tapahtumat ja tekeminen kohdistuu molempien asiakkaisiin*”. Näitä periaatteita toteuttavia yhteisiä tempauksia on sitten ideoitu lehden markkinointiosaston kanssa.

Tämän ketjun sisällä kumppanuusajatusmallia on toteutettu jo pitkään: että asiakas olisi tasavertainen kumppani eikä se, jota yritetään riistää. Toiminta-ajatuksena onkin ollut tuottaa etuja sitoutuneille asiakkaille. Tällöin asiakasta on myös kuunneltava, mutta samalla on pidettävä mielessä, että kyse on kuitenkin liiketoiminnasta. Toiminnan onnistuminen vaatiikin ehkä perinteisestä bisnes- ja tulosajattelusta poikkeamista. Jopa asiakkaat saattavat olla epäluuloisia, kun tavoitteena ei olekaan enää huippuvoiton saavuttaminen, vaan rehellisesti kilpailukykyiset tuotteet.

Riskejä haastateltava ei halua lähteä luettelemaan, sillä sopimuksen tekoon täytyy alunperinkin lähteä hyvässä uskossa. Ainoastaan sosiaalinen riski, mikäli käytännön toiminta olisikin aivan muuta kuin on sovittu. Myös asiakastyöryhmän ulkopuolisissa yrityksissä mahdollisesti heräävä kateus mietityttää hiukan – tosin ryhmän vaihtuvuus takaa monille mahdollisuuden samaan.

Suurin syy kumppanuuteen Keskisuomalaisen kanssa on pitkälti yhteinen asiakaskunta. Markkinointirakennehan ei oikeastaan tunne kolmiorakenteista ajattelumallia, jossa Keskisuomalainen, asiakasyritys ja kuluttaja kaikki hyötyisivät kumppanuudesta. Haastateltavan mielestä asiakasyhteistyöryhmän tehtävänä on ennen kaikkea antaa lehdelle palautetta, miten lehti koetaan yrityksen asiakaskunnassa tuotteena. ”*Se on kuitenkin niin monitasoinen juttu tuo lehti. Sitä voidaan tarkastella mediana, bisnessuhteena ja sanomalehtenä. Sen rooli on monitasoinen yhteiskunnassa, eräänlainen maakunnallinen edistäjä niin kuin mekin. Maakunnan mielialojen tulkki.*” Haastateltavan mielestä markkinoija onkin parhaimmillaan päästessään asiakkaiden korvien väliin.

Partneruudessa on siis kaksi tulosta tekevää yritystä, jotka näkevät yhteistoiminnan tuottavan molemmille hyötyjä. Haastateltava näkee, että tämän yrityksen ja Keski-suomalaisen kumppanuudessa kyse on pitkälti asiakkaille tuotettavista hyödyistä tällä yhteistyöllä, ei niinkään keskinäisen bisnes-suhteen parantamisesta. Esimerkiksi oman bisneksen pyörittämiseen tarvittavat partnershipit (esim. alihankkijoiden kanssa) toimivat erilaisella pohjalla kuin median ja kaupan yhteistyössä. Median ollessa kyseessä nousee asiakkaan näkökulma hyvin vahvana esiin. Näin ollen kumppanuuden onnistunut siirtäminen käytäntöön voi olla hankalaakin. Hyöty tulee asiakkaalle sitten yhteistyön seurauksena.

### 5.2.2. Keski-suomalaisen edustajien haastattelut

#### Markkinointijohtaja Sylvi Laitinen

Haastattelin Sylvi Laitista useitakin kertoja, joista seuraavassa referaattia. Haastateltava on työskennellyt Keski-suomalaisessa vuodesta 1976 lähtien, tosin aluksi muissa tehtävissä. Keski-suomalaisen kumppanuustoiminnan ”äitinä” hänen tehtävänään toiminnan edetessä on kumppanuussopimusten lankojen käsissä pito.

Haastateltava ei osaa tarkemmin selittää, mistä idea kumppanuusajatuksen ottamisesta oman organisaation toimintaan oikeastaan lähti, ”olen ehkä lukenut siitä jostain”, haastateltava toteaa. Taustalla oli kuitenkin koko ajan asiakkuuden syventäminen muilla tavoin, koska esimerkiksi ns. kanta-asiakkaiden hinta-alennukset tms. ”palkkiot” ovat kilpailulainsäädännöllisistä syistäkin hiukan ongelmallisia. Asiakasyhteistyöryhmän rakenne muotoutui sitten aikoinaan oman yrityksen toimintamalliin sopivaksi. Asiakasyhteistyöryhmä on toiminutkin eräänlaisena kumppanuuden testipaikkana, vaikkakin ryhmän tehtävänä on haastateltavan mukaan ”...aitoa tahtoa kuunnella ja tehdä asiakkaan toiveiden mukaista tuotetta (lehteä)”. Markkinointipäällikkö näkeekin kumppanuuden viestinä asiakkaille, että heistä välitetään. Tästä kertoo myös se, että tähän mennessä mikään mukaan pyydytyistä yrityksistä ei ole kieltäytynyt mukaantulosta.

Se, millaiseksi kumppanuus ja asiakasyhteistyöryhmän toiminta jatkossa muotoutuu, ei vielä ole täysin selkeää. Haastateltava tuo esille ainakin kysymyksen, miten on mahdollista toimia tasapainoisessa kumppanuussuhteessa yhä useampien yritysten kanssa, vai tuleeko toiminnassa vaihteita,



joissa kumppaneita vuorotellaan tms. Laitinen näkeekin haastavimmaksi kumppanuuden syventämisen ja laajentamisen niin, että ”*pystyy vastaamaan omaan huutoonsa*”, ts. lehti omaisi aikaa ja keinoja tasapuolisesti toteuttaa lupaamansa. Myös muiden kuin asiakasyhteistyöryhmässä kulloinkin toimivien yritysten kanssa täytyy pystyä pitämään yllä yhteistyötä – tätä kautta saadaan toimintaan myös uusia ideoita.

Kumppanuuden mallina haastateltava näkee nimenomaan erinomaisena mahdollisuutena syventää asiakassuhdetta ja sitä kautta parantaa asiakasuskollisuutta. Kuitenkin suurin osa maakunnallisen sanomalehden asiakkaista on pitkäaikaisia, joiden tilalle ei niinkään ole löydettävissä uusia.

”*Kumppanuuden avulla on pidettävä hyvää huolta jo olemassa olevista asiakkuuksista.*” Loppuasiakkaiden eli lukijoiden toivotaan myös välillisesti hyötyvän niin horisontaalisesta kuin vertikaalisestakin yhteistyöstä. Kumppanuuden vahvuutena onkin, että siinä esimerkiksi pystytään benchmarkkaamaan toista yritystä avoimin ja luottamuksellisin keinoin.

Kumppanuuden edellytyksiksi haastateltava listaa lisäksi suunnitelmallisuuden, tarpeeksi maltillisen etenemisen, sekä että toiminta tuottaa molemminpuolista hyötyä. Kahdenkeskiset keskustelut säännöllisesti ovat Laitisen mielestä erittäin tärkeitä, sillä aina löytyy joku joka ei asiakasyhteistyöryhmässä aina saa omaa mielipidettään julki. Oman organisaation on myös ymmärrettävä mistä kumppanuudessa on kyse, vaikka kumppanuussopimuksia ei julkisesti puidakaan.

Kumppanuuden parhaiksi käytännön anneiksi haastateltava mainitsee benchmarkingin, molempien osapuolien bisneksen edistämisen, konkreettiset yhteiset toimenpiteet, kuten koulutukset sekä yhteiset markkinointitempaukset (katso LIITTEET 4-5, Keskisuomalaisen yhteistyöprojekteja menneeltä vuodelta kumppaniensa kanssa).

Esimerkiksi taloustoimituksen ”nuorennusleikkaus” 90-luvulla on haastateltavan mielestä tuonut jo muutosta lehden toimitukselliseen sisältöön. Kumppanuuden kautta saavutetaan kuitenkin runsaasti lisäarvoa myös lehden sisältöön, sillä kumppaneiden asiantuntemus ja osaaminen omalla alallaan tavallaan pystytään valjastamaan myös toimituksen käyttöön. Haastateltava näkeekin kumppanuuden ”monitahoisena hyötykokonaisuutena”, jossa arvokasta lukijatyötä saavutetaan kaikilla lehden toimintatasoilla. Laitinen pitää eräänä tärkeänä tekijänä toimituksen tiivistä mukanaoloa objektiivisuuden sallimissa puitteissa, sillä lehden kaltaista tuotetta ei voida tehdä omaehtoisesti.

## Taloustoimitus (Keijo Lehto)

Haastattelu tehtiin 26.4.2002 henkilön työhuoneessa. Haastateltava on työskennellyt Keski-suomalaisessa vuodesta 1993 lähtien. Keski-suomalaisella on neljä vakituista taloustoimittajaa Jyväskyläs-sä, ja yksi Väli-Suomen lehtien yhteinen taloustoimittaja Helsingissä. Lisäksi toimituksessa työskentelee kaksi vakituista apulaista, jotka mm. tekevät joka maanantain lehteen jutun jostain paikallisesta yrittäjästä.

Kumppanuus on mallina haastateltavalle jonkin verran tuttu, hän määrittelee sen lähinnä yritysten väliseksi tiiviiksi vuorovaikutussuhteeksi, joka on pitkäaikaista ja molempia hyödyttävää. Keski-suomalaisen harjoittaman kumppanuuden hän mieltää lähinnä markkinoinnilliseksi, mutta myös toimitukseen virikkeitä tuovaksi toiminnaksi. Toimitus on mukana päätoimittajan kautta, joka ensisijaisesti huolehtii suhteista kumppaneihin ja välittää vaikutteita toimitukseen.

Asiakasyhteistyöryhmässä ja kumppanuussopimuksissa tapahtuvat seikat kantautuvat siis toimitukseen lähinnä päätoimittajan välityksellä. Myös markkinointijohtaja Sylvi Laitinen esiintyy ajoittain toimituksen tilaisuuksissa ja välittää näin lehdestä saamansa palautetta. Päätoimittaja vastaa Keski-suomalaisessa toimituksesta. Palautteen käsittelemisessä noudatetaan kuitenkin malttia ja omaa arvostelukykyä ja taloustoimittaja toteaaakin, että:

*”Tässä on ikään kuin palomuri toimituksen ja ilmoitusmyynnin välillä. (...) Meillä on omat kriteerimme miten juttumme valitsemme ja ne ovat uutisarvo- tai arvostuskriteerit ja näitä ei ole haluttu sotkea markkinoinnin kanssa. Ettei synny väärää kuvaa myöskään lukijoille, että lehteen pääsee rahalla”.*

Yksittäisistä ideoista yritykset voivat ottaa yhteyttä suoraan toimitukseen tai ovat yhteydessä päätoimittajaan. Toimitus on jaotellut tehtäviä niin, että yritykset entistä paremmin tietävät, keneen ottaa yhteyttä minkin jutun yhteydessä, mikä varmasti alentaa kynnystä.

Haastateltava haluaa siis korostaa, että toimitus työskentelee tavallaan erillisenä yksikkönä lehdes-sä, vaikka suhteet esimerkiksi markkinointiosastolle ovat hyvät. Kuitenkin markkinoinnilla on omat luottamukselliset suhteensa asiakkaisiinsa ja toimituksella on omansa. Aikaisemmin oli palavereja enemmänkin ja toimitus saattoi olla mukana myös asiakasyhteistyöryhmän kokouksissa. Mutta ny-

kyään ilmoitusyhteistyö on ilmoitusyhteistyötä ja toimituksen rooli on olla uutisten välittäjänä, taustoittajana, tiedon tuottajana sekä arvottajana.

Kysyttyäni ovatko tietyt asiakkaat jotenkin etulyöntiasemassa oltuaan pitkäaikaisessa markkinointiyhteistyössä lehden kanssa, haastateltava teroittaa ettei näin saa missään nimessä olla. Toisista yrityksistä on vain uutismielessä enemmän kirjoitettavaa, joten täysin tasapuolisia kaikille on ihan mahdoton olla. Mutta kuten toimittaja totesi: ”... *Ei sitä kaveruus pohjalta lehteen pääse. Kriteerimme ovat kuitenkin kaikille samat*”. Luonnollisesti alueen aktiivisimmat yritykset näkyvät sinällään lehden sivuilla ehkä useammin kuin muut kuten muutenkin paikkakunnan toiminnassa.

Asiakasyhteistyöryhmän tarkoitus on jossain määrin myös ollut olla eräänlainen läpileikkaus alueen yrittäjistä ja näiden toiveista. Taloustoimituksen viimeaikaisiin linjamuutoksiin yhteistyöryhmällä on ollut osaltaan vaikutusta, mutta alun perin kehitysideat ovat kuitenkin lähteneet taloustoimituksen sisältä. Linjanmuutos vuosien 1996-97 tienoilla lähti ensinnä liikkeelle toimituksen henkilöstömuutoksista ja samalla lähdettiin etsimään uutta roolia kiristyneille talousjulkaisumarkkinoille (uusi valtakunnallinen talouslehti Taloussanommat oli aloittanut ilmestymisen). Siinä rinnalla vedetty kumppanuustoiminta on haastateltavan mukaan kuitenkin tukenut tätä muutosta ja ilmoitusmyynti on sitä kautta pystynyt luomaan välittömämpiä suhteita asiakkaisiin.

Roolia lähdettiin etsimään ilman lukijatutkimuksia, mutta aiemmin toteutettujen tulokset olivat tietysti kaiken aikaa taustalla. Taloustutkimus pyrki löytämään juttuja, jotka kiinnostavat lukijoita. Pääasiassa tällaisia ovat esimerkiksi omaan kuluttamiseen liittyvät jutut, kauppaan liittyvät asiat, omaan medioiden käyttöön ja ”nykykoneisiin” kuten kännyköihin tms. liittyvät jutut. Siis jutut, jotka tulevat ihmistä lähelle. ”*Jos näistä voimme tuoda jotain sellaista mitä muilla talouslehdille ei ole, niin se on hyvä. Että tulisi se tunne, että sen uutisen saa vain meiltä*”.

Paikalliset pienyritykset ovat Keskisuomalaiselle ainutlaatuisia, koska niistä eivät muut lehdet kirjoita. Pyrittiin siis hyötymään omasta paikallisuudesta. Koska asiakkaat kuitenkin tilaavat lehden päivittäin ilmestyvänä tietovälineenä, täytyy myös maailmalla tapahtuvat asiat kertoa. Keskisuomalainen halutaan pitääkin vakavasti otettavana sanomalehtenä. Itse toimittaja kokee Keskisuomalaisen muuttuneen nimenomaan siinä, että asiakkuuksia tuodaan lähemmäksi ja tullaan yhä enemmän ihmisten tasolle. Sen sijaan Keskisuomalaisen harjoittaman kumppanuuden näkymiseen yksittäiselle lukijalle toimittaja ei usko, vaikka totta kai yritysten ja markkinoinnin suhteiden parantuminen edesauttaa koko maakunnan suhteita ja kehitystä.

Periaatteessa toimituksellisia muutoksia voidaan tarvittaessa tehdä nopeastikin. Hyvät suhteet ilmoitusmarkkinointiin parantavat myös yrittäjien asemaa ja asennetta lehteä kohtaan ja oman alueen menestyminen on tietysti kaikille tähdellinen kysymys. ”Niin täällä eletään kuin alueen yrityksetkin elävät”. Se tarjoaa kumppanuudelle myös kaikupohjaa. Toimituskin siis periaatteessa hyötyy kumppanuudesta – erikoistoimituksista luonnollisesti eniten juuri taloustoimitus.

### **Päätoimittaja Erkki Laatikainen**

Haastattelu tehtiin 24.4.2002 talon kabinettitiloissa. Haastateltava Erkki Laatikainen on toiminut Keski-suomalaisen päätoimittajana vuodesta 1975 lähtien ja on nykyään myös lehden tulosvastuullinen johtaja. Hän on ollut itsekin mukana asiakasyhteistyöryhmän toiminnassa alusta lähtien.

Ilmoitus- ja lehtimarkkinoinninkin vastuun siirtäminen päätoimittajalle on lehden 131-vuotisessa historiassakin uutta. Hänen mukaansa eräs syy entistä tiiviimmälle markkinoinnin ja toimituksen yhteistyölle on hyvät suhteet markkinointijohtoon eli Sylvi Laitiseen. Kuten Laatikainen toteaa, ”meillä voisi sanoa olevan hyvät kemiat”. Kuitenkin tämänhetkiseen kumppanuustilanteeseen pääsemiseen on hänen mielestään useita syitä, jotka yhdessä mahdollistavat medialle näin ainutlaatuisen toimintatavan. Alkuperäinen idea toimintaan lähti Sylviltä.

Toki muillakin lehdillä ja medioilla voi vastaavaa toimintaa (asiakasryhmiä) olla, mutta tuskin näin vahvasti olisivat sekä toimitusjohto, markkinointi että ilmoittajat sitoutuneita. Kumppanuuteen liittyy tietysti paljon myös asiakasyhteistyöryhmän ulkopuolisia juttuja ja tärkeä haaste onkin nyt tämän asiakasyhteistyöryhmän asteittainen syventäminen kumppanuudeksi.

Toimituksellisen sisällön kehittämiseen on asiakasyhteistyöryhmälläkin osuutensa – niin monelta eri liiketoiminnan eri osa-alueelta ryhmässä on henkilöitä. Usein ilmenee helposti toteutettaviakin asioita, mistä ne sitten tulevat toimitukseen sopiville avainhenkilöille, jotka sitten laittavat asian mahdollisesti liikkeelle. Ryhmän tapaamiset on pyrittykin pitämään mahdollisimman vapaamuotoisina, sillä tällöin ideoiden lisäksi ilmoille uskalletaan lausua myös kritiikkiä. Vaikka ideat ovat pieniä, voidaan niitä usein toteuttaa, koska on huomattu, että juuri sellaiset asiakasta kiinnostavat. Isommat ideat pohditaan toimituksen sisällä ja tarvittaessa markkinoinnin kanssa.

Esimerkiksi myös taloustoimituksen sisällön muuttumiseen Laatikainen kertoo asiakasyhteistyöryhmällä saadulla palautteella olleen vaikutuksensa. Toki kaupan- ja palvelualan asioista kerrotaan aikaisempaa enemmän siksikin, että toimitukseen on saatu henkilö, joka on erikoistunut nimenomaan tälle sektorille. Muutokset vaativat kuitenkin aina hyvässäkin tapauksessa kuukausia, jopa vuosia toteutuakseen.

Asiakasyhteistyöryhmän toimintaan päätoimittaja on ollut enemmän kuin tyytyväinen. Joukkoon on hänen sanojensa mukaan mahtunut upeitakin hetkiä, joista ehkä päällimmäiseksi nousee parisen vuotta sitten Keurusselällä pidetty kumppanuusseminaari. ”Siellä ideoitiin tätä kumppanuutta ja myös sanomalehden sisällön kehittämistä. Se oli mahtavaa, että vahvojen vastuiden yritysjohtajat lähtevät tällaiseen tapahtumaan.”

Haastateltavan mukaan kumppanuus ei kokonaisvaltaisuudesta huolimatta juurikaan näy työpaikalla. ”Ei se mikään hokema täällä ole, eikä saisikaan olla”. Tällaiset asiat on kerrottava organisaatiolle muilla tavoin - ne sitten näkyvät päätoimittajan katsauksissa ja toimituskokouksissa välillisesti. Esimerkiksi toimitukselle tiedotetaan asioista, vaikka asiakasyhteistyöryhmästä ei siellä varsinaisesti edes mainittaisi. Ainoastaan taloustoimitus, joka joskus on ollut myös kokouksissa mukana, on saattanut tuntea toiminnan hiukan konkreettisemmin. Kuitenkin myös esimerkiksi visuaalisen puolen keskusteluja on käyty ja asiakasyhteistyöryhmän rooli on ollut olla eräänlaisena testikenttänä.

Asiakkaat pyritään jatkossakin kuitenkin säilyttämään kaikki samanarvoisina ja mahdollisimman monelle yritykselle halutaan antaa mahdollisuus päästä esimerkiksi asiakasyhteistyöryhmään – siksi ryhmässä toimitaan noin pari vuotta kerrallaan ja sitten annetaan muille tilaa. Kumppanuus ei silti pelkästään tarkoita asiakasyhteistyöryhmää, vaan se on eräänlainen testi pidemmälle mentäessä. Jokaisella ryhmäläisellä on myös oma yhteystoimittaja ja ilmoitusmyyjä. Päätoimittaja muistuttaakin realistisuuden säilyttämisestä toiminnassa, millaiset tarpeet kullakin yrityksellä on. ”Uskon kyllä, että kumppanuus jatkuu, mutta missä muodossa, sitä en osaa sanoa.(...) Minusta siinä kumppanuudessa voi olla eri asteita ja eri muotoja ja ne voivat jonkin yrityksen kanssa eri aikakausinakin vaihdella.(...) Tärkeintä on, että tietty yhteyspinta on kuitenkin koko ajan olemassa.” Päätoimittaja näkeekin kumppanuuden erityisesti vuorovaikutuksen kasvattamisena.

Laatikainen tietysti toivoo kumppanuuden omalta osaltaan vahvistavan Keskisuomalaisen asemaa vahvana mediana, tiedonvälittäjänä sekä kaupallisena areenana. Tämän täytyy kuitenkin tapahtua niin, että se on myös yrityksen kumppaneiden etu, ei siis niiden kustannuksella. ”Filosofisesti ajatellen” kumppanuus voisi näkyä myös lehden lukijalle, vaikka sen mittaaminen onkin vaikeaa. Markkinatalousyhteiskunnassa palvelujen pitää sujua ja jos kumppanuus lisää tätä, niin kyllä se on kuluttajan edun mukaista. ”*Jos meidän kumppani hyötyy ja me hyödymme, niin vaikea se on ajatella etteikö siitä myös meidän yhteinen asiakkaamme jollain tavalla hyötyisi*”.

Paljon tapetilla olleisiin ilmoitushintoihin päätoimittaja ei halua juurikaan kommentoida. ”*Oman näkemykseni mukaan, en nyt sanoisi että laskua olisi ollut näkyvissä, mutta asiakasyhteistyöryhmässä on ollut aistittavissa, mikä on kumppaneiden hinnoittelussa se hyötyä tuottava taso. Molemmat siis sietävät hinnoittelut*”. Keskisuomalainen tietysti toivoo pysyvänsä niin vahvana ja haluttuna mediana, että hinnalla ei tarvitsisi edes ryhtyä kilpailemaan, vaan että asiakkaiden toiveita voitaisiin täyttää muilla sektoreilla. Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä ei saa tietysti koskaan väheksyä.

## 6 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI

### 6.1. Tutkimuksen tekemisestä

Valitsemani aihe osoittautui työn etenemisen myötä varsin haastavaksi sen monimuotoisuuden ja case-yritykseni Keski-suomalaisen toimintakentän laajuuden vuoksi. Miten maakunnallisesti ja jopa valtakunnallisesti vaikuttava mediatalo pystyy paneutumaan sekä kuluttaja- että ilmoitusmarkkinointiin täysipainoisesti ja tehokkaasti? Tutkimuksen rajaamisen kannalta päätin jo alkuvaiheessa keskittyä pelkästään yrityspuolen näkökantoihin ja unohtaa toistaiseksi kuluttajapuolen.

Tutkimustyön aloitin teoriapohjan keräämisellä syksyllä 2001, mutta muiden opiskelukiireiden vuoksi varsinainen työnteko pääsi kunnolla käyntiin vasta vuodenvaihteen jälkeen. Kumppanuudesta, verkostoitumisesta ja asiakassuhdemarkkinoinnista kirjallisuutta löytyy valtavia määriä, ja haasteellista olikin heti alkuvaiheessa löytää juuri tähän tutkimustyöhön sopiva pohja. Vaikka verkostoituminen kuuluu oleellisena osana useiden kumppanuussuhteiden dynamiikkaa, näin kuitenkin Keski-suomalaisen tapauksessa oleellisempaan keskittyä juuri kahdenvälisiin suhteisiin, koska sille alueelle lehti oli toimintaansa uutena asiana laajentamassa.

Asiakasyritysten haastattelut ajoittuivat pääasiassa maaliskuulle 2002. Haastattelut venyivät ehkä turhankin pitkälle aikajaksolle, mutta kiireisten yritysjohtajien aikataulujen takia olinkin vaurautunut joustamaan omasta aikataulustani.

### 6.2. Asiakasyritysten haastatteluiden yhteenveto

Koska sain asiakasyhteistyöryhmän yritykset mukaan tutkimukseen 100 prosenttisesti, uskon saamani tietomäärän edustavan melko kattavasti Keski-suomalaisen asiakaskuntaa. Tulos kattaa siis ne yritykset, joilla jo on ollut mahdollisuus osallistua asiakasyhteistyöryhmän toimintaan ja astella ensimmäiset askeleet kumppanuussuhteen pitkällä tiellä. Tämän hetkinen asiakasyhteistyöryhmä on

itse asiassa on se pilottiryhmä, jonka kanssa ensimmäiset kirjalliset kumppanuussopimukset on solmittu (tämänhetkinen kumppanuussopimus pohja liitteenä, LIITE 6).

### **6.2.1. Yhtäläisyyksiä ja eroja**

Päällimmäiset ajatukset haastatteluiden sisällöstä olivat ehkä yllättävän samanlaisia yrityksen koosta tai toiminta-alasta riippumatta. Eniten eroavaisuuksia mielipiteisiin tuli ehkä ilmi siinä, millaisia toiveita Keskisuomalaiselle asiakasyrityksen puolesta asetetaan; pääasiassa mitä suurempi yritys, sitä enemmän henkiset hyödyt korostuivat ja mitä pienempi, sitä enemmän merkitystä oli Keskisuomalaisen kumppanuuden antamalla välillisellä taloudellisella hyödyllä ja markkinoinnillisella ja imagollisella tuella. Toisaalta maakunnan isot yrittäjät kokivat oman yrityskuvansa kannalta vahvistavana seikkana liittoutumisen vahvana vaikuttajana pidetyn mediatalon kanssa.

Sen sijaan Keskisuomalaisen edustajien ja asiakasyritysten mielipiteet kumppanuudesta ja lehden sisällön kehittymisestä tuntuivat menevän hyvin yksiin. Eroavia näkemyksiä ei juuri ollut muuta kuin hinnoittelupolitiikassa, jossa asiakasyritykset tietysti toivoivat suurempaa joustoa kuin mitä Keskisuomalainen näkee tarpeelliseksi.

### **6.2.2. Odotukset kumppanuudelta**

Koska kumppanuus miellettiin yleensä erittäin tärkeäksi asiakassuhteen ja liiketoiminnan muodoksi, kohdistui kumppanuustoimintaan Keskisuomalaisen kanssa myös runsaasti toiveita ja odotuksia. Positiivista oli kuitenkin huomata, miten hyvin asiakasyritykset olivat sisäistäneet kumppanuuden edellyttämän kärsivällisyyden: isojen asioiden ja organisaatioiden ollessa kyseessä ei konkreettisesti kumppanuustoiminnasta välttämättä välittömästi pystytä osoittamaan selkeää muutosta aikaisempaan tms. Toiveet ajoittuivatkin pitkälle aikavälille, kun toiminta on saatu kunnolla käyntiin ja niin henkiset kuin taloudellisetkin hyödyt pääsevät oikeuksiinsa.

Lele & Sheth (1991) ”mittasivat” kumppanin odotuksia asiakastyytyväisyydellä: asiakastyytyväisyys = suoritustaso jaettuna odotuksilla. Odotukset siis muodostuvat asiakastyytyväisyyden ja aikaisempien kokemusten perusteella. Keskisuomalaisen asiakasyritykset siis odottavat kumppanuus-



suhteelta eri asioita perustuen heidän omaan aikaisempaan yhteistyö- ja asiakassuhteeseen Keski-suomalaisen kanssa. Jos suoritustaso ja odotukset ovat kovin korkealla, asiakastyytyväisyys ei kasva suhteessa niin paljon kuin ennestään tyytymättömillä asiakkailla, joiden odotustasokin on alhainen. Tosin uskollisilla asiakkailla tyytyväisyys on jo niin korkeaa tasoa, että suuret muutokset eivät enää ole edes mahdollisia. Keski-suomalaisen on siis tarkasti ymmärrettävä kunkin asiakkaansa mahdollisia odotuksia, jotta asiakastyytyväisyys pysyisi korkealla. Jotta paineet eivät kasautuisi liian korkealle, on hyvä pitää kumppanuussuhteet poissa julkisuudesta ainakin alussa. Odotuksia voidaan ”hillitä” myös tarkasti kirjatulla sopimuksilla.

Päällimmäisinä toiveina asiakasyhteistyöryhmän jäsenillä oli luonnollisesti, että molemmat osapuolet pystyisivät hyötymään kumppanuudesta. Kumppanuudelta toivottiin erityisesti myös jatkuvuutta; että toimintaa pystyttäisiin jatkamaan ja kehittämään myös asiakasyhteistyöryhmässä oloajan jälkeen. Tavoitteeksi määriteltiin jatkuva kehitys.

Konkreettisina toimenpiteinä toivottiin lähes poikkeuksetta alempia hintoja kumppaneille, mikä ei kuitenkaan markkinointijohtaja Sylvi Laitisen mukaan ole jo lainsäädännöllisistäkään syistä juurikaan mahdollista. Käytössä on siis edelleen ”mitä enemmän ostaa, sitä halvemmalla saa” -tyyppinen periaate. Lisäksi toivottiin asiakasyhteistyöryhmässä esille nousseiden ajatusten ja toiveiden menoa eteenpäin.

Kumppanuustoiminnan onnistumisen edellytyksiksi nähtiin ennenkaikkea sitoutuminen - molempien osapuolien tärkeiden henkilöiden on oltava riittävän sitoutuneita toimintaperiaatteeseen ja kumppaniin. Haastatteluissa ilmenikin, että kumppanilta toivottiin myös avoimuutta, jotta toisen yritystoimintaan pääsee kunnolla sisään riittävän sitoutumisen saavuttamiseksi. Erääksi keinoksi tähän nimettiin yhteiset koulutukset ja sopimusten täydennettävyyden asioiden edetessä. Sopimusten ei siis tule olla liian sitovia. Kumppanuuden tulee kaikkien haastateltavien mielestä perustua molempipuoliseen luottamukseen ja osaamiseen.

### 6.2.3. Aikaisemmat kumppanuussuhteet

Suurimmalle osalle asiakasyrityksistä partnership-toiminta on jo aikaisemmin ollut jonkinlaisena osana liiketoimintaa. Lähinnä kuitenkin alihankkijasuhteissa jne. pidemmissä liikekumppanuuksissa, joissa taloudellinen hyöty on ollut tärkeämpää kuin osaamis- tai muunlainen hyöty, tai esimerkiksi osana kauppaketjua yhteistyönä oman organisaation kanssa. Muutamissa B to B –sektorilla toimivissa yrityksissä oli jo toteutettu myös tiiviitä ja toimivia kumppanuuksia omien asiakasyritysten kanssa. Alun perin tämän kaltaisen toiminnan taustalla oli ollut lisäarvon tuottaminen omalle asiakkaalle kumppanuuden kautta, siten että omien asiakkaiden kanssa ollaan kumppanina reiluja.

Eräs jo käytössä oleva kumppanuuden muoto oli yhteisten asiakasrekisterien hyödyntäminen ja käyttö asiakastiedon hallinnassa, joka voidaan mieltää lähinnä *operatiiviseksi* kumppanuudeksi eli kumppanuusyritykset pyrkivät keskinäisellä toiminnallaan hyötymään konkreettisesti suhteesta. (Stähle & Laento, 2000). Yhteistyösopimuksia toki kaikilla yrityksillä oli olemassa, niitä ei vain mielletty niinkään kumppanuudeksi, vaan sopimukset olivat enemmän ”kättä päälle”-tyyppisiä vapaampia sopimuksia.

Yritysten haastatteluista voi päätellä, että kumppanuus nimenomaan omien asiakkaiden kanssa oli ollut vähäisempää, mikäli myytävä tuote tai palvelu on kertaluontoinen tai harvoin toistettavissa. Kertaluontoisissa liiketoiminnallisissa transaktioissa pidempiaikaisista sopimuksista ei välttämättä edes keskustella. Kuitenkin haastateltavat kokivat omista asiakaskumppanuuksista olleen hyötyä kokemuksellisesti myös Keski-suomalaiselle. Omia kokemuksia on pystytty välittämään palautteena ja ideoina Keski-suomalaisen kumppanuustoimintaan.

### 6.2.4. Asiakasyhteistyöryhmän toiminta

Asiakasyhteistyöryhmä koettiin yleisesti eräänlaisena kumppanuuden ”ponnahduslautana” ja Keski-suomalaisen kumppanuuden juuret perustuvatkin suurelta osin asiakasyhteistyöryhmän toimintaan. Tämän vuoksi näin tärkeäksi kysellä tällä hetkellä (kevät 2002) mukana olevilta yrityksiltä hieman myös ryhmässä toimimisesta muutamalla eri kysymyksellä. Erityisesti pyrin saamaan selville, kokivatko haastateltavat omannensa jonkinlaisia rooleja asiakasyhteistyöryhmässä tms., miltä ryhmässä toimiminen on tuntunut jne.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut edustavansa mitään erityistä yritystyyppiä tms. vaikka erilaisista lähtökohdista olevien yritysten kanssa toimiessa eri roolit saattoivat korostua. Omista näkökulmista esille nousi ainakin naisyrittäjyys, kaupan ja palvelualan näkökulma sekä omat kokemukset kumppanuudesta ja palaute omilta asiakkailta. Erilaisten lähtökohtien tuomina ”ongelmina” pidettiin sitä, että ryhmän kehittämistoiveet tai kumppanuuden toteuttamiskäsitykset vaihtelivat melko lailla yritysten erilaisten tilanteiden mukaan. Näin saatettiin kokea eriarvoisuutta omien toiveiden eteenpäinmenemisestä toisen ideoihin nähden. Toisaalta erilaisuuden koettiin tuovan myös paljon vastavuoroisuutta ja monipuolisuutta ryhmän toimintaan - yritykset voivat oppia toisiltaan paljon uutta.

Asiakasyhteistyöryhmän toimintaan mukaan pyytäminen oli koettu jokseenkin imartelevana - yrittäjät kokivat, että Keskisuomalainen kokee heillä olevan jotain annettavaa lehdelle kumppanina. Tällainen ”palaute” maakunnallisesti vahvalta toimijalta oli varmaan jokaiselle positiivista palautetta yrittäjyydestään.

Muutenkin asiakasyhteistyöryhmän toiminta koettiin pääasiassa positiivisesti. Parhaaksi anniksi mainittiin lähes poikkeuksetta uudet kontaktit ja sitä kautta virinneet yhteistyökuviot ja verkostoituminen. Yhteistyöryhmän toiminnan kannalta ensisijaisen tärkeänä pidettiin sitä, että myös Keskisuomalaisen edustajat (markkinointijohtaja ja päätoimittaja) ovat koko ajan vahvasti tapaamisissa mukana. Tämä mahdollistaa suoran palautteen ja vuorovaikutuksen lehden kanssa tarpeeksi hallinnollisella tasolla. Toisaalta tätä kautta asiakasyhteistyöryhmä voi puolestaan toimia Keskisuomalaiselle eräänlaisena testikenttänä esimerkiksi uudistuksia testattaessa.

Ryhmässä ei välttämättä osata tai uskalleta kertoa omia mielipiteitä niin avoimesti kuin kahdenkeskisissä keskusteluissa, joten toivottiin, että myös Keskisuomalaisen ja oman yrityksen kahdenkeskisille ”kehityskeskusteluille” löytyisi aikaa silloin tällöin.

### 6.2.5. Kumppanuus (ja Keskisuomalainen) liiketoiminnallisena mallina ja markkinointivälineenä

Keskisuomalaisella on luonnollisesti Keski-Suomessa valta-asema mainosmedianana, joten kaikki asiakasyhteistyöryhmän yritykset olivat valinneet sen myös pääasialliseksi markkinointivälineeksi. Toki myös muita tarjolla olevia välineitä (televisio, radio, SuurJyväskylän lehti jne.) käytetään mahdollisuuksien mukaan täydentämässä. Lähtökohdat kumppanuudelle uutena markkinointivälineenä olivat siis hyvät kaikissa yrityksissä. Sitoutuminen Keskisuomalaiseen ilmoittelukanavana toi haastateltavien mielestä myös helppoutta.

Kumppanuus markkinoinnillisena keinoja tulee varmasti vielä selkiytymään asiakasyrityksille toiminnan laajentuessa ja konkretisoituessa omaan liiketoimintaan. Timo Rope (1998) kirjassaan ”Business to business markkinointi” (kts. myös tämä työ, kappale 2.1.1.) näkeekin kumppanuuden pitkälti uutena markkinointikanavana, jonka hyödyntäminen pystytään saavuttamaan täysin vasta pidemmässä partnerisuhteessa. Markkinointia tullaan asiakasyritysten mukaan hiomaan edelleen.

Vaikka käytännön työt olivat vielä monille epäselviä, oli kumppanuus markkinointivälineenä oli jo konkretisoitunut erityisesti asiakasyhteistyöryhmässä jo virinneissä yhteistapahtumissa, joista esimerkkejä liitteissä 4-5. Esimerkiksi O.K. Auton ja Keskisuomalaisen yhteisessä markkinointikampanjassa Jämsän alueella (auton ostajille Keskisuomalaisen tilaus ilmaiseksi) yhteistyö kahden vahvan yrityksen välillä aikaansaa markkinoinnillista hyötyä ja lisävahvuutta, jonka myös kuluttajat eli yritysten yhteiset kuluttaja-asiakkaatkin pystyvät ainakin välillisesti havaitsemaan. Tehoa tähän markkinointiyhteistyöhön tuo myös tapahtumista tiedottaminen Keskisuomalaisessa. Haastateltavat kokivat tunnettuutensa lisääntyneen Keskisuomalaisen kumppanuuden myötä – oli se sitten pelkästään omaa ”näppituntumaa” tai konkreettisten myyntilukujen paranemista - lehti koettiin kumppanina vahvaksi myös imagollisesti.

Vaikka yritysten ja Keskisuomalaisen liiketoiminta-alueet ovat usein kaukana toisistaan, on markkinoinnillista yhdistämistä löydetty ainakin kylkiäiskaupasta, joka jälleen lakimuutoksen jälkeen on sallittua. Tästä esimerkkinä vaikkapa juuri edellä mainittu autokaupan lehtitilaaajalahja autonoston yhteydessä. Muun muassa tällä tavoin myös asiakasyritykset kokivat pystyvänsä hyödyttämään Keskisuomalaista – tarjoamalla kontakteja jo olemassa olevan oman asiakaspinnan kanssa. Yhteinen PR tuntuikin olevan tärkeä osa sekä nykyisiä että tulevia markkinointisuunnitelmia, joissa Keskisuomalaisella on tärkeä rooli.

Mainontavälineenä lehti miellettiin hyvin vahvaksi, sillä lehden huomioarvo on suuri. Mainonnan tuotantoon muutamat yritykset toivoivat Keski-suomalaiselta enemmän apua ja ideoita. Eräs ehdotus oli esimerkiksi, että lehti suunnittelisi tietyn määrärahan mukaan ilmoittelupaketin asiakkaalle. Tämänkaltaisten toiveiden toteuttaminen vaatii paljon myös ilmoitusmyynnin henkilöiltä, ja osittain tämänkaltaiseen toimintaan on pyritty juuri sillä, että jokaisella asiakasyrityksellä on oma yhteistyöhenkilönsä ilmoitusmyynnissä. Tämän räätälöidymppään markkinoinnin suunnitteluun tuskin ainakaan lähitulevaisuudessa voidaan pystyä, sillä lehdellä on luonnollisesti rajalliset resurssit yhden asiakkaan suhteen.

Paikallisuuden ja yhteistoiminnan tueksi heitettiin ilmoille ajatus asiakasyrityksen markkinointisuunnitelman laatiminen tietyksi ajanjaksoksi eteenpäin yhdessä Keski-suomalaisen kanssa. Tällöin markkinointia voidaan paremmin kohdistaa asiakasyritykselle suotuisiin ajanjaksoihin, jotka ovat koko maakunnalle tärkeitä. Joidenkin yritysten kanssa tällaista suunnittelua jo toteutetaan ja esimerkiksi Jyväskylän Kesä – tapahtuman ympärille on pystytty rakentamaan toimiva konsepti oman alueen yrittäjien markkinointivoimia kohdistamalla ja hyödyntämällä (niin itse tapahtuman kannalta kuin yrityksenkin näkökulmasta). Mainonnan painopisteitä miettimällä saavutetaan molemminpuolista tehokkuutta, jossa markkinointia kohdistetaan entistä enemmän loppukäyttäjälle (lukijalle) eikä vain massamediana.

Kumppanuuden edellytykseksi ja haasteeksi mainittiin uuden kumppanin epäilysten voittaminen. Hyvät referenssit aiemmista kumppanuuksista luonnollisesti poikivat lisää kumppanuuksia. Ylipäätään kumppanuus nähtiin tehokkaana toimintatapana - erääksi perusteluksi mainittiin se, että useampi ammattitaitoinen ihminen paneutuu yhdessä jonkun asian edistämiseen (ts. sekä Keski-suomalaisen että asiakasyritysten edustaja) - tavoitteena on siis benchmarkingia vastaavat hyödyt. Kumppanuus miellettiin pitkäaikaiseksi, kärsivällisyyttä edellyttäväksi markkinointivälineeksi ja toimintamalliksi. Kutsuttiinpa sitä myös yhteistyö- ja avunantosopimukseksikin.

Kumppanuus on lisäksi vapaamuotoisempi kuin perinteiset liikesopimukset ja kumppanuussopimuksella luodaan pelkät puitteet mittavammalle toiminnalle. Hyötyjä pyritään kohdistamaan myös yhteiselle loppuasiakkaalle kahden tulosta tekevän yrityksen toimiessa molemminpuolisten hyötyjen saavuttamiseksi (win-win -tyyppinen tilanne).

### 6.2.6. Kumppanuuden hyödyt

Haastateltavani mielsivät kumppanuuden kaiken kaikkiaan pelkästään hyödylliseksi seikaksi. Vaikka tehokas kumppanuussuhde vaatii paljon resursseja, on se pieni vaiva siitä saataviin hyötyihin nähden. Tärkeiksi nähtiin ennen kaikkea mm. asiakasyhteistyöryhmästä lähteneet keskinäiset businessuhteet ja sitä kautta liiketaloudellinen hyöty. Vahvan sitoutumisen kautta saavutetaan ryhtiä myös omaan liiketoimintaan ja näin ollen saavutetaan parasta mahdollista vastinetta rahalle esimerkiksi Keskisuomalaisessa ilmoittelulla.

Ihmissuhteet ja kontaktit (verkostoituminen) ja vilpittömän halu ajatella toista kumppanuuden joka vaiheessa keräsi kiitosta kaikilta haastateltavilta. Tällä tavoin pystytään oppimaan valtavasti toisilta yrityksiltä (benchmarking) ja saavutetaan hyötyjä myös yhteisille asiakkaille vaikkapa kaupanteon yhteydessä. Sosiaalisia hyötyjä korostivat myös Strutton ym. (2002; kts. kappale Partneruuden hyödyt) ja maakunnalliset yritykset organisaatioiden pienehköstä koosta johtuen pystyvät tehokkaasti myös tällaista sosiaalista hyötyä saavuttamaan. Suuryrityksillä ongelmana on avainhenkilöiden rajalliset mahdollisuudet solmia henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita lukuisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kaiken kaikkiaan yhteistyön Keskisuomalaisen kanssa koettiin kohentuneen kumppanuuden myötä ja sitä kautta myös oman yrityksen arvostuksen markkinoilla. Näin ollen saavutetaan markkinoinnillista hyötyä ja ylipäättään arvoja joita ei voida rahassa mitata. Kun kumppanuutta lisäksi käytetään yhä tehokkaammin myös jakelukanavana, pystytään paikallisia kauppiaita ja asiakaskuntaa saattamaan yhteen.

### 6.2.7. Keskisuomalaisen toimituksellinen sisältö

Haastattelemani Keskisuomalaisen edustajat (päätoimittaja Erkki Laatikainen, markkinointijohtaja Sylvi Laitinen sekä taloustoimittaja Keijo Lehto) nostivat vahvasti esille lehden toimitukselliset ja sisällölliset muutokset sekä kumppanuutta edeltävinä tekijöinä että sen seurauksina. Tämän vuoksi halusin ottaa tämän näkökulman mukaan myös asiakasyrityksiltä; onko lehden toimitukselliseen sisältöön todella tullut muutoksia heidän näkemyksensä mukaan.

Jokseenkin yllättävää oli, että jokainen haastateltava mainitsi ilman muuta lehden sisällön ym. muuttuneen positiivisempaan suuntaan viime vuosina, oli se sitten enemmän tai vähemmän kumppanuustoiminnan ansiota. Kuitenkin nimenomaan kumppanuuden koettiin vaikuttavan parantuneeseen sisältöön, vaikka tarkempia perusteluja sille ei osattu kertoa. Keskisuomalainen nähtiin entistä enemmän keskustelukanavana paikallisten yrittäjien ja median välillä.

Lehden havaittavissa oleva kehitys on suurelta osin myös painoasun tms. parantumisessa sekä esimerkiksi toimituksellisissa muutoksissa, joista taloustoimituksen esimies (kts. 5.2.2.) aiemmin mainitsi. Asiakasyrittäjien mielikuva siitä, että nimenomaan kumppanuus on parantanut lehden sisältöä nousee vahvasti mm. siitä, että he ovat itse olleet niin konkreettisesti kumppanuudessa ”sisällä”. Herääkin kysymys, olisiko yhteistyösuhteilla arvioitu olevan niin paljon merkitystä lehden tason nousuun, mikäli asiaa olisi kysytty toistaiseksi asiakasyhteistyöryhmän ulkopuolella olevilta yrittäjiltä. Kumppanuuden konkreettinen vaikutus voidaan havaita myös siitä, että useat asiakasyhteistyöryhmässä esillä olevat asiat ovat varmaankin ilmestyneet lehden sisältöön myöhemmin – asiakasyhteistyöryhmän jäsenethän eivät pysty sanomaan, oliko idea alun perin ryhmän sisältä vai jo aiemmin lehden työntekijöiden ajatuksena muhinut.

Ainakin juttujen monipuolisuus (esim. myös pienyrittäjyys huomioitu) eri aloilta jne., parantunut painoasu ja ilme sekä asiantuntevuus ansaitsi kiitosta. Alatietouden arveltiin kasvaneen erityisesti kumppanien tuoman monipuolisen ammattitiedon kautta, ja tätä seikkaa myös lehden edustajat kiittelivät. Ylipäättään Keskisuomalainen on alansa edelläkävijä, joka ymmärtää ja kuuntelee asiakasta yhä enemmän. Pienet yksityiskohdat luovat lisää mielenkiintoa, vaikka täydellistä tasapuolisuutta kaikkien yrittäjien kesken tuskin koskaan jo objektiivisuudenkin kannalta pystytään saavuttamaan. Aktiivisista yrityksistä on usein enemmän kirjoitettavaa, kuten taloustoimituksen edustaja Keijo Lehto (kts. 5.2.2.) totesikin.

### **6.2.8. Kumppanuuden riskit**

Kumppanuuskirjallisuudessa (tätä työtä varten läpikäymässäni) ei käsitellä ainakaan mittavasti osapuolille mahdollisesti aiheutuvia riskejä. Koska kysymyksessä kuitenkin on vahvaa sitoutumista ja luottamuksellisten tietojen paljastamista vaativa liiketoimintatapa, minua kiinnosti, mieltivätkö mukaan lähtevät yritykset tätä puolta lainkaan.

Kun kysyin haastateltavilta, sisältyykö kumppanuuteen minkäänlaisia riskejä, oli suurimman osan ensimmäinen suora vastaus ”ei”. Hiukan tarkemman pohdinnan jälkeen pystyttiin kuitenkin nimeämään joitakin mahdollisia ongelmia - riskejä ei kuitenkaan koettu olevan mikäli molemmat osapuolet toimivat luottamuksellisesti ja pysyvät lupauksissaan. Kumppanuuteen katsottiin voivan sisältyä henkilösuhderiski konfliktitilanteissa - ts. suhteiden ”viilentyminen” sopimusrikkomuksissa tms. Tähän ei kuitenkaan uskottu Keskisuomalaisen kanssa, sillä asiakasyritysten edustajat kokivat suhteen jo niin vahvaksi, että ”sillä tasolla ei enää riidellä”.

Se, miten useammalle kumppanille pystytään pidemmän päälle uhraamaan tarpeeksi resursseja, mietitytti. Esille nousikin ajatus, siitä että esimerkiksi Keskisuomalaisen tapauksessa tiettyjen kumppanien kanssa tulee varmaankin muotoutumaan aktiivisempia kausia ja välillä taas passiivisempia, kuitenkin niin, että peruskumppanuus säilyy koko ajan. Aktiivisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa vahvoja yhteistoimintakuvioita (tapahtumia, kampanjoita jne.) säännöllisen perusilmoittelun lisäksi.

Kirjallisella sopimuksella suljetaan pois paljon riskitekijöitä. Sopimusta tehtäessä on syytä kiinnittää huomiota ettei sitouduta liian tarkkaan ja tiukkaan sopimukseen. Tällöin välttyään sopimusrikkomuksilta ja riitatilanteilta, jotka sitten niitä henkilösuhderiskejä aiheuttaisivat. Sopimuksissa myös lakiseikat on otettava tarkasti huomioon ja varsinaista sopimuksen tekemistä edeltää yleensä salassapitosopimus, kuten mm. Kohonen (1997) on todennut (kts. myös 2.2.1.). Sopimuksessa voidaan sopia jo allekirjoitettaessa sovellettavasta laista mahdollisissa riitatilanteissa.

Keskisuomalaisen asiakasyritysten kumppanuuksissa luottamuksellisuus on varmasti alun alkaen jo hyvällä pohjalla, sillä yritykset ovat tehneet yhteistyötä niin kauan kuin toimintaa ylipäätään on Keski-Suomen alueella ollut. Kumppanuussopimukset on alun perin suunniteltu myös melko joustaviksi (sopimusmalli LIITE 6) ja yleensä määräaikaikaisiksi, joten kukaan ei ole sitoutunut mihinkään pitkäaikaiseen ennen kuin saadaan jonkinlaisia pohjakokemuksia. Asiakasyhteistyöryhmä ”pilottikumppanuusryhmänä” on varmasti puolin ja toisin hyvä ponnahduslauta muiden kumppanuuksien ja olemassaolevin syventämiselle ilman suurempia riskejä.

### **6.2.9. Kumppanuuden tulevaisuus**



Haastatteluissa erääksi tärkeäksi seikaksi kohosi kumppanuuden pitkän ajan tähtäin ja varsinaisten seurausten näkeminen vasta tulevaisuudessa. Tästä tietoisena halusinkin kysyä, millaiseksi haastateltavat näkevät kumppanuustoiminnan tulevaisuuden, lähinnä Keskisuomalaisen kanssa.

Haastatteluhetkillä (keväällä 2002) ”pilottiryhmästä” noin puolet olivat jo allekirjoittaneet kumppanuussopimuksen Keskisuomalaisen kanssa ja kaikilla vähintäänkin sopimusluonnos oli jo olemassa. Asiakasyritysten ja mediatalon kumppanuus on yleensä lähtenyt liikkeelle asiakasyhteistyöryhmästä, jota pidettiin pitkän ajan tähtäimellä eräänlaisena sisäänajovaiheena – varsinainen käytännön toiminta alkaisi myöhemmin. Merkittävää oli huomata, että kaikki haastateltavat toivoivat kumppanuuden jatkuvan myös asiakasyhteistyöryhmäkautensa jälkeen, vaikka suurin osa arveli kumppanuuden olevan kaikkein tiiviintä juuri ryhmässä toimimisen aikana. Pidemmällä tähtäimellä kumppanuuden toivoisi näkyvän jotenkin myös yleensä yhteiselle loppuasiakkaalle.

Kaiken kaikkiaan kumppanuus koettiin hyvin vahvasti tulevaisuuden asiakasmuotona – tämänkaltaista liiketoimintamallia haluttaisiin pystyä hyödyntämään yhä enemmän myös omissa bisnessuhteissa. Toteuttamistavat ja –aikataulut jokaisen yrityksen on syytä kuitenkin miettiä omakohtaisesti. Asiakassuhdemarkkinoinnin kehittyessä yhä tiiviimpään ja sitoutetumpaan suuntaan, ovat haastateltavat varmasti oikealla tiellä panostaessaan jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin uusasiakashankinnan lisäksi, sillä vanha ja uskollinen asiakas on usein paljon arvokkaampi kuin ”pussillinen” uusia.

### **6.3. Keskisuomalaisen näkökulmaa**

Työtäni aloitellessa ajattelin keskittyä pääasiassa asiakasyritysten näkökulmaan, mutta työn edetessä halusin ottaa mukaan myös Keskisuomalaisen näkökulman, sillä kumppanuus on kuitenkin aina kahden osapuolen sopimus. Siispä haastattelin markkinointijohtaja Sylvi Laitista, päätoimittaja Erkki Laatikaista sekä taloustoimituksen esimiestä Keijo Lehtoa. Nämä henkilöt ovat lehdestä eniten muutenkin tekemisissä kumppanuussopimusten kanssa.

### 6.3.1. Asiakasyhteistyöryhmän toiminta

Se, miten alun perin juuri asiakasyhteistyöryhmän kaltainen toimintaidea kypsyi Keski-suomalaisessa, on hiukan epäselvää. Varsinainen toimintamalli muotoutui pikkuhiljaa nykyisen kaltaiseksi asiakasyhteistyöryhmäksi, jossa parivuotiskauden jälkeen vaihtuvat paikalliset yritysjäsenet pääsevät lähempään yhteistyöhön maakunnan erään tärkeimmän median kanssa.

Asiakassuhdemarkkinoinnin syventämisen taustalla oli toive pystyä palkitsemaan yritykselle tärkeitä kanta-asiakkaita ja syventää asiakasuskollisuutta muilla kuin suorilla taloudellisilla (hintalennukset) tms. keinoilla. Asiakassuhdemarkkinoinnin kehitys aloitettiin siis ajallisesti markkinoinnin yleisten suuntausten mukaisesti – 1990-luvun alussa.

Nykyisessä muodossaan asiakasyhteistyöryhmä toimii kumppanuuden ”testipaikkana” ja sen toimintaan on Keski-suomalainen ollut todella tyytyväinen. Asiakasyhteistyöryhmää pidetään myös vaihtuvuutensa ansiosta erinomaisena läpileikkauksena alueen yrityksistä, joille näin ollen suodaan mahdollisuus oman äänen saamiseen kuuluville. Ryhmän toiminta on tarkoituksella haluttu pitää mahdollisimman vapaamuotoisena, jotta idearikkaalle ilmapiirille olisi mahdollisimman runsaasti kasvutilaa. Syntyneitä ideoita ja mielipiteitä valikoidaan siten myös toimituksen käyttöön, ja toisaalta myös välillisesti syntyneistä uudistuksista lehden sisällössä halutaan nopeaa ja suoraa palautetta ryhmältä.

Keski-suomalaisen edustajat näkevät kumppanuuden ennen kaikkea viestinä asiakkaalle, että hänestä välitetään. Toistaiseksi yksikään mukaan kutsutuista yrityksistä ei ole kieltäytynyt ryhmän jäsenyydestä, mikä on kova kunnianosoitus koko lehtiorganisaatiota kohtaan. Asiakasyhteistyöryhmän tulevaisuudesta ei sen sijaan mainintoja tullut, olettaisin näin ollen ryhmän jatkavan toimintaa niin kauan kuin se on kullekin osapuolelle kannattavaa. Kumppanuuden tärkeä jatkuva haaste on asiakasyhteistyöryhmän syventäminen kumppaneiksi.

### 6.3.2. Kumppanuus toimintamallina (edellytykset ja hyödyt)

Haastateltavat määrittelevät kumppanuuden tiiviiksi ja pitkäaikaiseksi vuorovaikutussuhteeksi, joka on erittäin monitahoinen hyötykokonaisuus molempien osapuolien kannalta. Toisaalta toimintatapa on hyvinkin markkinoinnillinen, mutta myös paljon toimitukselle virikkeitä tuova. Ennen kaikkea kumppanuus on tiiviin vuorovaikutuksen kasvattamista.

Keskisuomalaisen organisaatiossa kumppanuus ei välttämättä juurikaan näy; ainoastaan markkinoinnin tai päätoimittajan tiedottamisen kautta. Taloustoimitus on saattanut kokea kumppanuuden konkreettisemmin, koska toimituksen edustajia on ajoittain ollut asiakasyhteistyöryhmän tapaamisissa mukana. Erääksi tärkeäksi edellytykseksi kokonaisvaltaisen kumppanuuden toiminnalle nähtiin hyvät sisäiset suhteet esimerkiksi juuri markkinoinnin ja toimituksen välillä.

Kumppanuuden edellytykseksi lehden edustajat nimeävät suunnitelmallisuuden ja kärsivällisyyden (pitkäaikaisuus), luottamukselliset suhteet, molemminpuoliset hyödyt sekä mukana olevien organisaatioiden on ymmärrettävä, mistä kumppanuudessa on kyse. Tärkeäksi nähtiin se, että hyvien ja toimivien yhteistyösuhteiden kautta koko maakunnan talous voi hyvin. Tavoitteena onkin sekä horisontaalinen että vertikaalinen yhteistyö, jossa mm. benchmarkingin avulla pystyttäisiin saavuttamaan myös liiketaloudellisia hyötyjä.

Muina konkreettisina hyötyinä esille nousi kumppanuudesta viriävien yhteisten tapahtumien ja tapausten järjestäminen sekä mahdolliset yhteiset koulutukset. Tämänkaltaiset toimet lisäävät niin tunnettuutta paikkakunnalla kuin yritysten ammattitaitoakin. Varsinkin pienille yrityksille yhteistyö Keskisuomalaisen kanssa voi olla tärkeä piristysruiske koko markkinoinnille. Yhteistyöstä syntyvät tietysti myös hyvät henkilösuhteet, jotka auttavat varmasti kaikenlaisen bisneksen toteuttamisessa. Keskisuomalaiselle kumppanuudella haetaan lisäksi vahvan aseman säilyttämistä maakunnassa, vaikka yritysten välinen kumppanuus ei välttämättä yksittäiselle lukijalle saakka näkyisikään.

### 6.3.3. Lehden kehitys ja tulevaisuuden näkymät kumppanuuden kannalta

Keskisuomalainen haluaa tietysti siis säilyttää asemansa maakunnallisesti johtavana mediavälineenä. Tulevaisuudessa on kumppanuussuhteiden hyödyllisyyden vuoksi ensisijaisen tärkeää selvittää, missä muodossa ja kuinka laajasti kumppanuutta pystytään harjoittamaan. Haasteena on eräänlainen tasapainoilu kumppanuussuhteiden kanssa niin, että kaikki osapuolet pysyisivät tyytyväisinä. Tämä tarkoittaa käytännössä todennäköisesti sitä, että yhä useampien kumppanuussuhteiden tullessa tasapainoiset suhteet tulevat aika-ajoin ”aktiivisemmiksi” samalla kun joku toinen suhde on passiivisempi jne. Tärkeää on jatkuvasti tietysti ylläpitää yhteistyötä kaikkien asiakasyritysten kanssa - kuuluivat ne asiakasyhteistyöryhmään tai eivät.

Lehden toimituksellisen sisällön kehitykseen ovat haastateltavat tyytyväisiä ja positiivinen palaute alueen asiakkailta lämmittää mieltä vielä lisää. Taloustoimituksen ”nuorennusleikkaus” ja tarkempi tehtäväjaottelu 90-luvun alkupuolella oli jo ensimmäinen merkki lehden muutoksesta parempaan suuntaan - olihan kilpailu esimerkiksi juuri taloustoimittamisen rintamalla entisestään kiristynyt toisen valtakunnallisen lehden, Taloussanomien, aloittaessa ilmestymisen juuri noihin aikoihin.

Kumppanuuden kautta lehden sisältöön on saatu yhä enemmän lisäarvoa, sillä kumppaneilta saatu spesifi ammattitaito on erittäin arvokasta. Tärkeänä nähdäänkin toimituksen pitäminen mukana muutoksissa kumppanuudessa ja lehden toimituksen etiikan sallimissa puitteissa. Pääasiassa toimitus on kuitenkin kumppanuudessa mukana päätoimittajan kautta. Toimituksen roolina on enemmänkin olla uutisten välittäjänä, taustoittajana, tiedon tuottajana ja arvottajana.

Toimituksellisessa sisällössä ollaan pyritty tulemaan lähemmäksi asiakasta eli lukijaa. Läheisyyden tunnetta lisätään runsaalla paikallisuutistarjonnalla ja artikkeleilla, jotka koskettavat jokaista lukijaa itseään (esimerkiksi kulutustottumuksista, nykitekniikasta...). Näin ollen esimerkiksi asiakasyritykset eivät ole lehdessä etulyöntiasemassa kumppanuutensa takia vaan lukijoina - yhtä vahvasti kuin myös kaikki yksityistaloudet. Suurimmaksi osaksi lehden ”muutos” on siis ollut kaikenlaisten asiakkuuksien tuomista lähemmäksi, joten tältä osin myös kumppanuudella on ollut varmasti positiivinen vaikutus kehitykseen.

Tulevaisuuden toiveena on Keskisuomalaisen aseman pönkittäminen vahvana mediana, tiedonvälittäjänä sekä kaupallisena areenana kumppanuuden kautta. Tietysti kaiken tämän on tapahduttava niin, että se on myös kumppaneiden etu. Päätoimittaja Laatikainen totesikin, että markkinatalous-

yhteiskunnassa palveluiden pitää sujua ja jos kumppanuus tätä sujuvuutta lisää, niin se on myös kuluttajan eli lukijan edun mukaista. Tämän kaltainen liiketoimintamalli mahdollistaa siis kilpailun ja tuloksellisuuden muilla kuin hinnan kaltaisilla keinoilla.

#### 6.4. Tutkimuksen ja tutkimustavan onnistuminen

Tutkimus rajattiin melko tarkasti ja mukaan otettiin vain nykyinen asiakasyhteistyöryhmä. Ryhmän jäsenet sain kuitenkin haastateltua 100 prosenttisesti. Tarkka rajaaminen oli osaltaan myös toimeksiantajani toivomus, sillä kumppanuus on kuitenkin asia, jota ei välttämättä ainakaan tässä vaiheessa haluta laajaan julkisuuteen. Haastattelut suoritettiin yrityksissä, jotka *tällä hetkellä* ovat mukana kumppaneina, tulevaisuuden kumppaneista ei vielä ole tarkkaa tietoa, joten kysymysten esittäminen muille yrityksille olisi saattanut aiheuttaa turhia kysymyksiä ja jopa negatiivista palautetta.

Eräs laajennusmahdollisuus olisi ollut tietysti tehdä vaikkapa lomakekysely maakunnan yrityksille. Tässä kyselyssä oltaisiin kuitenkin pystytty kartoittamaan lähinnä vain sellaisia seikkoja, kuten ovatko muut yritykset kiinnostuneita lähentämään yhteistyötä Keski-suomalaisen kanssa tai mitä mahdollisesti tällainen yhteistyö voisi olla. Kysymykset olisivat kuitenkin olleet ns. kaukaa haettu- ja, sillä muut kuin asiakasyhteistyöryhmän yritykset eivät tässä vaiheessa ole vielä tietoisia Keski-suomalaisen kumppanuussopimuksista eivätkä näin ollen ehkä tietäisi koko termistä mitään. Niinpä päädyimme tekemään usean kyselyn sijasta muutaman syvällisen casen, joissa päästään hiukan pintaa syvemmälle odotusten ja käytännön toimenpiteidenkin osalta.

Tutkimus on tietysti toistettavissa, mutta koska kyseessä on laadullinen tutkimus pienien case-esimerkkien avulla, voisivat tutkimustulokset olla erilaisia eri yrityksiä haastateltaessa. Tietysti Keski-suomalaisen näkökulma pysyisi todennäköisesti samanlaisena, vaikka kokemusten karttuessa voivat mielipiteetkin muuttua.

Uskon kuitenkin, että valitsemani tutkimustapa teemahaastattelu, oli oikea tapa tämänkaltaisen suppeahkon tutkimuksen toteuttamiseen. Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä saatiin selville juuri tätä kohderyhmää koskevat seikat.

## 7 DISKUSSIO

### 7.1. Molemminpuolinen kumppanuus

Keskisuomalaiseen kohdistuu maakunnallisesti vahvana vaikuttajana ja mediana hyvin monenlaisia odotuksia. Sen lisäksi, että lehti pystyy toimituksellisen sisältönsä puolesta pysymään kiistattomana tiedon välittäjänä ja tuottajana alueella, sen täytyy pystyä kehittymään mediamarkkinoiden jatkuvasti uusien tuulien mukana myös markkinoinnillisena välineenä ja toimintakenttänä. Kuten jo aiemmin olen maininnut, sen päämäärät ovat hyvin kahtiajakautuneet riippuen miltä kantilta sen roolia tarkkailee. Siispä oletuksenani oli, että Keskisuomalaisen kumppanuuteen kohdistuu hyvinkin korkeita odotuksia uusien asiakaskumppanien taholta. Niinpä minua hiukan yllättikin yrittäjien hyvin realistiset odotukset ja maltillisuus kumppanuuden suhteen: jokainen haastateltava mainitsi ilman minkäänlaista johdattelua kumppanuuden olevan pitkälinen ja hidas prosessi, jonka hyödyt tulevat parhaiten esiin vasta vuosien kuluttua.

Keskisuomalaiseen tasokkaana lehtenä kohdistuu myös vähemmän muutospaineita kuin mahdollisesti vaikkapa muihin suomalaisiin maakuntasanomalehtiin. Muun muassa Sari Pauninsalo tutki Jyväskylän Yliopistossa (1998, Taloustieteellinen osasto) omassa pro gradu työssään sanomalehti Länsi-Savoon kohdistuvia odotuksia Mikkelin talousalueen yrittäjiltä ja tulokset olivat paljon kriittisempiä: koko lehden sisältöön ja ulkoasuun kohdistui paljon enemmän muutospaineita ja odotuksia kuin Keskisuomalaiseen. Lehdeltä toivottiin mm. aktiivisempaa otetta paikkakunnan kehittämiseen ja paikallisten uutisten välittämiseen kun taas Keskisuomalainen nähtiin nimenomaan näissä seikoissa jopa edelläkävijänä.

Kuitenkaan nämä kaksi tutkimusta eivät ole sinänsä vertailukelpoisia, sillä neljän vuoden aikajaksolla on varmasti tapahtunut sanomalehdissä ylipäättään hyvinkin monenlaisia muutoksia. Lisäksi Mikkelin talousalueella on varmasti erilaiset lähtökohdat julkaisupaikkana kuin Keski-Suomessa kehittyvänä alueena. Pauninsalon tutkimus tehtiin myös suuremmalle vastaajajoukolle kyselylomakkeen muodossa – tässä tutkimuksessani kohderyhmä oli paljon suppeampi ja vastaajat olivat joitaviissa yhteistyösuhteissa Keskisuomalaisen kanssa. Ehkä Keski-Suomessa toteutettu vastaavan-

lainen kyselylomaketutkimus olisi antanut joiltain osin hiukan samankaltaisempia tuloksia kuin Mikkelin talousalueella.

Halusin kuitenkin tuoda tämän vertailtavan tutkimuksen esille, jotta pystyttäisiin paremmin hahmottamaan, miten suuri merkitys maakunnallisen kehityksen kannalta on se, että paikallinen sanomalehti on niin sanotusti ajan hermolla ja pystyy kehittymään ympäristön mukana. Tätä seikkaa ainakin osaltaan varmasti tukee Keski-suomalaisen aloittama kumppanuustoiminta asiakasyritystensä kanssa.

### 7.1.1. Näkemyksiä kumppanuudesta

Usein kumppanuudessa on kyse kahden tasavertaisen, joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti yhteisellä toiminta-alueella toimivien yritysten yhteistyöstä. Keski-suomalaisen tapauksessa liittoutuneina voi kuitenkin olla kaksi hyvin erilaista yritystä, joten mielestäni oli tärkeää, että tarkastelin työssäni molempien yritysten näkökulmaa kumppanuustoimintaan. Ennen empiirisen tutkimustyön aloittamista minulla ei ollut juurikaan ennakkokäsityksiä siitä, miten Keski-suomalaisen ja asiakasyritysten näkemykset tulisivat eroamaan.

Analysoidessani aineistoa huomasin, että näkökulmat olivat molemminpuolin hämmästyttävänkin samankaltaisia. Pienenä yleistysenä aineistoni perusteella voisi kuitenkin vetää johtopäätöksen, että esimerkiksi kumppanuuteen kohdistuvat odotukset ja käytännön toiminta keskittyi asiakasyrityksissä enemmän ”aineelliselle” puolelle (PR, hintahyödyt, markkinointi-imagon kohentuminen jne.) kun taas Keski-suomalaisella odotukset olivat enemmän abstrakteja (suhteiden parantuminen, maakunnallinen yhteistyö ja sitä kautta koko alueen kehittäminen jne.).

Yhteenvedona voisi kuitenkin sanoa, että mielestäni kumppanuuden teoriakirjallisuus pureutuu hyvin tämän kaltaisen asiakasmarkkinoinnin ytimeen, sillä vaikka tässä tutkimuksessa haastatellut yritykset eivät välttämättä ole tietojaan teorioista hakeneet, ovat käytännön odotukset ja kokemukset kumppanuudesta hyvin samankaltaisia kuin teorioissa selitetään.

Esimerkiksi Pirjo Stähle ja Kari Laento (2002) määrittelivät kirjassaan ”Strateginen Kumppanuus” kumppanuuden edellytyksiksi ja hyödyiksi pitkälti samoja asioita, joita Keski-suomalaisen asia-

kasyritykset mainitsivat; kumppanuus on yhteistoimintamuoto, joka edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä – asiakasyritykset mainitsivat benchmarkkauksen ja yhteisen tietotaidon syntymisen erääksi tärkeimmäksi kumppanuuden ”tuotteeksi”. Kumppanuus siis tuottaa molemmille osapuolille liiketaloudellista hyötyä, lisäarvoa tai kilpailuetua. Yhdistävinä voimina tässä yhteistyösuhteessa ovat sitoutumisen lisäksi suhteet ihmisten välillä, ristiriitojen ratkaisukyky ja rehellisyys sekä juuri hyödyn saavuttaminen molemmille. Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo sekä luottamus.

### 7.1.2. Kumppanuuden riskejä

Yleisenä periaatteena voidaan pitää, että mitä pienimmin askelin edetään, sitä pienempiä ovat myös kumppanuudesta aiheutuvat niin liiketaloudelliset kuin henkisetkin riskit.

Molemmilla yrityksillä pitää tietysti kumppanuuden lisäksi riittää resursseja perusbisneksen pyörittämiseen, sillä luonnollisesti se on kuitenkin koko ajan kaikkein tärkeintä yrityksen toiminnassa. Omalla yritykselläkin on aina useita projekteja menossa, asiakasyrityksiäkään ei voida velvoittaa esimerkiksi työvoiman vaihtuvuustilanteessa sitoutumaan kumppanuuden kehittämiseen – tällöin tärkeintä on tietenkin uuden tai uusien työntekijöiden sopeuttaminen yritykseen ja pikkuhiljaa myös kumppanuuteen. Lisäksi yrityksen lähteneiden työntekijöiden kumppanuusmotivaatiolle pitää pysyä löytämään jatkajia. itselläkin on monta muuta tärkeää projektia menossa.

Kumppanuuden toteuttaminen saattaa muuttua suunnitellusta käytännön toteuttamisvaiheessa aika rankallakin kädellä. Aikataulut ja toteuttamismuodot ovat ehkä loppujen lopuksi pienempiä kuin ylipäättään oli tarkoitus, kuitenkin pienikin askel muuttaa ja edistää koko markkinointitoimintaa.

Liian vaativia tavoitteita on syytä välttää, sillä pieleenmenemisen riskit ovat suuria, varsinkin jos toimintamalli on molemmille uusi. Epäonnistuminen saattaa vaikuttaa myös asiakkaan luottamukseen. Toiminnan perusarvoja ei siten saisi riskeerata. Viisasta on ehkä lähteä sopimaan projektista sillä asenteella, että kun kummallakaan ei toimintatavasta ole enempää tietoa, voidaan sitä yhdessä lähteä kokeilemaan.



Tärkeää toiminnassa on molempien osapuolien sitoutuminen – oma osuutensa on tehtävä mahdollisimman hyvin. Kumppanuusprojektiin lähettäessä täytyy olla valmis sitouttamaan sekä henkilöstöä että muita resursseja, sillä loppujen lopuksi kumppanuudessakin on kyse ihmisten – ei yritysten - välisestä luottamuksesta. Vahva sitoutuminen kummassakin yrityksessä siis tärkeää.

## 7.2. Kumppanuustoiminnan tulevaisuus

Tässä työssä esittelemäni asiakasuskollisuusmatriisit yms. esittävät kumppanuuden asiakassuhdemarkkinoinnin ja asiakasuskollisuuden ”jalostuneimpana” muotona. Markkinoinnin yleinen trendi on ollut kohti yhä sitoutetumpia asiakkuuksia ja CRM:ää, mutta tulevasta ei tässä vaiheessa voida sanoa enempää. Jossain vaiheessa raja partenuksiinkin tulee vastaan, sillä yhdellä yrityksellä on tietysti rajallinen kapasiteetti esimerkiksi toimia tehokkaasti kumppanina. Kertaluontoisia asiakassuhteita tai uusasiakashankintaa – vaikka on yritykselle kalliimpaa - ei siis koskaan voida täysin sivuuttaa.

Näkisin niin, että tulevaisuudessa asiakassuhdemarkkinoinnin ja kumppanuuden haasteena on tunnistaa omalle yritykselle ne kaikkein tuottoisimmat ja tärkeimmät kumppanit ja asiakassuhteet, ts. asiakassuhdemarkkinoinnin kannattavuus on pystyttävä mittaamaan nykyistä tehokkaammin. Apuna mittaamisessa voidaan käyttää mm. Timo Ropen (2001, 46-47) esittelemää mallia, jossa 20 % asiakkaista tuottaa 80 % yrityksen tuotosta.

On olemassa ääretön määrä asiakasdataa, joka on joko liiketoiminnallisesti käyttökelpoista tai täysin hyödytöntä. Informaatiotulvaa tuskin koskaan pystytään katkaisemaan, mutta miten poimia kasvavasta virrasta hyödyllinen osa omaan bisnekseen? Tällöin ratkaisevaa ei ole saada mahdollisimman monta vaikuttavaa kumppania, vaan pystyä molemminpuolisesti hyötymään toimivasta ja käytännöllisestä liikesuhteesta, jossa kumppanuus on hyvä uskollisuusbonus.

Case-yritys Keski-suomalaisen ja asiakasyritystensä kumppanuustoiminnan ollessa vielä aivan lapsenkengissä on hankala ennustaa, millaisia strategisia muutoksia tässä yhteistyössä tulee tapahtumaan. Ovatko aloitetut kumppanuussopimukset vasta alkusoittoa tulevalle vai kuivuvatko yhteistyösopimukset hiljalleen, se varmasti riippuu aivan yhtä paljon molemmista mukana olevista yrityksistä. Asiakasyritykset tuskin koskaan tulevat täysin tyytymättömiksi tiiviisiin partneruuksiin, niin

vahvasti haastattamani yrittäjät olivat kumppanuuden kannalla. Mutta se, miten Keskisuomalainen pystyy pitämään langat käsissä niin, että kumppanuus tulee olemaan myös sille niin taloudellisesti kuin sosiaalisesti kannattavaa, tulee olemaan suuri kysymys.

Entä jatkuuko asiakasyhteistyöryhmän toiminta nykyisen kaltaisessa muodossaan vielä jatkossa, kun kumppanuussopimuksia solmitaan lisää. Yhteistyöryhmän merkitys todennäköisesti vähenee, mutta sen antamaa hyvää ponnahduslautaa kumppanuuteen tulisi pystyä myös tulevaisuudessa hyödyntämään, sen verran hyvää palautetta molemminpuolin ryhmän toiminnasta on saatu.

Tärkeintä on Keskisuomalaisen kannalta pystyä tasapainoilemaan kumppanuuksien kanssa niin, että ajoittaan passiiviset yhteistyösuhteet saadaan jälleen aktivoitua ja päinvastoin niin, etteivät suhteet mihinkään yritykseen tästä kärsi. Kun kumppaneita tulee useampia, on järkevää miettiä, onko todella liiketaloudellisesti kannattavaa pyrkiä kumppanuuksiin kaikkien asiakasyritysten kanssa, kuten on ollut tarkoitus, vai pitääkö Keskisuomalaisen keskittyä vain tärkeimpiin. Tämä ei tarkoita pelkästään suurimpia, vaan myös alueellisesti kehittyviä uusia yrityksiä. Kumppanuudessa joudutaan siis edelleen palaamaan myös asiakassuhdemarkkinoinnin juurille: asiakastyytyväisyyden ylläpitoon, eli malliin, jossa tyytyväinen asiakas on se kaikkein uskollisin ja kannattavin yritykselle kuin yritykselle.

## LÄHTEET:

- Bell, C. R., 1994. Customers as partners: Building relationships that last. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Bergström, S., Leppänen A. 1998. Yrityksen asiakasmarkkinointi.
- Eerola, H. 1999. Kuluttaja mediapäätäjänä. Jyväskylän Yliopisto, Medainstituutin julkaisuja.
- Eerola, H. 1996. Sanomalehden asiakaslähtöinen strategiointi. Jyväskylän Yliopisto ja Sisäsuomi Oy.
- Franco, J. J., 1993. Asiakastyytyväisyydessä on tärkeintä kumppanuus. Yritystalous 5, 64-66.
- Järvinen, R. 2001. Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa. Kauppakaari Oyj.
- Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Hildén, R. 2001. Milloin myyt ja kenelle? Ekonomi 9, 8-13.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Vantaa. Kirjayhtymä Oy.
- Ihanus, M-L. 2001. CRM opettaa, miten asiakas jää koukkuun. Vähittäiskauppa 3, 46-47
- Jabe M. 1999. Kenellä on tuottoisin suhdesalkku? Fakta 4, 26-27.
- Karvonen, L. 1997. Partnershipistä on hyötyä kaikille. Vähittäiskauppa 3, 28-30.
- Kohonen, M. 1997. Partnering-sopimus apuväline yhteistyösuhteen hallinnassa. Lakimiesuutiset 9, 36-37.
- Korkeamäki, A. , Selinheimo, R., Vahvaselkä, I. 1999. Markkinointi. WSOY.
- Kotler, P. 1997. Marketing Management. 9th edition. New Jersey. Prentice Hall International Inc.
- Lehmuskallio, K. 1991. Sanomalehtien markkinoinnin strategiat: Suunnittelemalla paras. Suomen Lehdistö, 3: 12-14.
- Lele, M. M., Sheth, J. N. 1991. Asiakas menestyksen avain. Jyväskylä. Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut, Helsinki
- Nummela T. 1998. Suhdemarkkinointi on taitolaji. Markkinointi & Mainonta 4.

- Pauninsalo, S. 1998. Yritysten odotukset maakunnalliselta sanomalehdeltä. Pro gradu tutkielma, Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteellinen osasto.
- Pelton, L. E., Strutton, D., Lumpkin, J. R. 2002. Marketing Channels: a relationship management approach, 2nd edition. New York. McGraw-Hill Higher Education.
- Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. WSOY.
- Reicheld, F. F, Sasser Earl W. jr. 1990. Zero Defections: Quality comes to Services. Harvard Business Review, September-October, 105-111.
- Revill, K. 1994. Partnership expectations, teoksessa Bell, C. R., Customers as Partners, building Relationships that last. San Francisco. Berret-Koehler Inc.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 1998. Business to business –markkinointi. Porvoo. WSOY.
- Schultz, D. E. 1990. Strategic newspaper marketing. Reston, Virginia. International Newspaper Marketing Association.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. 2000. Handbook of Relationship marketing. Thousand Oaks, California. Sage Publications Inc.
- Sierilä, V. 2000. Kumppanuusstrategia. Tampere. JTO. (luottamuksellinen)
- Sonnenberg, F. K. 1992. Partnering: Entering the Age of Cooperation. The Journal of Business Strategy 3, 49-52.
- Sonnenberg, F. K. 1990. The Professional (And Personal) Profits of Networking. Training and Development Journal 9, 55-60.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo. Täydellinen asiakkuus Oy ja WSOY.
- Stähle, P., Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo. WSOY, WS Bookwell Oy.
- Ulkoistamisen kautta kumppanuuteen. 1999. Fakta Bonus 5, 61-67.
- Valta siirtyy asiakkaalle. 2002. Kauppalehti 3.1.2002, Markkinointi, 13-14.
- Vesalainen, J. 2001. Partnership on yksi verkostoitumisen muodoista. Puumies 7, 4-5.
- Keskisuomalaisen markkinointi-infotilaisuus, 17.10.2001. Laitinen, S., Kangas, T.
- Keskisuomalainen Oyj:n Vuosikertomus 2000.

## Haastattelut:

Immonen, Merja, Jyväskylän Konttorikone Oy. 25.3.2002

Laajisto, Kalevi, Kontiotuote Oy. 26.3.2002.

Laatikainen, Erkki, Keskisuomalainen Oyj. 24.4.2002.

Laitinen, Sylvi. Keskisuomalainen Oyj.

Lehto, Keijo, Keskisuomalainen Oyj. 26.4.2002

Mikkonen, Kyösti, Sokos. 12.3.2002.

Nevalainen, Juha, Markantalo. 26.4.2002.

Raudasoja, Pekka, Midare Oy. 11.3.2002.

Ståhlberg, Seppo, O.K. Auto Oy. 27.3.2002.

## LIITE 1

### Asiakasyritysten haastatteluissa käytetty teemalista

- Yrityksen perustiedot
- Kauanko haastateltava on ollut mukana Keskisuomalaisen asiakasyhteistyöryhmässä ja miten alun perin lähti mukaan
- Onko kumppanuutta tai sen kaltaista toimintamallia toteutettu aiemmin esim. omien asiakkaiden kanssa tai supplier- tms. suhteissa. (miten, missä, milloin...)
- Miten koet kumppanuuden mallina.
- Näkemys toimintatavasta Keskisuomalaisen kanssa (ajatuksia jne.)
- Mitä kumppanuus Keskisuomalaisen kanssa käytännössä voisi olla
- Aikataulu, etenemismalli, jota toteutetaan / toivotaan
- Missä vaiheessa kumppanuussopimus Keskisuomalaisen kanssa on
- Mitä markkinointivälineitä käytetään, ja millaisena näkee kumppanuuden tällaisena välineenä
- Millaista konkreettista hyötyä ja toimintaa odottaa kumppanuudelta
- Onko Keskisuomalaisen toimituksellinen sisältö muuttunut kumppanuuden myötä
- Mitä mieltä on asiakasyhteistyöryhmän toiminnasta, mikä on ollut oma rooli ryhmässä
- Voiko kumppanuuteen sisältyä riskejä, millaisia?
- Näkyykö kumppanuus jotenkin tavalliselle kuluttajalle
- Kumppanuuden tulevaisuus, haluaako esimerkiksi jalostaa sitä omiin asiakkaisiinsa jne.

## LIITE 2

### Päätoimittajan haastattelussa käytetty teemalista

- Työsuhte Keski-suomalaisen kanssa
- Onko tämän kaltaista toimintaa harjoitettu aiemmin
- Kumppanuuden juuret
- Miten koet kumppanuuden mallina
- Ajatuksia ja toiveita asiakasyhteistyöryhmän toiminnasta ja yhteistyömuodoista asiakasyritysten kanssa (mitä esim. käytännössä)
- Miten Keski-suomalaisessa on otettu huomioon kumppanuustoiminta
- Miten kumppanuus on vaikuttanut lehden toimitukselliseen sisältöön
- Millä aikataululla tällaiset muutokset ovat mahdollisia (etenemismalli, joka on mahdollinen)
- Mitä kumppanuus parhaimmillaan käytännössä voisi olla
- Onko asiakkaiden ”arvojärjestys” muuttunut kumppanuuden myötä
- Miten lakiseikat on otettu huomioon
- Miten lehti toivoo hyötyvänsä kumppanuustoiminnasta
- Tulevaisuus kumppanuuden ja uusien asiakasyritysten kannalta
- Näkyykö kumppanuus jotenkin tavalliselle kuluttajalle

## LIITE 3

### Taloustoimittajan haastattelussa käytetty teemalista

- Työsuhde Keski-suomalaisen kanssa
- Taloustoimituksen toiminta
- Miten koet kumppanuuden markkinoinnillisena ja toiminnallisena mallina
- Oletko aiemmin törmännyt vastaavanlaiseen toimintaan
- Miten toimitus kommunikoi markkinointiosaston ja asiakasyhteistyöryhmän jäsenten kanssa
- Miten asiakasyhteistyöryhmässä esiin tulleet ideat jne. saavuttavat toimittajan (muutosta edeltävät prosessit tätä kautta)
- Millä aikataululla mahdolliset muutokset tapahtuvat
- Miten Keski-suomalaisen kumppanuus mielestäsi on toiminut
- Mitä kumppanuus mielestäsi parhaimmillaan käytännössä on
- Onko kumppanuustoiminnan eteneminen vaikuttanut jotenkin asiakkaiden ”arvojärjestykseen”
- Miten toimitus hyötyy kumppanuudesta
- Miten kumppanuutta voitaisiin laajentaa ja millaiseksi toivoisit sen tulevaisuudessa kehittyvän
- Näkyykö kumppanuus lehden lukijalle, miten





**Lahjakortti!**

# Hyvää huomenta O.K. Autosta!

*Arvoisa asiakkaamme. Tällä lahjakortilla saat O.K. Auton tarjoaman Keskisuomalainen lehden 3 kk kotiisi joka aamu.*

*Täytä viereisen sivun tilaustiedot ja jätä kuponki O.K. Autoon. Näin varmistat lehden saannin.*

*Nautinnollisia lukuhetkiä.*

**O.K. AUTO OY**



# Kiitos kyllä! Käytän hyväkseni 3 kk:n lahjatilauksen.

## LAHJATILAUKSEN SAAJA

25

Etunimi

Sukunimi

Lähiosoite

Puhelin

Postinumero

Postitoimipaikka

Tilaus  
alkaen:

Auton rekisterinro:

3 kk:n Keskisuomalaiset Sinulle tarjoaa:

# O.K. AUTO OY

O.K. Auto täyttää.

Myyjän nimi:

Rastita paikkakunta.

- Kuormaajantie 5  
JYVÄSKYLÄ  
(014) 3311 300
- Koskentie 6  
JÄMSÄ  
(014) 3411 511
- Rahastajantie 2  
ÄÄNEKOSKI  
(014) 3480 400
- Mäntymäentie 2  
KEURUU  
(014) 3460 111

Faksaa numeroon (014) 622 386.

kesxwuidqmlätuiasxvhjklelmsqwbcvtriohjfllmner tscfbmöpyutrevbsdermlazcqaaplänvmfe uidqmlätuiasxvhjklelmsqwbcvtriohjfllmner t

# Keski-Suomen Juhannusneito 2002

## HYVÄ LUKIJAMME.

Esitelmämme Teille Keski-suomalaisen Juhannusneito kilpailun loppusuoralle valitut 10 tyttöä. Nyt on Teidän vuoronne.

Valitkaa oma suosikkinne ja soittakaa suosikkityttöne numeroon. Äänen voi antaa myös postitse, kirjoittamalla korttiin suosikkion nimi ja postitettamalla kortti osoitteeseen Keski-suomalainen, "Juhannusneito 2002", PL 159, 40101 Jyväskylä. Viisi emiten ääniä saanutta tyttöä pääsevät Juhannusneitofinaaliin 21.6. Saarijärven Kukkoniemekkaan.

Äänestysaika on torstaihin 13.6. klo 12.00 saakka.

Keski-Suomen Juhannusneito 2002:n valitsee raati lukijoiden valitsemista viidestä työstä.

Raatiin kuuluvat:  
Matka Työväen markkinointijohtaja Risto Töytä, OK-Auto Oyn toimitusjohtaja Seppo Sahlberg, Saarijärven kaupunginjohtaja Hannu Pirkola, Summassaaren toimintajohtaja Jukka Hietanemi, Keski-Suomen radion toimittaja Jorma Hietanen, Sokos-talvatalon johtaja Kyösti Mikkonen, Keski-suomalaisen markkinointijohtaja Syvä Laitinen.

Emiten lukijaääniä saanut tyttö nimetään Keski-suomalaisen lukijoiden Juhannusnyttöksi 2002.



Juhannusneito 2002 saa käyttöönsä upouuden Toyota Yaris henkilöauton viiden viikon ajaksi!



**0700-01251L**

**Anne Suuronen**  
22 v. opiskelija Hankasalmelta.  
171 cm, 56 kg. Harrastukset:  
herniorataharjoitus, lenkkeily, uuni ja tanssi.



**0700-01252**

**Pauliina Tuorinen**  
18 v. opiskelija Äänekoskelta.  
168 cm, 50 kg. Harrastukset: lenkkeily,  
kuntosali, laskettelua ja matkustelu.



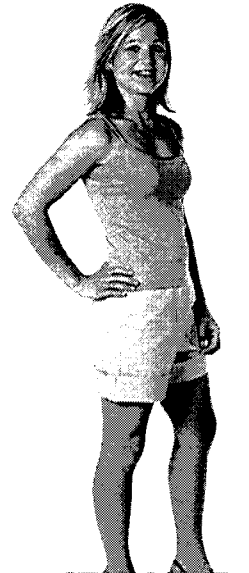
**0700-01253**

**Heidi Hölmävuori**  
19 v. opiskelija Siikamselältä.  
163 cm, 48 kg. Harrastukset: musiikki, laulu,  
puunoito ja näytelmäminen.



**0700-01254**

**Pia Arvonen**  
18 v. opiskelija Äänekoskelta.  
170 cm, 55 kg. Harrastukset: autohiihto,  
kissanhoito, musiikki ja tulkki.



**0700-01255**

**Satu Laukkanen**  
18 v. kevään abiturientti Jyväskylästä.  
158 cm, 50 kg. Harrastukset:  
spinning, body bump ja kuntosalilla.



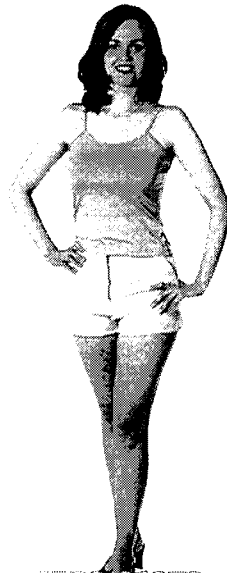
**0700-01256**

**Eeva Tammela**  
21 v. opiskelija Jyväskylästä.  
170 cm, 54 kg.  
Harrastukset: pace, kuntosalilla ja ulkoilu.



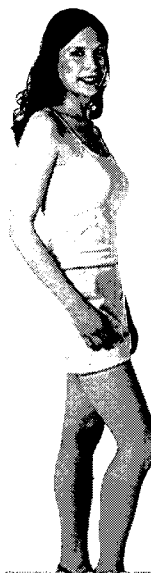
**0700-01257**

**Janika Atlapiha**  
18 v. kevään abiturientti Jyväskylästä.  
174 cm, 57 kg.  
Harrastukset: kansantanssi, matkailu ja ulkoilu.



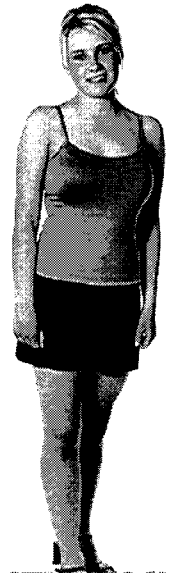
**0700-01258**

**Natalia Noreva**  
20 v. kevään abiturientti Äänekoskelta.  
170 cm, 55 kg. Harrastukset: lenkkeily,  
rullaluistelua, tanssiterve.



**0700-01259**

**Anni Lemmetty**  
19 v. kevään abiturientti Kouvolaan.  
170 cm, 55 kg.  
Harrastukset: lenkkeily.



**0700-01260**

**Karoliina Nuutinen**  
18 v. lukiolainen Jyväskylästä.  
163 cm, 52 kg. Harrastukset: dekkaukset, urheilu,  
matkailu, lenkkeily ja uuni.

**Kukkoniemekka**  
P. (014) 411 722 SAARIJÄRVI  
www.kukkoniemekka.com

Basic: 19.30 Iid tilalle, pallojen kouta  
19.50 Täkköskivi vanha postu  
20.00 Pirvaskangas Esso  
20.15 Suohe mih.  
20.30 Aankoski mih.  
20.00 Vitassaari mih.  
22€ sis. tassissaari. Myym.  
reioin varrella, yöllä akasini!

Kuka esiintyy  
No 01.00

**KARAOKE**  
A-OIKEUDET

Pe 21.6. Klo 20-04  
**JUHANNUSNYTÖN  
VALMOJAISEI**  
Keski-Suomen  
Juhannusneito 2002  
loppukilpailu klo 21.00

**JUSSI MARITA**  
**KIRKA ROPONEN TAAVITSAINEN**

Juhannuskokko klo 24.00

## SOITA ÄÄNESTYSLINJALLE!

Puhelun hinta: 0,32 euroa + pvm.

NÄIN SOITAT ÄÄNESTYSLINJALLE: Valitse suosikkisi ja näppäile hänen äänestysnumeronsa. Soitollasi kartutat suosikkityttösi äänimäärää. Lopuksi sanele automaattilin nimesi ja puhelinnumerosi arvontaa varten. Älä sulje puhelinta ennen kuin kuulet nauhaa "Kiitos soitosta".

KAIKKIEEN ÄÄNESTÄNEIDEN KESKEN ARVONTAAN: 1 kpl 170 euroa lahjakortti, 2 hengen lounaskortti Kukkoniemekkaan, kuntosaliyhdistyksen loppu Summassaaren sekä Matka Työväen 21 h rievälilylahjakortti 2 hengelle Siljen Operalle ensiöide työnt.

Tyttöjen kuvat myös verkossa, osoitteessa:  
[www.keski-suomalainen.fi/juhannusneito](http://www.keski-suomalainen.fi/juhannusneito)

SILJA LINE

**SUMMASSAARI**  
HOTELLI & KUNTOKYLPY

Keski-suomalaisen Matkatoimisto  
**Matka Työväen**

**Kukkoniemekka**  
KOKKI & KOKKI

**SOKOS**

**KESKISUOMALAINEN**

**O.K. AUTO OY**



*Yhteyshenkilöt Keski-suomalaisessa:*

*Toimitus:*

Nimi \_\_\_\_\_ puhelin \_\_\_\_\_ sähköposti \_\_\_\_\_

Nimi \_\_\_\_\_ puhelin \_\_\_\_\_ sähköposti \_\_\_\_\_

*Markkinointi:*

Nimi \_\_\_\_\_ puhelin \_\_\_\_\_ sähköposti \_\_\_\_\_

Nimi \_\_\_\_\_ puhelin \_\_\_\_\_ sähköposti \_\_\_\_\_

*Yhteyshenkilöt asiakkaan puolella:*

Nimi \_\_\_\_\_ puhelin \_\_\_\_\_ sähköposti \_\_\_\_\_

Nimi \_\_\_\_\_ puhelin \_\_\_\_\_ sähköposti \_\_\_\_\_

*Paikka ja aika*

*Jyväskylässä 21. maaliskuuta 2002*

*Vahvistusmerkinnät*

**KESKISUOMALAINEN**

*Markkinointi*

*Sylvi Laitinen  
markkinointijohtaja*