

Jyväskylän yliopisto

**MARKKINOINNIN ASEMA, KEHITYS JA ORGANISOINTI:  
tulkintaa Kaukas Oy Voikkaan paperitehtaan myyntiorganisaation  
kehittymisestä vuosina 1975-1991**

Yrityksen taloustieteen Pro gradu

Ohjaaja: Apulaisprofessori Heikki Eerola

Laatija: Kauppat. yo Jarmo Sara

MARKKINOINNIN ASEMA, KEHITYS JA ORGANISOINTI: tulkintaa Kaukas Oy:n  
Voikkaan paperitehtaan myyntiorganisaation kehittymisestä vuosina 1975-1991

Laatija: Kauppat. yo Jarmo Sara

Ohjaaja: Apulaisprofessori Heikki Eerola

Markkinointi

Maaliskuu 1997, 31.3.1997

Jyväskylän yliopisto

93 sivua + 5 liitesivua

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida Kaukas Oy:n Voikkaan paperitehtaan myyntiosaston organisaatiota, markkinoinnin asemaa ja sen kehittymistä perinteisessä suomalaisessa metsäteollisuusyrityksessä. Tarkoituksena on saada selville markkinointitoimenpiteitä suorittavat osapuolet. Oleellisena osana organisointiin ja toimintaan liittyy myös paperitehtaan suhde Finnpapiin. Näiden kahden välisen suhteen kuvaus kulkee käsi kädessä tutkimuksen varsinaisen aiheen kanssa. Tutkimuksen ajankohta on vuodesta 1975 vuoteen 1991, koska kyseiset vuodet ovat luonnollisia ja merkittäviä virstanpylväitä Voikkaan osalta. Vuonna 1975 Kymi -yhtiöt olivat eroamassa ensimmäistä kertaa Finnpapista. Päätöskohtana on vuosi 1991, koska tällöin Finnpapista eroaminen tapahtui lopullisesti.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty historiallista analyysyä, koska työn ensisijaisena tavoitteena ei ole toiminnan kehittäminen tai eksaktin tiedon tuottaminen. Tavoitteena on kuvata, miten asiat ovat olleet ja mitä seurauksia tapahtumilla on ollut sekä minkälaisia tuntemuksia ja ajatuksia nämä tapahtumat ovat synnyttäneet. Haastattelujen osalta metodina on käytetty teemahaastattelua tutkimuksen ajankohdan ja osittain aiheen arkuuden vuoksi. Haastateltavat kertovat aiheesta enemmän ja vapaammin kun kysymykset eivät ole tarkoin rajaavia.

Voimakkaimmin esiin tulleita asioita olivat mm. toimialan konservatiivisuus, tuotanto-orientoituneisuus, persoonien voimakkuus, henkilökemia ja Finnpapin voimakas asema. Yllättävää oli, että vielä -80 -luvulla markkinoinnin asema oli näin heikko ja tuotannon "peukalon" alla. Jälkikäteen tarkasteltuna olen sitä mieltä, että markkinoinnin näkökulmasta olisi ollut parempi, jos Finnpapista eroaminen olisi tapahtunut kokonaisuudessaan vuonna 1975 tai viimeistään Kaukas -fuusion yhteydessä vuonna 1986.

Avainsanat: markkinoinnin asema, markkinoinnin organisointi, markkinoinnin kehitys, markkinointitoimien suorittaminen, markkinoinnin roolit, paperiteollisuus, tuotantosuuntautuneisuus, Finnpap.

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Markkinoinnin toiminnot ja aktiviteetit

Kuvio 2. Myynti- ja markkinointikäsitteen ero

Kuvio 3. Markkinointiosaston organisoinnin kehitys

Kuvio 4. Toimintojen ja organisaatioiden välinen vuorovaikutus

Kuvio 5. Organisaatorakenne vuonna 1976

Kuvio 6. Organisaatorakenne vuonna 1982

Kuvio 7. Organisaatorakenne vuonna 1986

Kuvio 8. Markkinointitoimien suorittaminen ja vuorovaikutustaso yksiköiden välillä

Kuvio 9. Markkinoinnin kehitys Voikkaan paperitehtaalla

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Voikkaan paperikoneet ja tuotanto

Taulukko 2. Markkinoinnin organisaatiomuoto

Taulukko 3. Markkinointitoimien suorittaminen

Taulukko 4. Markkinoinnin asema

Taulukko 5. Markkinoinnin rooli

Taulukko 6. Markkinoinnin eri roolien pääpiirteet

Taulukko 7. Neljä arkkityyppistä organisaatiomuotoa

Taulukko 8. Asiakasvierailujen määrät vuosina 1977-1982

Taulukko 9. Markkinointitoimien suorittaminen Voikkaan paperitehtaalla

Taulukko 10. Markkinoinnin organisaatiomuoto Voikkaan paperitehtaalla



## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	7
1.1 Markkinoinnin organisointi tutkimusaiheena .....	7
1.2 Tutkimustekniikka .....	10
1.3 Voikkaan paperitehdas .....	13
2 MARKKINOINTIAJATTELUN KEHITYMINEN JA KRITIIKKI .....	15
2.1 Yleistä markkinointiajattelusta .....	15
2.2 Tuotantosuuntautunut kausi .....	15
2.3 Myyntisuuntautunut kausi .....	17
2.4 Kysyntäsuuntautunut kausi .....	18
2.5 Kritiikkiä kehitysvaiheiden luokittelua kohtaan .....	19
3 MARKKINOINNIN ORGANISOINTI .....	26
3.1 Organisoinnin perusteista .....	26
3.2 Markkinointitoimien organisoinnin kehitys ja perinteiset organisaatiomuodot .....	27
3.3 Markkinointitoimien suorittaminen ja markkinoinnin rooli .....	31
3.4 Vaihtoehtoinen organisaatiomuotojen jaottelu .....	42
3.5 Uusi markkinointiajattelu ja organisointi .....	44
4 VOIKKAAN MYYNTIORGANISAATIO VUOSINA 1975-91 .....	46
4.1 Organisaatorakenne vuosina 1975-82: seisahtuneisuuden aika .....	46
4.2 Voikkaan myynti vuosina 1982-90: muutoksen aika .....	48
4.3 Voikkaan myynti -90 -luvun alussa: kohti itsenäisyyttä .....	52
5 VOIKKAAN MARKKINOINNIN ASEMA .....	54
5.1 Markkinointitoimien suorittaminen .....	54
5.2 Markkinoinnin rooli .....	61
6 VOIKKAAN JA FINNPAPIN SUHTEEN KEHITYS .....	64
6.1 Kymin ja Voikkaan myyntikanavan eriytyminen .....	64
6.2 Pyrkimys tasapainoon vuosina 1976-82 .....	67

---

6.3 Dynaaminen -80 luku .....	71
6.4 Vanhan loppu ja uuden alku .....	75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	77
LÄHDELUETTELO .....	91
LIITESIVUT	

---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Markkinoinnin organisointi tutkimusaiheena

Tässä työssä on tarkoitus selvittää Kaukas Oy:n Voikkaan paperitehtaan markkinoinnin organisointia ja asemaa sekä niiden kehittymistä vuodesta 1975 eteenpäin aina Finnpapista eroamiseen asti. Lyhyellä aikavälillä on mahdollista seurata ison muutoksen toteutumista ja sen vaikutusta markkinointitoimintoihin.

Tarkemmin eriteltynä tavoitteena on selvittää, miten markkinointi on organisoitu eri aikoina ja miten toiminnot hoidetaan sekä kuka kyseiset toiminnot suorittaa. Huomioitavaa on, että markkinointitoimenpiteitä suorittavat monet muutkin osastot tai henkilöt kuin markkinointiosastolta (Grönroos, 1990). Näin ollen markkinointi toimintona ei ole tarkoin rajattavissa osastoon tai vastaavaan. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, kuka suorittaa markkinointitoimintojen alueeseen kuuluvia tehtäviä.

Pyrkimyksenä on myös selvittää markkinoinnin asema ja rooli<sup>1</sup>; onko kyseessä yksi operationaalinen toiminto vaiko keino strategian toteuttamiseksi ja toisaalta minkälainen rooli markkinointitoiminnoilla on (funktio, yksiköiden tai organisaatioiden välinen toiminto). Markkinoinnin organisointiin liittyy läheisesti markkinointiajattelun kehittyminen. Organisointi on seurannut ajattelutavan muutoksia ja peilannut teoriaa käytännössä. Tämän vuoksi työssä käsitellään myös markkinointiajattelun kehittymistä ja siihen kohdistuvaa kritiikkiä.

Aihe on markkinoinnin piirissä vähän tutkittu, varsinkin empiirisenä pitkittäistutkimuksena paperiteollisuudessa, Rajala & Möller (1994) puhuvat laiminlyödystä tutkimusalueesta. Myös organisationaalinen lähestymistapa on harvinaisempi markkinoinnissa. Kuitenkin yleisesti tunnustetaan, että markkinointi on yrityksen tai organisaation alue, joka mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden huolehtimalla tuotteen ja asiakkaan yhteen saattamisesta. Toisaalta

---

<sup>1</sup> Liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa roolin käsitettä käytetään melko vapaasti kuvaamaan ihmisten tavallista tai tavanomaista toimintaa heidän ottaessaan osaa tiettyjen aktiviteettien tai tehtävien suorittamiseen (Rajala & Möller 1994).

---

myönnetään, että toiminnan tehokkuuden ja onnistumisen edellytyksenä on sen tehokas ja oikeantyyppinen organisointi. Myös Weber on sanonut organisointiin liittyen, että organisaation rakenne määrittelee järjestelmän suorituskyvyn. Näitä kahta asiaa yhdessä on kuitenkin vähemmän tutkittu.

Paperitehdas on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska teollisuudenala on ollut 1870-luvulta lähtien vientipainotteinen ja tärkeä toimiala Suomelle. Toimialalle ovat olleet tyypillisiä erilaiset myyntiyhdistysorganisaatiot ja työssä tutkitaan myös suhdetta Finnpapiin ja siitä irtautumisen vaikutuksia markkinoinnin organisointiin.

Aihe on tärkeä myös yrityksen näkökulmasta, koska markkinoinnin kautta yritys on paljolti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Metaforana voisi käyttää napanuoraa; sen huono toiminta vaikeuttaa ja saattaa asettaa kyseenalaiseksi koko yrityksen toiminnan. Aiheen organisatorinen näkökulma on myös yrityksen kannalta tärkeä, koska organisaatio toimii yrityksen työkaluna ja hyvä toiminta on mahdollista hyvän organisaation avulla.

Tutkimuksen kohteena oleva aihealue on mielenkiintoinen varsinkin teollisuusmarkkinoinnissa, koska asiakkaiden määrä on pienempi kuin kuluttajamarkkinoilla. Asiakkaiden säilyttämisellä on kaikille merkityksensä, mutta se korostuu teollisuudessa, missä uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeampaa. Oman vaikutuksensa teollisuusmarkkinointiin tuo myös tuotteiden kompleksisuus, jolloin myyjältä vaaditaan sekä tuotetuntemusta ja teknisiä taitoja sekä asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä (Rajala & Möller, 1994). Asia on erittäin tärkeä Voikkaan paperitehtaan näkökulmasta, koska asiakkaina olevat painotalot asettavat paperille omat laatuvaatimuksensa, jotka muuttuvat ja kiristyvät jatkuvasti ja tuotetta pitää muuttaa asiakkaan tarpeen mukaan. Tuotteet ovat myös kompleksisia ja markkinoinnin asiantuntemus pitää olla ajantasalla.

Markkinointi ja sen toimintojen asema, kuten myös markkinointiajattelu on muuttunut ja kehittynyt jatkuvasti. Markkinoinnin tieteenalan ongelmana on ollut kattavan markkinointiteorian puuttuminen; teorian, joka olisi koonnut lukuisat alateoriat ja koulukunnat yhden käsitteistön alle. Yrityksiä ko. teorian luomiseksi ovat tutkijat (esim. Sheth & Garrett) tehneet, mutta mikään teoria ei ole saanut varauksetonta yleismaailmallista hyväksyntää. Tämän vuoksi markkinointi on tieteenalana ja tutkimuksen kohteena vaikea,

---

mutta myöskin mielenkiintoinen ja haastava.

Tutkimuksen kohteena on yksi paperitehdas, koska on mielekkäämpää yrittää ymmärtää ensin yhtä pienempää kokonaisuutta, kuin pyrkiä heti koko kakun haukkaamiseen. Tutkimusajankohta on valittu toisaalta sen vuoksi, että -70 -luvun alusta on sanottu markkinointisuuntautuneen kauden alkaneen ja toisaalta tutkimuksen toteutuksen ja luotettavuuden vuoksi: -50 - tai -60 -luvuilla organisaatioissa toimineita markkinointi-ihmisiä olisi ollut todennäköisesti osittain mahdotonta saavuttaa.

Vuosi 1975 on tutkimukselle luonnollinen lähtökohta, koska tällöin Voikkaa ja Kymi eriyttivät myyntikanavansa Voikkaan jatkaessa yhteistyötä Finnpapin kanssa. Kymi aloitti markkinoimaan tuotteitaan itsenäisesti. Eroamisprosessi oli erittäin merkityksellinen Finnpapin ja asiakkaiden kannalta ja sillä oli kauaskantoisia vaikutuksia. 1980-luvulla Voikkaan markkinoinnissa tapahtui paljon, joten mitään selvää yksittäistä tapahtumaa ei varsinaisesti ole. Aikaa kuvataan kehityskulkuna kohti Finnpapista eroamista.

Kehityksen vauhti on useimmilla aloilla hyvin nopeaa ja useasti mm. organisaatorakenteet reagoivat muutoksiin pienellä viiveellä. Myös markkinoinnin osalta ympäristö on muuttunut siten, että markkinoinnin organisoinnissa etsitään uusia malleja ja pyritään vastaamaan ympäristön haasteisiin. Perinteisesti markkinointi nähdään tiettyjen markkinointihenkilöiden, -osastojen tai -organisaatioiden suorittamana toimintona.

-90 -luvulla verkostot ja verkostomainen markkinointi on ollut useasti tutkimuksen kohteena ja ympäristön turbulentsuus edellyttää myös organisaatioilta yms. verkostomaista toimintaa. Tänä päivänä on löydettävissä selvä kehityskulku kohti uusia organisaatiomuotoja kansainvälisillä markkinoilla ja se vaatii markkinointitoiminnon roolin uudelleenmäärittelyn organisaatiossa (Webster, 1992). Markkinoinnin rooli ja asema on siis muuttunut ja aina ei olla selvillä, mikä tämä asema ja rooli on. Perinteiset ja vanhat organisaatiomallit eivät välttämättä vastaa tämän päivän toimintaympäristöä.

## 1.2 Tutkimustekniikka

Perusnäkökulma aiheen käsittelylle on funktionaalinen, jolloin markkinoinnin toiminnot ovat helposti jaoteltavissa ja tutkittavissa kuka kyseisen toiminnon suorittaa. Näkökulma on lähellä Lewiksen ja Ericksonin esittämää käsitystä synteisistä funktionaalisen ja systeemiteoreettisen lähestymistavan välillä (Sheth & Garrett, 1986). Funktionaalinen lähestymistapa toimii markkinoinnin systeemilähestymistavan perustana.

Weldin mukaan markkinointitoimintojen luokittelu on oleellista markkinointikoneiston tutkimiselle ja ymmärtämiselle. Vanderbluen mukaan funktionaalinen lähestymistapa tarjoaa perustan markkinointiongelmien ymmärtämiselle. Hänen mukaansa se on looginen lähestymistapa, koska se jakaa laajemmat ongelmat oleellisiksi ongelmien osiksi, joita voidaan tarkastella yksittäin ja sen jälkeen yhdistää ja käsitellä kokonaisuutena (Sheth & Garrett, 1986).

Funktionaalisen metodin mahdollisuudet markkinoinnin tutkimisessa ovat seuraavat:

- 1) Se on metodi kentän määrittelemiseksi. Markkinointi määritellään liiketoiminnoiksi, jotka liittyvät tavara- ja palveluvirtoihin tuotannosta kulutukseen. Funktionaalisen lähestymistavan avulla pyritään määritelmään liittyvien eri toimintojen tasapuoliseen tarkasteluun.
- 2) Tutkiminen funktionaalisten toimintojen pohjalta tarjoaa hyvän perustan markkinointitoimien ja prosessien ymmärtämiselle. Useiden toimintojen luonteen ja merkityksen ymmärtämisen avulla saavutetaan täydellisempi kaikkien toimien ja prosessien ymmärtämys.
- 3) Funktionaalinen metodi tarjoaa terveen perustan markkinointiongelmien ymmärtämiselle. Suurinta osaa jakelun ongelmista ei voida ratkaista tyydyttävästi ilman sen jakamista osiin.

Työ on kuitenkin lähinnä historiallinen analyysi, jonka tarkoituksena on kuvata ja selvittää markkinoinnin organisointia ja kehitystä tarkasteluajankohtana. Kakkuri -Knuuttila (1992)

toteaa historiallisesta analyysistä seuraavaa:

Eikö case -tutkimuksen ensimmäisenä päämääränä ole jonkin mielenkiintoisen ilmiön ymmärtäminen samaan tapaan kuin historian tutkimuksessa. Yleistysten tekeminen olisi tällöin toissijainen tavoite, tai se on kokonaan toisenlaisen tutkimustyyppin päämäärä.

Empiirisen osuuden lähdeaineistona olen käyttänyt teemahaastatteluita, joita olen tehnyt tutkimuksen kohteena olevien ajankohtien organisaatioissa. Tutkimushaastattelun yksi laji on teemahaastattelu, jota monet kutsuvat puolistrukturoiduksi tai puolistandardoiduksi menetelmäksi. Kyseessä on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Hirsijärvi & Hurme (1985) sanovat teemahaastattelun sopivuudesta seuraavaa:

Kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan, esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan, perusteluistaan kriittisessä mielessä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Ei ole myöskään kovin tyypillistä asettaa hypoteeseja ja näin ollen se sopiikin tämän tutkimuksen empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi. Teemahaastattelu on menetelmänä, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa kvantitatiivista dataa, vaan pyrkiä kuvaamaan, miten asiat ovat olleet. Kuten Hirsijärvi & Hurme sanovat:

Teemahaastattelua käyttäessämme olemme useinkin kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta.

Tutkimuksessa on haastateltu seuraavia Voikkaan paperitehtaalla ja Finnrapissa toimineita henkilöitä: johtaja Bjarne Nygård, Kymin Paperiteollisuus, tehtaanjohtaja Pekka Suursalmi, Enso-Gutzeit Oy Heinolan flutingtehdas, apulaisjohtaja Lars Tuhkanen, Finnrap (eläkkeellä), myyntipäällikkö Henrik Nordblad, Voikkaan paperitehdas (eläkkeellä), myyntipalvelupäällikkö Matti J. Oksanen, UPM-Kymmene Oy Voikkaan Paperitehdas, toimitusjohtaja Torkel Colliander, UPM-Kymmene, myyntijohtaja Vesa Halme, UPM-Kymmene Oy Voikkaan Paperitehdas.

---

Haastattelussa pyrittiin selvittämään seuraavia asioita:

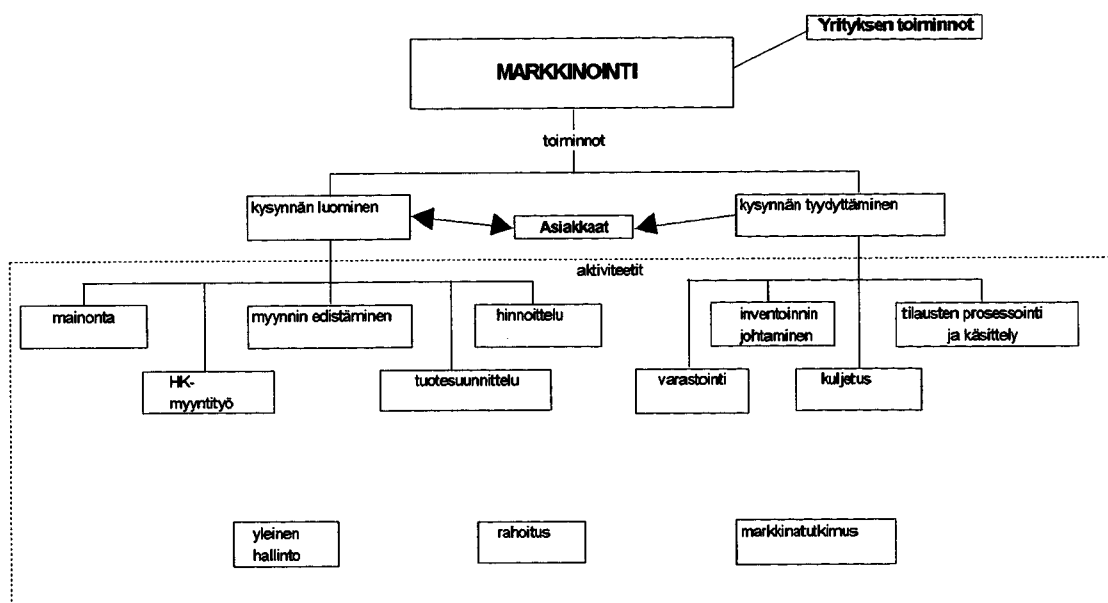
- markkinoinnin organisaatorakenteet, niiden kehitys ja muutokset tutkimusajankohtana
- markkinointiin liittyviä tehtäviä suorittavat henkilöt ja heidän asemansa
- vuorovaikutus eri osastojen tai yksiköiden välillä
- yksiköiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutussuhde
- johdon suhtautuminen markkinointiin => markkinoinnin rooli
  - \*markkinoinnin asema
  - \*johtoryhmän rakenne
- Voikkaan ja Finnpapin välinen suhde, sen kehittyminen ja irtautumisen syyt

Haastattelut nauhoitettiin ja yhteen haastatteluun varattiin aikaa noin 2 tuntia. Haastattelujen teemaluettelo on liitteenä.

#### Markkinointifunktion määritelmä

Mm. McCarryn markkinointifunktion määritelmän mukaan toiminto ei liity pelkästään toimintoon vaan myös prosessiin. Ajattelutavan mukaan toimintona ei ole hinnoittelu, jakelu tai niin edelleen vaan nämä ovat keinoja toimintojen saavuttamiseksi. Tästä johdettuna Lewis ja Erickson näkevät toimintoina kysynnän luomisen ja kysynnän tyydyttämisen. Markkinointitoimintoja ovat siis markkinoinnin tarkoitukset ja useasti toimintoina mainitut aktiviteetit ovat keinoja näiden ed. mainittujen tarkoitusten saavuttamiseksi. Markkinointiaktiviteeteista mainonta edustaa personoimatonta joukkosuostuttelua, myynnin edistäminen erikoisedistämistä epäsäännöllisellä perusteella ja myyntitoiminta (merchandising) tuotteiden ja palvelujen jatkuvaa sopeuttamista asiakkaiden muuttuviin arvostuksiin ja tapoihin. Kyseessä on siis aktiviteetteja, mutta yhteinen toiminto näille on kysynnän luominen (Sheth & Garrett, 1986).





Kuvio 1. Markkinoinnin toiminnot ja aktiviteetit (Sheth & Garrett, 1986)

### 1.3 Voikkaan paperitehdas

Voikkaan paperitehdas sijaitsee Kuusankoskella ja on osa Kaukas Oy:tä, joka on vastaavasti Kymmene Oy:n suurin tytäryhtiö. 1.5.1996 lähtien Voikkaa on luonnollisesti osa UPM-Kymmene -konsernia. Tehtaan ensimmäinen paperikone käynnistyi 1898 ja enimmillään oli käynnissä seitsemän paperikonetta 1970-luvulla. Henkilöstöä oli vajaat 2000 henkilöä ja vuosituotanto noin 350 000 tonnia.

Vuosina 1986-88 uusituilla neljällä paperikoneella valmistetaan aikakauslehtipaperia ja sanomalehtipaperia yhteensä noin 470 000 tonnia vuodessa. Raaka-aineena käytetään hioketta, joka saadaan kahdelta omalta hiomolta. Vientiin menee yli 90% ja Voikkaalla työskentelee yli 900 henkilöä (932, tammikuu 1996). Tuotteiden käyttökohteita aikakauslehtien ja sanomalehtien ohella ovat mainospainotuotteet, suoramainontalehdet, sanomalehtien liitteet, lentolehtiset ja kirjat.

Vuonna 1995 koko Kaukas Oy:n liikevaihto oli noin 5,7 mrd.mrk ja henkilöstöä 3090. Voikkaan osuus myynnin arvosta oli 36 %. Konzernin liikevaihto oli 21 541 Mmrk vuonna 1995, josta sanomalehti- ja aikakauslehtipaperin osuus oli 32 %. Paperikoneiden käyttöaste oli keskimäärin 93 %. Voikkaan paperitehtaan toimitukset jakaantuivat seuraavasti:

*L-Eurooppa	62,4 %
*P-Amerikka	13,1 %
*Aasia	11,1 %
*I-Eurooppa	4,0 %
*E-Amerikka	3,8 %
*Australia	2,6 %
*Japani	1,7 %
*Afrikka	1,4 %

Seuraavassa Voikkaan paperikoneet ja niiden tuotanto:

PK 11	140 000 tn/v MFC	päällystettyä mattakalanteroitua aikakauslehtipaperia
PK 16	70 000 tn/v MFS	päällystämätöntä erikoissanomalehtipaperia
PK 17	80 000 tn/v MFS	päällystämätöntä korkeasti valkaistua erikoissanomalehtipaperia
PK 18	180 000 tn/v LWC	päällystettyä ja päällystämätöntä kiillotettua aikakauslehtipaperia

MFC= Machine Finished Coated

MFS = Machine Finished Speciality

LWC = Light Weight Coated

Taulukko 1. Voikkaan paperikoneet ja tuotanto

---

## 2 MARKKINOINTIAJATTELUN KEHITTYMINEN JA KRITIIKKI

### 2.1 Yleistä markkinointiajattelusta

Markkinoinnin oppikirjoissa käsitellään useasti, mitä markkinointi on tai mitä ihmiset sillä ymmärtävät. Useasti alan perusteoksissa lähestymistapa on funktionalistinen eli markkinointi jaotellaan toiminnan perusteella. Ajattelutavan sisällössä on kuitenkin tapahtunut muutoksia eri aikakausina. Tyypillinen luokittelu markkinointiajattelun kehittymisestä on löydettävissä useimmista markkinoinnin käsikirjoista.

Kehitysvaihe määräytyy toimialan, kilpailutilanteen, yrityksen johdon tms. tekijän perusteella. Yritys ei välttämättä kulje vaiheiden läpi kronologisesti, ei käy läpi jokaista vaihetta tai se voi olla useammassa vaiheessa samanaikaisesti. Tyypillisesti kehitys jaetaan kolmeen vaiheeseen: tuotanto-, myynti- ja kysyntä- tai markkinointisuuntautuneeseen.

Markkinointiajattelun kehittymisen myötä on tapahtunut koko ajattelutavan muutos, mitä Keith (1960) kuvaa artikkelissaan markkinointivallankumoukseksi. Keskipisteeksi yrityksen sijasta on tullut asiakas. Kiinnostus on siirtynyt tuotannon ongelmista markkinointiongelmiin. Kotler (1980) määrittelee markkinoinnin käyttäytymisen pohjalta: markkinointi on inhimillinen toiminto, joka kohdistuu tarpeiden ja halujen tyydyttämiseen vaihdantaprosessin avulla. Hänen lähestymistapansa on enemmänkin liikkeenjohdollinen kuin funktionaalinen.

### 2.2 Tuotantosuuntautunut kausi

Yleisesti aikakausi ajoitetaan noin vuodesta 1870 vuoteen 1930. Lähtökohtana ajattelutavalle on tuotanto ja tuotteet. Mahdollinen markkinointi nähdään vain keinona tuotteiden jakelun hoitamiseksi. Ajattelutavan perustana ja toiminnan keskipisteenä on yritys. Teollisen vallankumouksen myötä massatuotannon kausi sai alkunsa ja tuotantomenetelmien kehittyessä ja tuotantomäärien kasvaessa yksikköhinta halpeni, jolloin tuotteet alkoivat vähitellen olla myös tavallisen kansan ostettavissa. Vähitellen ymmärrettiin ne mahdollisuudet, jotka tuotannon kehittyminen ja laajeneminen toisi tullessaan, joten huomio

kiinnitettiin tuotannon ja tuotteiden kehittämiseen.

Fullertonin mukaan (1988) tuotantosuuntauneen aikakauden ominaispiirteitä on sanottu olevan:

1) \*yrityksen huomion kiinnittäminen fyysiseen tuotantoon

- tuotannon rajoituksista ylitsepääseminen uusien teknologioiden ja johtamistekniikoiden avulla
- jakelun toissijaisuus; se on jätetty tukku- ja vähittäismyyjien huoleksi

2) \*tuotanto koostui rajoitetuista tuotelinjoista, joiden konsepti ja design heijastivat tuotannon vaatimuksia enemmän kuin asiakkaiden tarpeiden, näkemys asiakkaiden tarpeista ei ollut kriittinen/ tärkeä, koska

- kysyntä ylitti tarjonnan; kulutettavissa olevat tulot ja halu saatavissa olevien tuotteiden ostamiseen kasvoivat nopeasti ja jatkuvasti laajan kansan joukossa
- kullakin tuotemarkkinalla oli vähän kilpailua
- tukku- ja vähittäismyyjien ei tarvinnut kehittää parempia metodeja, koska tuotteet myivät itse itsensä

Kaiken kaikkiaan yritykset mieltivät hyvin vähän markkinointia. Keithin mukaan tuotantosuuntautuneessa vaiheessa yrityksen lähtökohtana on lähinnä raaka-aineiden ja toimintaedellytysten, kuten energian olemassaolo, eikä niinkään markkina-alueiden saavuttaminen tai parempien, halvempien ja sopivampien tuotteiden kysyntä.

Paperi- ja massateollisuudessa tuotantosuuntautuneisuus on pääsääntöisesti jatkunut paljon pidempään kuin 1930-luvulle, koska tuote on määrännyt koneen tyypin ja rakenteen, eikä sitä ole aina ollut helppo muuttaa asiakkaan toivomusten mukaan. Paremminkin on yritetty löytää olemassaolevalle tuotteelle sopiva käyttötarkoitus asiakkaan toiminnassa. Tuotantosuuntautuneen ajattelutavan poiskitkeminen on tapahtunut alalla hitaasti ja tuote on osalle insinööreistä vielä tänäkin päivänä ajattelun lähtökohtana. Vastaavasti suhdannevaihtelut ja kilpailu ovat tuotantosuuntautuneelle kaudelle poikkeavia piirteitä.

Kotler (1980) jakaa markkinointifilosofiansa neljään eri vaiheeseen, joista kaksi ensimmäistä,

tuotanto- ja tuotekäsite, vastaavat lähinnä tuotantosuuntautunutta ajattelutapaa. Tuotantokäsitteen mukaan kuluttajat suosivat tuotteita, jotka ovat saatavissa ja ostettavissa olevia (taloudellisesti), joten päätehtävänä on parantaa tuotantoa ja jakelun tehokkuutta. Tuotekäsitteen mukaan kuluttajat suosivat tuotteita, jotka tarjoavat eniten laatua kyseiseen hintaan, joten huomio kiinnitetään laadun parantamiseen.

### 2.3 Myyntisuuntautunut kausi

Teknologian kehittymisen ja teollistumisen myötä ajattelun painopiste siirtyy vähitellen kauemmaksi yrityksestä, tuotannosta ja tuotteista. Huomiota kiinnitetään myynnin onnistumiseen, koska kaikki tuotteet eivät mene automaattisesti kaupaksi. Kysynnästä on päinvastoin jopa puutetta. Edelleen markkinoinnissa tärkeänä tekijänä on itse tuote, mutta mainontaa ja myynninedistämistä käytetään yhä enemmän. Kausi on ajoittunut kirjallisuuden ja useimpien kirjoittajien mukaan 1930- ja 1950-lukujen väliin. Tavoitteena on sopeuttaa ostajien toivomukset yrityksen toivomusten mukaisiksi. Suomalaisessa paperiteollisuudessa myyntiyhdistyksen voimakas asema on vaikuttanut siihen, että tehtaiden oma myynti on monasti jäänyt "lapsipuolen asemaan".

Myyntisuuntautuneen kauden piirteenä on sanottu olevan myös "korkeapainemyynnin". 1930-luvun alun laman vuoksi kysyntä romahti monilla toimialoilla ja yritykset myivät ajatustavan mukaan pakon edessä ja joskus myös "pakottavasti". Toiminta oli lyhytnäköistä ja mielenkiinto kohdistui pelkästään sen hetkiseen myyntiin ja lyhyen tähtäimen mahdollisiin voittoihin. Asiakassuhteen jatkuvuutta ei liiemmin ajateltu eikä myöskään asiakkaan mahdollista menettämistä.

Kotlerin (1980) luokittelussa myyntikäsitteen mukaan kuluttajat eivät osta tai eivät osta riittävästi organisaation tuotteita, ellei se olennaisesti stimuloi heidän kiinnostustaan tuotteisiin. Myyntikäsitteen mukaan toimiva organisaatio voi toimia pitempään, jos seuraavat olosuhteet ovat voimassa:

-monet kuluttajista tietävät myyjien tavan toimia (voimakas myynti) ja he uskovat hallitsevansa tilanteen

- tyytymättömät kuluttajat unohtavat nopeasti
- tyytymättömät kuluttajat eivät valita
- tyytymättömät kuluttajat eivät keskustele kovinkaan paljoa muiden asiakkaiden kanssa
- potentiaalisia kuluttajia on paljon, eikä organisaatio ole riippuvainen uusintaostoista.

## 2.4 Kysyntäsuuntautunut kausi

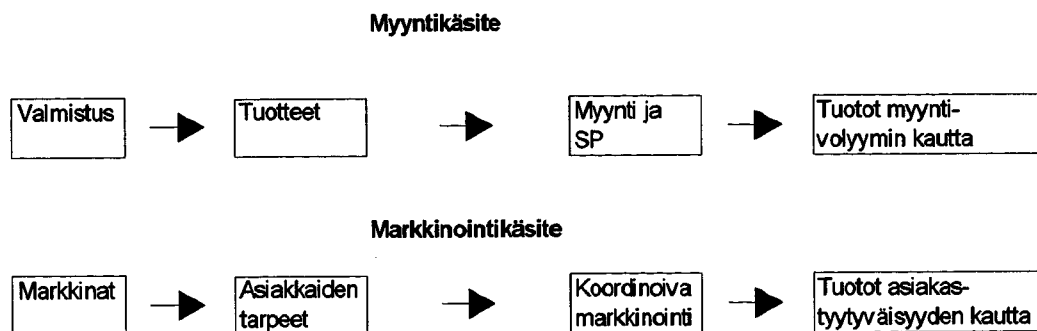
Ajattelutavan mukaan markkinoinnin tehtävien ei tule rajoittua pelkästään olemassaolevien tuotteiden tuotantoon, myyntiin ja mainontaan. Pyrkimyksenä tulee olla yrityksen toiminnan ja tuotteiden sopeuttaminen asiakkaan tarpeiden ja toivomusten mukaisiksi. Jos tuotteella ei ole kysyntää, eikä tuote vastaa kuluttajien toiveita tai vaatimuksia, kehitetään tuotteita, jotka vastaavat. Tällaisen toiminnan avulla uskotaan kannattavuuden parantuvan.

Kyseisestä kaudesta käytetään myös markkinointisuuntautuneen kauden nimitystä. Yleisesti kauden otaksutaan alkaneen noin 1950-luvun alusta ja sitä pidetään modernin markkinoinnin alkuna. Kaudelle tyypillinen piirre on markkinointiosastojen syntyminen ts. markkinointi eriytettiin omaksi toiminnokseen, jolla on myös vastuu omasta toiminnastaan. Markkinointi nähdään koko organisaatiota koskevana toimintona, jonka keskipisteenä on asiakas. Markkina- ja kuluttajatutkimukset alkoivat yleistyä ja analyysimenetelmät kehittyä. Paperiteollisuudessa asiakaslähtöisyydestä voidaan puhua samassa merkityksessä ehkä 1980-luvulla, jolloin tuotteita "räätälöitiin" enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Kotlerin (1980) jaottelun mukaan kysyntäsuuntautunutta ajattelutapaa vastaa markkinointikäsite, jonka mukaan organisaation päätehtävänä on määritellä markkinoiden tarpeet ja halut sekä sopeuttaa organisaatio tyydyttämään tarpeet taitavammin ja tehokkaammin kuin kilpailijansa. Myynti- ja markkinointikäsite on useasti sekoitettu toisiinsa. Levitt selventää näitä kahta käsitettä:

Myynti keskittyy myyjän tarpeisiin; markkinointi asiakkaan. Myynnin valta-ajatuksena on myyjän tarve muuttaa tuotteensa rahaksi, markkinoiden ideana on tyydyttää asiakkaan tarpeita tuotteen ja koko ajatteluryppään (luominen, jakelu ja kulutus) keinoin.

Kuvion muodossa käsitteet voi esittää seuraavasti:



Kuvio 2. Myynti- ja markkinointikäsitteen ero

## 2.5 Kritiikkiä kehitysvaiheiden luokittelua kohtaan

### Tuotantosuuntautuneen kauden harha

Perinteistä markkinointiajattelun kehittymisen luokittelua kohtaan on esiintynyt myös jonkin verran kritiikkiä ja eräs voimakkaasti kritisoinut henkilö on Ronald A. Fullerton. Hänen kritiikkinsä kohdistuu paljolti Robert Keithin (1960) esittämää vaihejakoa kohtaan, jonka pohjalta useat kirjoittajat ovat esittäneet oman luokittelunsa markkinoinnin perusoppikirjoissa.

Yhden ajattelumallin hallitessa näin voimakkaasti ja sen muokatessa yleistä käsitystä markkinoinnin kehittymisestä, monet tieteenalaa opiskelemaan ryhtyneet omaksuvat alusta alkaen ehkä liian suppean perspektiivin opin kehittymisestä, eivätkä kritisoisi sitä.

Kronologiset luokittelut ovat voimakkaita yksinkertaistuksia (Hollander, 1986) ja antavat helposti väärän kuvan tietyn asian, esimerkiksi markkinointiajattelun kehityksestä. Luokitteluissa ei pystytä ottamaan huomioon tekijöitä, jotka ovat luokittelua vastaan.

Fullerton (1988) esittää lähinnä neljä perustelua sille, miksi tuotantosuuntautunutta ja muitakaan kausia ei hänen mielestään ole ollut olemassa niin selväpiirteisesti kuin on

otaksuttu. Kritiikki kohdistuu kuitenkin voimakkaimmin tuotantosuuntautunutta kautta kohtaan, koska se on hallitsevin.

#### Perinteinen ajattelu

1) on välinpitämätön vakiintuneita historiallisia yritysmaailmaa koskevia tosiasioita kohtaan. Kilpailu oli kovaa useimmilla toimialoilla, ylituotanto yleistä ja kysyntä ajoittain epävarmaa.

\*kuten on ollut tyypillistä mm. suomalaiselle metsäteollisuudelle.

2) unohtaa kokonaan jatkuvan kysynnän synnyttämisen olemassaolon, ilman kysynnän stimulointia tuotannon vallankumous olisi jäänyt syntymättä.

3) ei ota huomioon vaihtelevia ja voimakkaita markkinointitoimenpiteitä.

\*asiakaskierrokset, hinta, jne.

4) jättää huomioimatta uusien markkinointi-instituutioiden kasvun.

\*kuten myyntiyhdistykset suomalaisessa metsäteollisuudessa.

Tuotantosuuntautuneen ajattelutavan mukaisesti käytettävissä olevat tulot kasvoivat jatkuvasti ja sen takia kysynnän kasvu oli nopeampaa kuin tarjonnan. Fullerton kuitenkin toteaa, että yritysmaailma oli silloin yhtä kova ja joskus kovempikin kuin nykyään. Suhdannevaihtelut, ylituotanto, raju kilpailu ja ympäristön muutokset olivat arkipäivää myös 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa. Tämä kriteeri soveltuu sellaisenaan myös paperi- ja massateollisuuteen.

Kysynnän vaihtelut olivat tyypillisiä ja Yhdysvalloissa olikin voimakkaita laskusuhdanteita 1870-, 1890- ja 1920-lukujen alussa. Ylituotanto oli yleisesti ongelma, teollinen vallankumous tehosti tuotantoa ja laskusuhdanteen aikana tuotantolaitosten sulkeminen olisi aiheuttanut kustannuksia. Kilpailu voimistui 1870-luvun jälkeen Saksassa tuonnin vapautumisen jälkeen. Yhdysvalloissa ja Britanniassa, missä kilpailu oli vapaampaa, vihje menestyksekkäästä tuotteesta tai toimialasta toi välittömästi uusia kilpailijoita ja kiristi kilpailua.



Perinteinen käsitys otaksuu, että markkinoilla on voimakas kysyntä, olipa tuote mikä hyvänsä. Say'n lain mukaan tuotanto tuottaa oman kysyntänsä. Amerikkalaisen taloustieteilijä Gilboyn mukaan lisääntyvän kysynnän luominen jatkuvilla toimenpiteillä oli yhtä tärkeä kuin tuotannon tekninen vallankumous nykyaikaisia teollistuneita talouksia kehitettäessä. Sillä, että tuotteita tehdään enemmän markkinoille, ei ole merkitystä ihmisille, jotka eivät halua niitä. Gilboyn mukaan markkinointi ja tuotanto toimivat yhdessä, kumpikaan ei saavuttaisi tuloksia ilman toista.

Englannissa teollisen vallankumouksen aikana kuuluisia tuotannon pioneereja Mathew Boultonia ja Josiah Wedgewoodia voidaan pitää myös markkinoinnin pioneereina. He käyttivät menetelmiä, joiden on ajateltu kuuluvan Amerikan 1950-luvun jälkeisiin innovaatioihin, kuten segmentointia, tuotedifferointia, imagon tai arvoallan mukaista hinnoittelua, suorapostikampanjoita jne (Fullerton, 1988).

Markkinointiajattelun asemasta kertoo se, että 1900-luvun alun amerikkalaisten markkinointiopettajien yksi perustehtävistä oli kysynnän luominen. Heitä käytettiin apuna esim. yrityksissä, seminaareissa jne. Tuotteiden, kuten savukkeiden, autojen ja kirjoituskoneiden, kysyntää stimuloitiin erilaisten markkinointitoimenpiteiden, kuten hinnan, jakelun, mainonnan ja henkilökohtaisen myynnin avulla. Mielestäni tällöin ei voida puhua tuotantosuuntautuneesta ajattelusta, missä markkinointi olisi toissijainen toiminto tai sitä ei olisi ollenkaan olemassa yrityksen toiminnassa. Myös saksalaisen taloustieteilijä Schumpeterin mukaan luova kysynnän luominen oli perusta yritystoiminnan onnistumiselle millä tahansa toimialalla. Monet yrittäjät tekivät ko. toimenpiteitä Saksassa, Britanniassa ja Yhdysvalloissa nimenomaan väitetyn tuotantosuuntautuneen aikakauden aikana (Fullerton, 1988).

Kysynnän luomisessa aloitteen tekivät usein tuottajat päinvastoin kuin tuotantosuuntautunut ajattelu otaksuu, jonka mukaan tuottajat olivat passiivisia kysynnän luomisen suhteen. Syynä tuottajien aktiivisuuteen oli tyytymättömyys tukkumyyjien toimintaan. Monet tuottajat kouluttivat myyntihenkilöitä 1900-luvun alussa. Aikaisemmin oli vallalla käsitys, että myyjäksi synnyttään eikä sellaiseksi voi tulla koulutuksen tai valmentautumisen avulla.

Seuraava luettelo on mukailtu Fullertonin artikkelista ja hänen tekemästään tutkimuksesta. Siinä on lueteltu tuottajien markkinointitoimenpiteitä ns. tuotantosuuntautuneen aikakauden

aikana.

### **Markkinointitoiminto**

Tuotesuunnittelu, -kehitys  
ja -johtaminen

Jakelu

Hinta

Myynninedistäminen

### **Tuottajan toimenpiteitä**

Tuotemerkkien käyttö

Pakkaaminen (brandin tunnistaminen ja vetoavuus)

Luokittelu ja standardisointi (maataloustuotteet)

Segmentointi

Markkina-analyysi (monilla yrityksillä omat osastot)

-kilpailu

-markkinapotentiaali

-asiakkaiden tarpeet

Tuotesuunnittelu

Tuottajien omistamat tukku- ja jälleenmyyntiliikkeet

Tuottajien omistamat kuljetusvälineet (rahtivaunut)

Tuottajien operoima suora myynti kuluttajille  
(ovelta ovelle, postimyynti)

Huolellinen inventaarioanalyysi (trendien  
seuraaminen tilausten optimoimiseksi)

Lisääntyneet kontaktit riippumattomiin  
jälleenmyyjiin (markkinatutkimukset, myyjien  
koulutus jne.)

Vertikaalisen hinnan säilyttäminen

Tuottajan tukema asiakas (alennukset kalliista  
tuotteesta)

Markkinaplius-hinnoittelu (brandin ja  
myynninedistämisen vaikutus)

Yhtiön myyntijoukot (koulutus, tuki, mainonta ym.)

Tuottajien mainonta (kommunikointi

loppukäyttäjien kanssa)

Asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen oli tärkein osa-alue tuottajan menestyksessä markkinoinnissa. Monien ajattelumallien mukaan asiakaslähtöinen markkinointi olisi vasta 1900-luvun jälkipuoliskon ilmiö. Tuottajat tiesivät myös, että yksi tuote ei tyydytä kaikkia asiakkaita ja sen vuoksi he harjoittivat segmentointia, minkä on ajateltu olevan vasta "modernin" markkinoinnin työkaluja.

1900-luvun alun ajattelutapaa tai yhtä näkökulmaa, joka todistaa tuotantosuuntautunutta ajattelutapaa vastaan, edustaa Shaw vuonna 1916 (Fullerton, 1988):

Today the progressive business man makes careful, intensive studies not merely of the customer's recognized wants but of his tastes, his habits, his tendencies in all the common activities and relations of life. This he does in order to track down unconscious needs, to manufacture goods to satisfy them, to bring these products to the attention of the consumer in the most appealing ways, and finally to complete the cycle by transporting the goods to him in response to an expressed demand.

Perinteisen ajattelutavan yhtenä toteutuksena on pidetty "fordismia". Ainoastaan mustien Fordien tarjoaminen on nähty piittaamattomuutena markkinoita kohtaan. Itse asiassa rajoittamalla tuotanto yhteen malliin ja väriin saatiin tuotantokustannukset pidettyä alhaalla ja tyydytettyä markkinoiden tärkeintä tarvetta edullisesta ja luotettavasta autosta.

1900-luvun alun ilmiöitä oli myös vähittäismyymälöiden tai tavaratalojen ilmaantuminen. Mainonnan kehittyminen oli myös voimakasta. On väitetty jopa, että amerikkalaisella mainonnalla oli enemmän vaikutusta ihmiseen 1920-luvulla kuin sitä ennen tai sen jälkeen. Mainostoimistot loivat tietoisuutta tuotteista ja sen seurauksena myös ostohalua.

### **Myynti- ja kysyntäsuuntautuneiden kausien olemassaolo**

Pörssiromahduksen aiheuttaman voimakkaan laman vaikutuksesta myyntiin kiinnitettiin enemmän huomiota ja osa yrityksistä varmaankin harjoitti ns. korkeapainemyyntiä. Fullerton (1988) kuitenkin toteaa, että yritykset, jotka selviytyivät lamasta, ymmärsivät asiakkaiden tärkeyden.

1930-luvulle oli tyypillistä kahden erittäin merkittävän markkinointi-innovaation syntyminen,

supermarketin ja kuluttajatekniikan. Kuluttajatekniikalla ymmärretään uusien tuotteiden ja olemassaolevien tuotteiden kehittelyä, jotka vastaavat huolellisesti tutkittuja asiakastarpeita. Kyseisiä innovaatioita on pidetty vasta modernin markkinoinnin ilmiöinä, joten väite tämääntyypin markkinoinnin alkamisesta noin 40 vuotta myöhemmin on harhaanjohtava.

### **Fullertonin virtausmalli**

Fullerton on kehittänyt oman mallin kuvaamaan markkinointiajattelun kehittymistä. Sen mukaan markkinoinnin kehittyminen on ollut jatkuvaa ja piirteitä nykyaikaisesta markkinoinnista on nähtävissä jo 1800-luvulla, ei tosin ehkä niin voimakkaana kuin nykyään. Mallin mukaan kehitys on tapahtunut neljässä vaiheessa:

#### 1) Aikaisempien vaiheiden kausi

Kausi alkaa 1500-luvulta Britanniasta ja Saksasta ja 1600-luvulta Yhdysvalloista. Rahoitusta ja jakelua ei vielä esiintynyt ja tuotanto sekä kuljetus olivat alkeellista. Voimakkaat poliittiset, uskonnolliset ja sosiaaliset voimat vastustivat alhaisen kulutuksen tason kasvua. Massatuotannon kehittämiseen ei ollut mahdollisuuksia, mutta yllisyytuotteita tarjottiin ylhäisölle ja keskiluokalle. Voittoa tuottava kaupankäynti tuli hyväksyttävämmäksi. Kiinteitä jälleenmyyntipisteitä ilmestyi ja mainonta yleistyi. Myös pankkitoiminta alkoi, paperiraha ja luottotoiminta yleistyivät. Nämä instituutiot olivat nykyaikaisen markkinoinnin aikaisempia vaiheita.

#### 2) Moderni markkinointi alkaa: alkuperän aikakausi

Kausi alkoi Britanniassa noin 1750-luvulla ja Saksassa sekä Yhdysvalloissa vuoden 1830 tietämillä. Tyypillistä kaikkien yhteiskuntaluokkien kysynnän stimuloiminen ja siihen vastaaminen. Piirrettä on totuttu pitämään vasta nykyaikaisen markkinoinnin ominaisuutena. Kausi saa alkunsa teollisen vallankumouksen myötä. Huomiota kiinnitettiin tuotannon ja kuljetusten parantamiseen. Liikemiehet harjoittivat voimakasta myynninedistämistä, kohdistivat lupaaviin kohderyhmiin erityistä huomiota ja suunnittelivat tuotteita siten, että ne vetoavat potentiaalsiin asiakkaisiin. Kilpailu kiristyi yleisesti. Kausi oli pääpiirteittäin ohitettu

---

Britanniassa 1850-luvulla, mutta Saksassa ja Yhdysvalloissa se jatkui vielä 1870-luvulle asti.

### 3) Institutionaalisen kehityksen aikakausi

Kausi alkoi Britanniassa noin vuonna 1850 ja Saksassa ja Yhdysvalloissa noin vuonna 1870. Kausi kesti vuoteen 1929. Suurin osa nykyaikaisen markkinoinnin käytännöistä sai alkunsa tällä kaudella. Muutokset tuotannossa ja kuljetuksissa vaativat muutoksia myös markkinoinnissa. Massatuotanto vaati kysynnän massastimuloinnin. Mainonta, markkinatutkimukset ja parempi fyysinen jakelu kehittyivät ja markkinoinnista tuli yleinen osa jokapäiväistä elämää.

### 4) Jalostamisen ja muodostumisen aikakausi

1930-luvulta nykypäivään markkinointi on jatkuvasti kehittynyt myrskyisten vaiheiden kautta. Kaudelle ovat olleet tyypillisiä voimakkaat laskusuhdanteet ja nykyään myös poliittinen vastustus. Ylipäätään kauden hallitsevin piirre on aikaisempien kausien aikana esiintyneiden instituutioiden ja käytäntöjen jalostaminen ja kehittäminen.

Mielestäni suomalainen massa- ja paperiteollisuus ja sen markkinointiajattelun kehittyminen noudattaa paremminkin Fullertonin virtausmallia kuin perinteistä ajattelua. On totta, että toiminta on ollut voimakkaasti tuotantolähtöistä, mutta toisaalta alalle ovat olleet tyypillistä voimakkaat kysynnän vaihtelut, mikä ei ole tyypillistä perinteisen mallin tuotantosuuntautuneelle ajattelulle. Myös henkilökohtaiset suhteet ja kontaktit sekä asiakasvierailut olivat osa paperiteollisuuden toimintaa myös 1900-luvun alkupuolella ja tukee näin ollen perinteistä ajattelua kohtaan esitettyä kritiikkiä. Täytyy kuitenkin todeta, että kumpikaan ajattelumalleista ei sovellu sellaisenaan kuvaamaan suomalaista paperiteollisuutta, vaan siitä on löydettävissä molempien ajattelumallien piirteitä.

## 3 MARKKINOINNIN ORGANISOINTI

### 3.1 Organisoinnin perusteista

Organisaatorakenteen avulla yritys tai yksikkö määrittelee eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteesta käyvät ilmi ihmisten väliset roolit ja oikea organisaatorakenne sekä henkilövalinnat luovat pohjan esimerkiksi markkinoinnin suunnittelemiselle ja toteuttamiselle. Tehokas organisointi luo myös edellytykset resurssien tehokkaalle hyväksikäytölle ja näin ollen voi luoda kilpailuetua.

Markkinointitoimintoja suunniteltaessa johto kohtaa kaksi perustavaa laatua olevaa kysymystä: milloin markkinointitoiminnot tulisi hoitaa sisäisesti oman henkilökunnan voimin ja milloin ulkopuolisin voimin, toisaalta miten sisäinen tai ulkoinen toiminta pitäisi organisoida optimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Transaktiokustannusanalyysi antaa hyvän apuvälineen ensiksi mainittuun sisäisen vs. ulkoisen organisoinnin problematiikkaan. Tehokkuuden optimoimiseksi voidaan käyttää systeemirakenteellista organisaatiosuunnittelun näkökulmaa, missä keskittämisen, muodollisuuden ja erikoistumisen rakenteelliset ulottuvuudet ovat keskeisiä yritettäessä ymmärtää sosiaalisten järjestelmien toimintaa.<sup>2</sup>

Organisaatorakenne on luonnollisesti sopeutettava sen hetkiseen ympäristöön, missä yritys tai ko. yksikkö toimii. Vakaassa ympäristössä toimii jäykempi ja hierarkinen organisaatorakenne, mutta nopeasti muuttuvassa ja dynaamisessa ympäristössä tai tilanteessa organisaatorakenteen on oltava joustava. Juutin (1992) mukaan organisaatorakenne vaikuttaa mm. informaation kulkunopeuteen ja oikeellisuuteen ja näiden tekijöiden myötä päätöksenteon tehokkuuteen.

Monikansallisissa jättiyhtiöissä ja esimerkiksi metsäteollisuusintegraatissa juuri tämä saattaa aiheuttaa ongelmia. Ylin johto saa monen väliportaan suodattamaa ja muokkaamaa tietoa, joka voi monasti vanhentua matkalla ja olla epärelevanttia päätöksentekijälle. Resurssipulasta huolimatta päätöksentekijän tulisi pyrkiä väliportaiden karsimiseen ja varmistaa

---

<sup>2</sup>Kts. Ruckert et al.1985.

päätöksentekotilanteeseen vaikuttavat todelliset tekijät ja taustat riittävän alhaiselta organisaatiotasolta.

Toimintaympäristöön liittyen yritys tai yksikkö valitsee myös toimintastrategiansa. Organisaatorakenteen täytyy olla strategian mukainen, jotta sen toteutumisella olisi realistiset mahdollisuudet. Jos tavoitteena on esimerkiksi toiminnan tehostaminen tietyllä markkina-alueella, tulisi sen näkyä myös organisaatorakenteessa esimerkiksi nimittämällä vientijohtaja tai -päällikkö, jolla on riittävät edellytykset toimintansa läpiviemiselle (paikka johtoryhmässä tms.).

Organisaatorakenteen määrittäminen on kuitenkin vain toiminnan virallinen määrittely, mikä näkyy raporteissa, muistioissa ja vuosikertomuksissa. Useasti toimintaa ohjaa epävirallinen organisaatio. Yhteydet ja suhteet muodostuvat ajan, henkilökemian, aikaisempien tuttavuuksien yms. vaikutuksesta. Seurauksena saattaa olla käskyvaltasuhteiden muuttuminen ja ristiriitojen muodostuminen. Organisaatorakennetta luotaessa tai kehitettäessä tulisi epävirallinen organisaatio selvittää mahdollisimman hyvin ja pyrkiä sovittamaan se mahdollisimman hyvin tulevaan viralliseen organisaatiomuotoon sekä pyrkiä pitämään virallinen rakenne jatkuvasti ajan tasalla.

### 3.2 Markkinointitoimien organisoinnin kehitys ja perinteiset organisaatiomuodot

Markkinoinnin organisointi on käynyt läpi melko selväjakoisen kehityskulun eri vaiheiden kautta. Organisoinnilla on ollut selvä yhteys markkinointiajattelun kehittymiseen. 1950-luvulla oli vallalla yleisesti ottaen myyntisuuntautunut kausi ja markkinointitoiminnot organisoitiin toimintojen pohjalta osastoihin. Kahden seuraavan vuosikymmenen aikana siirryttiin tuote- tai brandiperusteiseen rakenteeseen. 1970-luvulle oli tyypillistä markkinasuuntautuneen rakenteen soveltaminen markkinointiosastoille.

Tämän jälkeen on kuitenkin ollut huomattavissa siirtyminen yhä monimutkaisempiin ja "löysemiin" sekä tilapäisempiin rakenteisiin<sup>3</sup>. Verkostotyyppinen toiminta on ollut 1990-

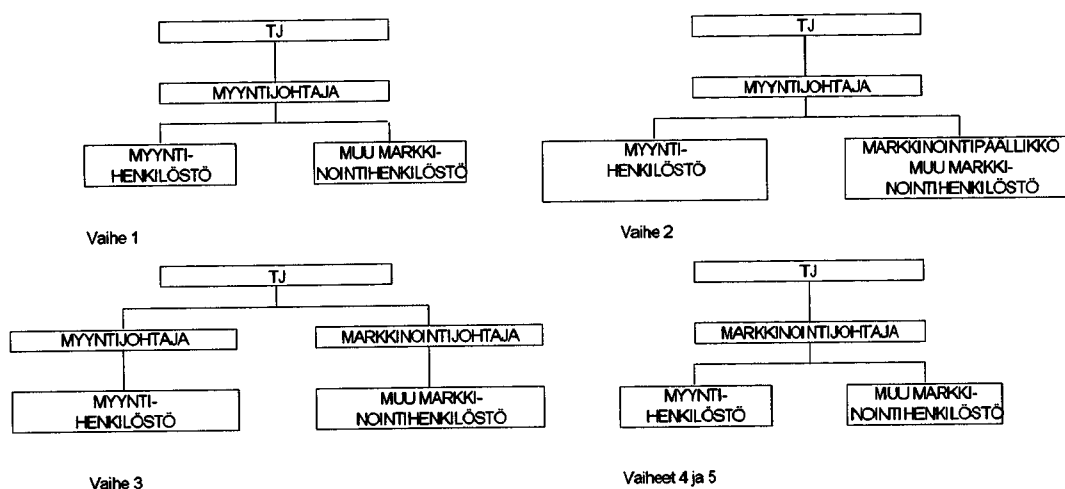
---

<sup>3</sup> Kts. Rajala&Möller 1994, Webster 1992, Achrol 1991.

luvulla tyypillistä myös markkinoinnin organisoinnissa. Yhteistoiminta kilpailijoiden kesken on tietyissä tapauksissa lisääntynyt esim. kapasiteetin ja tilausten jakamisen muodossa. Esimerkkejä löytyy myös suomalaisesta metsäteollisuudesta, missä tilausten vaihtoa on tapahtunut kapasiteetin oltua täyskäytössä. Pidemmällä aikavälillä selviää, onko toimenpide pelkästään korkeasuhdanteen aikaansaama ilmiö, vai onko yhteistoiminta pysyvämpi toimintamalli.

Kotler (1980) jaottelee markkinointiosaston kehityksen seuraavasti:

- 1) myyntiosasto
- 2) myyntiosasto ja sitä täydentävät toiminnan alueet
- 3) erillinen markkinointiosasto
- 4) nykyaikainen markkinointiosasto
- 5) nykyaikainen markkinointisuuntautunut yritys



Kuvio 3. Markkinointiosaston organisoinnin kehitys (Kotler, 1980)

Markkinointiosastojen tms. toiminnan organisoinnissa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat: markkinoinnin toiminnot, maantieteelliset alueet, tuotteet ja asiakasmarkkinat. Markkinoinnin toimintojen, kuten myynnin, mainonnan ja myynnin edistämisen jne., mukaan järjestettyä markkinointia kutsutaan **toimintojen mukaiseksi organisaatioksi**. Käytännössä toiminta organisoidaan siten, että kunkin toiminnon johdossa



on päällikkö, joka on vastuussa osaston toiminnasta.

Osastot tms. vastaavat kaikkien tuotteiden myynnistä, mainonnasta jne. Organisaatiomallin etuna on kunkin toiminnan mahdollisuus erikoistumiseen. Organisaatorakenne on myös selkeä ja toiminnan koordinointi osaston sisällä on helppoa. Vastaavasti ongelmia saattaa syntyä eri toimintojen, ts. osastojen yhteen sovittamisesta. Kukin osasto saattaa nähdä itsensä muita tärkeämmäksi, jolloin yrityksen kokonaisuus saattaa vaarantua. Organisaatiomalli vaatii yksikön johtajalta paljon, koska hän on ainoa, joka hallitsee ja näkee kokonaisuuden ja koko liikeidean. Johtaja pyrkii kokonaisuuden kannalta parhaaseen ratkaisuun, jolloin yksittäinen osasto voi kokea ratkaisun epämiellyttävänä tai epäoikeudenmukaisena. Tämä saattaa aiheuttaa vastarintaa päätöksen toteuttamisessa ko. yksikön osalta.

**Maantieteellisesti tai alueellisesti järjestetyssä organisaatiossa** kullekin markkina-alueelle on järjestetty oma esim. markkinointiorganisaationsa. Kyseisen alueen erityispiirteet tulevat hyvin huomioon otetuiksi ja asiakkaat kokevat itsensä tärkeiksi. Organisaatiomalli on hyvä esimerkiksi harvinaisemmilla kielialueilla (flaami tms.).

Yleinen organisointimalli on myös **tuotteiden mukaan järjestetty organisaatio**. Mallia käytetään silloin, kun tuotteet poikkeavat paljon toisistaan tai muut organisaatiomallit (toimintokohtainen) eivät pysty ottamaan erityisominaisuuksia huomioon. Tyypillistä on, että eri tuotteille ja tuoteryhmille nimitetään tuotepäälliköt, jotka toimivat esim. markkinointipäällikön alaisuudessa. Etuna on, että tällöin kaikki tuotteet tulevat huomioonotetuiksi tuotepäällikön toimesta. Vaarana voi olla kuitenkin, että yksikkö kiinnittää liaksi huomiota tuotteisiin asiakkaiden sijasta (vrt. tuotantosuuntautunut markkinointiajattelu). Kyseinen malli on tyypillinen isoille monikansallisille yrityksille, jolloin voidaan puhua myös toimialakohtaisesta jaosta. Jokainen toimiala toimii omana yksikkönään ja vastaa vain oman toimialansa tuotteiden markkinoinnista.

Kotlerin jaottelun viimeisenä mallina on **markkinoiden mukaan järjestetty organisaatio**. Organisaatiomallia käytetään mm. silloin, kun yksiköllä on asiakkaita useissa käyttäjäryhmissä. Eri asiakasryhmien toivomukset pystytään ottamaan huomioon paremmin. Mallilla on yhtäläisyyksiä maantieteellisesti tai alueellisesti järjestettyyn organisaatioon. Kyseinen malli voi aiheuttaa ongelmia toimintojen päällekkäisyyden vuoksi ja koordinoinnin

takia. Organisaatorakenne voi kehittyä tästä mallista helposti matriisiorganisaatioksi, jolloin kyseessä on tuote- ja markkinakohtaisen organisaatorakenteen yhdistelmä.

1990- luvun malliksi on tullut voimakkaasti verkostotyyppinen rakenne ja markkinointi. Siinä on yhtäläisyyksiä projektiorganisaatioon se, että se on helposti muunneltavissa, eikä se ole välttämättä tarkoitettu pysyväksi. Etuna on joustavuus ja nopea reagointikyky muutoksiin. Ryhmän tai verkoston jäsenet ovat vastuussa tehtävän toteuttamisesta ja tuloksista ja vastaavasti heillä on mahdollisuus strategiseen ja operationaaliseen johtamiseen.

Mm. Webster (1992) on tutkinut markkinoinnin muuttuvaa roolia ja hän väittää, että on havaittavissa selvä kehityskulku transaktioista ja hierarkkisista, byrokraattisista organisaatiomuodoista kohti joustavampia kumppanuus-, allianssi- ja verkostotyyppisiä. Tämän muutoksen johdosta markkinointitoimintojen organisointia ja markkinointiaktiiviteettien tarkoitusta tulee tarkastella uudelleen, jolloin huomio kiinnitettäisiin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, kumppanuuteen ja strategisiin alliansseihin.

Markkinoinnin organisaatorakenteet voidaan jakaa perinteisesti neljään eri ryhmään (Weitz, Anderson, 1981) :

- 1) toimintosuuntautunut
  - \*myynti
  - \*hinnoittelu
  - \*mainonta
  - \*SP
  - \*tuotesuunnittelu
- 2) tuotesuuntautunut
- 3) markkina- tai asiakassuuntautunut
- 4) matriisi

Jaottelun pohjalta pyritään markkinoinnin organisoinnin luokitteluun käyttäen seuraavaa taulukkoa. Kappaleessa 3.5 esitellään toinen organisaatioiden luokittelumalli, joka sopii paremmin uusien ja löysempien, verkostomuotoisten organisaatioiden luokitteluun. Työssä esitellään molemmat mallit ja tutkitaan, kumpaa mallia paperitehtaan tutkimisessa voidaan hyödyntää.

	<b>toiminto- suuntautunut</b>	<b>tuote- suuntautunut</b>	<b>markkina- suuntautunut</b>	<b>matriisi</b>
<b>1975-82</b>				
<b>1982-90</b>				
<b>Ennen F:sta irtautumista</b>				
<b>Murrosvaihe</b>				
<b>Itsenäisen vaiheen alku</b>				

F= Finnpap

Taulukko 2. Markkinoinnin organisaatiomuoto

### 3.3 Markkinointitoimien suorittaminen ja markkinoinnin rooli

Markkinoinnin asemasta riippuen markkinointitoimenpiteitä voivat suorittaa muutkin kuin markkinointiosaston ihmiset. Useasti toimintoa ei voida rajata yksittäiseen osastoon tms. Varsinkin uusien, löysempien organisaatorakenteiden myötä markkinointitoimenpiteiden suorittaminen on hajautunut monasti yhä laajemmalle ja useamman osapuolen suorittamaksi.

Seuraavassa taulukossa mahdolliset markkinointitehtävien suorittajat on jaettu markkinointiosastoon, yrityksen sisällä toimiviin suorittajiin ja sen ulkopuolella toimiviin. Taulukkoa apuna käyttäen pyritään selvittämään, miten markkinointitoimien suorittaminen on muuttunut eri ajanjaksoina ja miten ne ovat jakautuneet. Taulukon avulla pyritään myös saamaan selville mahdollinen kehityskulku tai trendi. Markkinointitoimien suorittajien moninaisuuden vuoksi markkinoinnin vuorovaikutussuhteet toisiin funktionaalisiin yksiköihin (tuotanto), tuotekehitykseen ja asiakkaisiin ovat tärkeitä.

	myynti/ koti- maa	myynti/ vienti	mainon- ta	hinnoit- telu	jakelu	R&D	SP, PR	markki- natutk.
1975-82								
1982-90								
Ennen F:st a irtaut.								
Murros- vaihe								
Itsen. vaiheen alku								

F = Finnpap

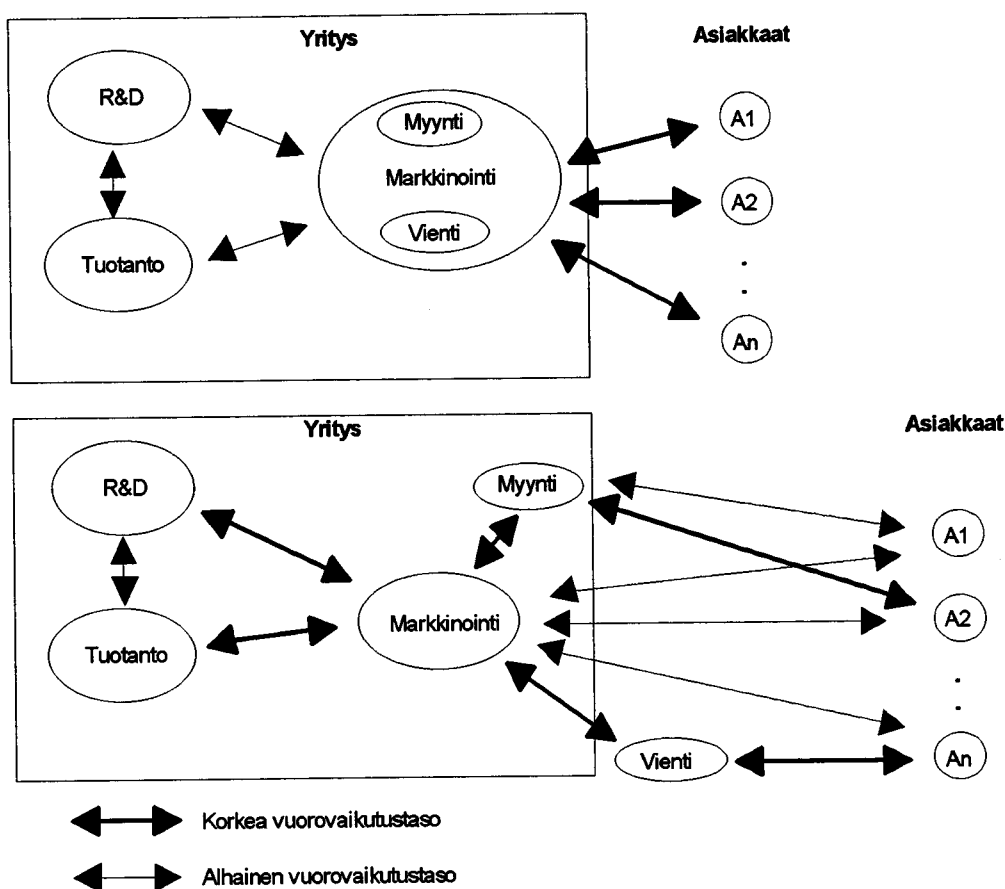
MK= Markkinointiosaston suorittama aktiviteetti

Sis.= Sisäisen osapuolen suorittama aktiviteetti (esim. toiset osastot tai konsernin yhtiöt)

Ulk.= Ulkoisen osapuolen suorittama aktiviteetti (esim. agentit, myyntiyhdistykset)

### Taulukko 3. Markkinointitoimien suorittaminen

Seuraavat kuviot osoittavat, miten vuorovaikutuksen taso vaihtelee riippuen markkinointiosaston ja muiden yksiköiden välisten suhteiden rakenteesta yrityksen sisällä että ulkona. Jos yrityksen markkinointi hoidetaan keskitetysti ja se hoitaa pääosan markkinointiin liittyvistä tehtävistä, vuorovaikutus ja sen tarve toimintojen välillä on pienempi.



Kuvio 4. Toimintojen ja organisaatioiden välinen vuorovaikutus (Rajala & Möller, 1994)

Webster on määritellyt artikkelissaan (1992) markkinoinnin uutta roolia. Näkökulma on siirtynyt voiton maksimointi- ja optimointiongelmista pitkän tähtäimen asiakassuhteiden hoitamiseen ja strategisten allianssien johtamiseen. Tuotteiden ja yritysten sijasta analysoidaan ihmisiä, organisaatioita ja sosiaalisia prosesseja, jotka sitovat toimijat yhteen.

Monet vuorovaikutustutkimukset keskittyvät selvittämään, miten asiat ovat olleet ja millainen suhteen tulisi olla toimiakseen tehokkaasti. Tyypillistä on ollut myös kahdenvälisen suhteiden kuvaaminen, jolloin ei olla voitu tehdä kaikkia osapuolia koskevia yleistyksiä. Aikaisempien tutkimusten rajoituksista Ruekert & Walker (1987) ovat päässeet eroon tutkimalla toimintojen välisten sosiaalisten prosessien kirjoa (miten, miksi ja millä tuloksilla

markkinointihenkilöstö on vuorovaikutuksessa eri toiminnallisten alueiden kanssa suorittaessaan markkinointitoimenpiteitä).

Markkinoinnin ja muiden yksiköiden välistä suhdetta voidaan kuvata avoimena sosiaalisena systeeminä. Se koostuu kahdesta tai useammasta ryhmästä yksilöitä tai organisatorisia kokonaisuuksia, (työryhmät, osastot jne.) jotka ovat vuorovaikutuksessa tai vaihtavat arvostuksia säännöllisesti keskenään.

Tämän tyyppinen järjestelmä vastaanottaa syötteitä ympäristöstään, muuttaa ne prosesseissaan ja lähettää ne ympäristöönsä. Kaikilla sosiaalisilla systeemeillä on vähintään kaksi tärkeää ominaispiirrettä:

- sosiaalisen systeemien jäsenten käyttäytyminen on motivoitunut sekä yksilöllisten että yhteisten tavoitteiden johdosta
- toisistaan riippuvaisia prosesseja tapahtuu erikoistumisen ja työnjaon vuoksi.

Markkinoinnin ja muiden yksiköiden välisellä vuorovaikutuksella on selvästi nämä molemmat ominaispiirteet. Markkinoijan näkökulmasta toimintojen välinen vuorovaikutus on motivoitunut halusta saavuttaa sekä yhtymä- tai liiketoimintayksikön laajat yleiset tavoitteet että erityiset markkinointi- ja yksilötavoitteet. Samoin muiden toiminnallisten yksiköiden ihmisiä ajaa vuorovaikutukseen markkinoinnin kanssa halu saavuttaa asetetut tavoitteet. Koska ihmiset omaavat erilaisia taitoja, resursseja jne., he ovat toisistaan riippuvaisia. Sosiaalista systeemiä voidaan tutkia tarkastelemalla vuorovaikutussuhteita sen ympäristön, organisaation rakenteen ja sen seurausten kesken.

Markkinointi toimii kolmella eri strategiatasolla: yhtymätasolla, liiketoiminta- tai SBU-tasolla ja toiminnallisella tai operatiivisella tasolla. Lisäksi voidaan määritellä kolme eri markkinoinnin ulottuvuutta: markkinointi kulttuurina, strategiana tai taktiikkana. Siirryttäessä strategiatasolla alaspäin siirrytään myös strategian muodostuksesta sen toteuttamiseen.

*Markkinointi kulttuurina* tarkoittaa arvojen ja uskomusten perusvalikoimaa asiakkaiden keskeisestä tärkeydestä, joka ohjaa organisaatiota. Kun markkinointi nähdään *strategiana*

painopiste on markkinoiden segmentoinnissa, kohdistamisessa ja asemoinnissa, joiden tarkoituksena on määritellä, kuinka yritys kilpailee valitulla liiketoimialalla. *Taktiikalla* ymmärretään markkinointimixin eli 4P:n (tuote, hinta, jakelu, viestintä) eri osa-alueita.

MARKKINOINNIN STRATEGIATASOT	MARKKINOINNIN ULOTTUVUUDET	MARKKINOINTI-VASTUU
Yhtymätaso	Kulttuuri	Yhtymän/SBU-tason johto
SBU-taso	Strategia	SBU-tason johto
Operatiivinen taso	Taktiikka	Markkinointijohto

Taulukko 4. Markkinoinnin asema

### Markkinoinnin roolit

Rajala on kehittänyt viitekehyksen markkinoinnin roolien määrittelemiseksi ja hän tutkii markkinoinnin yhden organisaatiotason sijasta myös strategista asemaa ja alajärjestelmärakenteita. Markkinointiorganisaatioita voidaan hänen mukaansa lähestyä yleiseltä organisaationaalista tasolta, osastotasolta ja alajärjestelmätasolta. Näiden perusteella hän on jakanut markkinoinnin kolmeen eri rooliin riippuen markkinoinnin vastuun luonteesta ja vuorovaikutustasosta. Jako vastaa pitkälti Websterin edellä esitettyä jakoa.

*Organisaatioiden välisessä* roolissa markkinoinnilla on puolestaan enemmän vastuuta kuin muilla funktionaalisilla yksiköillä. Markkinoinnilla on paljon valtaa ja tärkeä strateginen rooli yrityksessä. Markkinointi hoitaa myös vuorovaikutussuhteita oman yrityksen ja muiden organisaatioiden välillä. Tyypillisiä ovat myös verkostosuhteet yrityksen ja ympäristön välillä. Tämän roolin suorittaminen edellyttää muiden funktionaalisten yksiköiden ja eri tasojen henkilöstön mukanaoloa. Edellä mainitut roolit eivät sulje pois toisiaan, mutta selvä hierarkia on löydettävissä.

*Funktioiden välinen* rooli toimii koordinaattorina esim. T&K:n ja tuotannon välillä ja se on

vuorovaikutteinen, neuvotteleva ja viestittävä. Vastuiden kasvaessa myös vuorovaikutus luonnollisesti kasvaa.

*Funktionaalinen* rooli edustaa lähinnä operatiivisia tehtäviä l. perinteisiä markkinointimixin osatekijöitä ja vastuu rajoittuu näiden suorittamiseen. Roolilta ei edellytetä niin suurta vuorovaikutustasoa kuin muilta rooleilta. Markkinoinnilla ymmärretään normaalisti tätä.

		MARKKINOINNIN VASTUUN LUONNE		
		<i>Operatiivinen</i>	<i>Integroiva</i>	<i>Strateginen</i>
VUORO- VAIKUTUS- TASO	<i>Korkea</i>			Organisaatioi- den välinen rooli
	<i>Keskin- kertainen</i>		Funktioiden välinen rooli	
	<i>Matala</i>	Funktionaa- linen rooli		

Taulukko 5. Markkinoinnin rooli (Rajala, 1992)

Rajalan mukaan markkinointiorganisaatiot ovat muodollisia rakenteita, eivätkä aina kerro, miten työ on todellisuudessa toteutettu ja organisoitu. Sen johdosta mielenkiintoinen empiirinen kysymys on, voidaanko ko. rooleja löytää. Voikkaan paperitehtaan markkinoinnista. Rajala & Möller (1994) ovat päätyneet omassa tutkimuksessaan samanlaiseen jaotteluun.

Heidän mukaansa organisaatioiden välisessä roolissa markkinointi on ymmärretty monipuolisella ja laajalla tavalla ja asiakas nähdään oleellisena osana yritystä. Yritys painottaa asiakassuuntautuneisuutta ja asiakaspalveluperiaatetta yhtä hyvin kuin kehittyviä suhteita avainasiakkaisiin. Tämä johtaa korkeaan toimintojen ja organisaatioiden väliseen



vuorovaikutukseen. Näiden suhteiden johtaminen hoidetaan useasti matriisiorganisaation avulla.

Toimintojen välinen rooli sisältää funktionaalisen roolin sisältämät toiminnot ja lisäksi markkinointitytäryhtiöiden tai -toimistojen laajan käytön kansainvälisten asiakassuhteiden hoitamiseksi. Tämä korostaa emoyhtiön toimintojen välistä roolia. Markkinointi tarjoaa tietoa ja toimii tiiviissä yhteistyössä tuotekehityksen kanssa. Markkinoinnilla on usein myös melko vahva asema johtoryhmässä.

Funktionaalinen rooli korostaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa henkilökohtaisen myyntityön kautta. Toiminta on koteloitunut markkinointiosastoon tai -toimintoon. Vuorovaikutusta tai yhteistyötä esiintyy vähän yrityksen sisällä tai muun ulkoisen osapuolen kuin asiakkaan kanssa.

Rajalan ja Möllerin roolijaottelu voidaan yleisellä tasolla tiivistää seuraavaan taulukkoon:

Rooli I	Rooli II	Rooli III
<p>Markkinoinnin pääpainopiste on henkilökohtaisessa myynnissä. Markkinointitoimenpiteitä ei ole organisoitu ulkoisesti. Myöskään toiset yksiköt eivät osallistu niiden suorittamiseen. Tästä johtuen yhteistyötä esiintyy vähän ja vuorovaikutustaso on alhainen.</p>	<p>Joitakin avaintoimintoja on ulkoistettu ja markkinointiosaston henkilöstö erikoistuu esimerkiksi myyntitukeen tai koordinoiviin toimintoihin, jolloin toimintojen välisellä vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys. Organisaatioiden välinen vuorovaikutus on melko vähäinen johtuen ulkoisista osapuolista, jotka hoitavat myynnin ja asiakaskontaktit.</p>	<p>Asiakaspalvelutoiminto ja suhteet avainasiakkaisiin ovat korostuneessa asemassa. Markkinointi ymmärretään monipuolisella tavalla ja monia osapuolia ja yksiköitä osallistuu markkinointiin. Sekä toimintojen että organisaatioiden välisellä vuorovaikutuksella on tärkeä asema.</p>

Taulukko 6. Markkinoinnin eri roolien pääpiirteet (Rajala & Möller, 1994)

Ruekert et al. (1985) esittävät markkinointitoimintojen jaottelun, joka perustuu puolestaan Van de Venin ja Morganin jaotteluun:

1) instituutionaliset tai yhtymätason toiminnot

- on organisoitu erilaisiin yhtymärakenteisiin, kuten divisioona- tai konglomeraattimuotoihin
  - \* yrityksen alan, tavoitteiden ja resurssien hankkiminen.

2) liikkeenjohdolliset toiminnot

- on organisoitu suunnittelu- ja koordinoitirakenteisiin, kuten SBU:hin tuote- tai markkinajohtajille tai muihin matriisimuotoihin
  - \* yksittäisten liiketoimintayksiköiden tai tuotemarkkinaohjelmien suunnittelu, koordinointi ja valvonta.

3) tekniset tai instrumentaaliset toiminnot

- on organisoitu eri tyyppisiin työyksiköihin tai tiimeihin
  - \*kuten erityistoimet, jotka ovat tarpeellisia yksittäisten liiketoiminta- tai tuotemarkkinaohjelmien täytäntöönpanoon (myynti, jakelu, mainonta, markkinatutkimus ym.).

Markkinoinnin rooli on riippuvainen siitä, millä strategisella tasolla markkinointi toimii yrityksessä. Strategiatasot on jaettu kolmeen osaan noudattaen mm. Websterin ja Rajalan tutkimusten jaottelua.

### **Ylin taso**

Websterin jaottelun mukaan yhtymätason strategisena ongelmana on määrittää se, missä liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana sekä yhtiön missio, alue, muoto ja rakenne. Tällä strategiatasolla markkinoinnin rooli on kolmijakoinen:

- 1) lisätä markkinakiehtovuutta analysoimalla asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia sekä kilpailevia tarjouksia yritykselle potentiaalisesti saavutettavissa olevilla markkinoilla ja lisätä sen mahdollista kilpailullista tehokkuutta.
- 2) edistää asiakassuuntatumista olemalla voimakas asiakkaan näkökulman kannattaja vs. liikkeenjohdollisen päätöksenteon kannattajat.
- 3) kehittää yrityksen yleistä arvoehdotusta ja tuoda se esiin markkinapaikalla ja myös läpi

koko organisaation.

Rajalan tutkimuksessa Andersonin mukaan markkinoinnin rooli strategisessa suunnittelussa voidaan tiivistää kolmeen aktiviteettiin:

- 1) Yhtymä- ja divisioonatason markkinoinnin täytyy identifioida pitkän tähtäimen asema, joka takaa asiakastyytyväisyyden ja -tuen.
- 2) Suunnitteluaktiviteetti käsittää strategioiden kehittämisen, jotka on suunniteltu halutun aseman saavuttamiseksi. Porterilaisittain sanottuna yrityksen täytyy luoda kilpailuetu kilpailijoihinsa nähden.
- 3) Markkinoinnin täytyy neuvotella ylimmän johdon ja muiden funktionaalisten yksiköiden kanssa toteuttaakseen nämä strategiat.

Perinteisenä ongelmanahan on nähty osastojen välinen kilpailu ja ristiriita resursseista. Kukin funktio on muiden osastojen tavoitteiden rajoittama. Tuotanto haluaisi valmistaa vain muutamia tuotteita ja pitkiä sarjoja kun taas markkinointi useita tuotteita ja lyhyitä sarjoja.

Rajala (1992) näkee organisaatioiden välisen roolin tunnuspiirteinä mm., että markkinoinnilla on yrityksen ja sen ympäristön välisiä suhteisiin liittyviä tehtäviä l. sillä on strateginen vastuu. Tehtävien suorittamiseksi vaaditaan korkeaa vuorovaikutustasoa osapuolien välillä. Rooli voidaan nähdä myös yhteen sovittamisprosessina, jossa pyritään sovittamaan yrityksen resurssit ja kyvyt asiakkaan vaatimuksiin. Tämä onnistuu vain jos jokainen yksilö ottaa huomioon toiminnassaan asiakkaan edut. Silloin, kun markkinointi ei rajoitu pelkästään markkinointiosaston ihmisten toimiin, voidaan puhua markkinointi- tai asiakassuuntautuneesta yrityksestä.

Näkökulman mukaan markkinoinnin ja strategian käsitteillä näyttää olevan selvä yhteys. Roolin toteuttaminen edellyttää strategista näkökulmaa markkinointiin ja molemmat olettavat, että organisationaalisten tavoitteiden saavuttaminen muodostuu kohdemarkkinoiden tarpeiden määrittämisestä ja niiden tyydyttämisestä kilpailijoita paremmin. Jotta markkinoinnin asema olisi tällä strategisella tasolla ja toiminta onnistuisi, on ylimmän johdon tuki tärkeä edellytys.

Wind (1981) on sitä mieltä, että strateginen suunnittelu ja markkinointi tulisi olla integroituna samaan yksikköön. Markkinointi tarjoaa käsitteitä ja lähestymistapoja, jotka ovat perustavaa laatua olevia strategisen suunnitelman tekemiseksi ja avustaa näin ollen yleistä strategiaa. Yritysstrategia voi rikastua ja lisätä markkinoinnin merkitystä.

Markkinointisuuntautuneisuutta mietittäessä ei ole tärkeää niinkään se, onko yritys tuote- vai markkinasuuntautunut, vaan se kuinka hyvin se yhdistää tarvittavat kyvykkyydet molemmista suuntauksista. Näiden yhdistelmien sisältö on lähellä sitä, mitä Möller ja Anttila (1994) kutsuvat markkinointikyvykkyydeksi.<sup>4</sup>

Markkinoinnin strateginen näkemys on erittäin oleellista markkinointitoimien organisoimiseksi ja ymmärtämiseksi. Organisaation roolin mukaan markkinointi on asiakkaan ja yrityksen yhdistämistä. Voidaan siis sanoa, että markkinointi tuo asiakkaan yrityksen rajojen sisäpuolelle (Rajala 1992, Webster 1992). Näkemys on myös yhtenäinen Achrolin (1991) esittämän transorganisaation teorian kanssa. Teorian mukaan tietorikkaassa ja turbulentissa ympäristössä esiintyy kaksi organisaation muotoa.

Ensinnäkin *marketing exchange company*, joka on organisoiva keskus markkinainformaatiolle ja monimutkaiselle vaihdannalle. Yritys on organisoitu asiakkaan ja markkinoiden ympärille, eikä se sijoita merkittäviä T&K- tai valmistustoimintoja rajojensa sisäpuolelle. Tällaisen yrityksen tulee toimia globaalisti. Toisena *marketing coalition company*, joka on allianssin tai spesialistiyritysten pariin organisoidun toimintodivisioonan keskus.

### **Keskimmäinen taso**

SBU-tasolla strateginen avainkysymys on, kuinka kilpailla yrityksen valitulla toimialalla. Kilpailustrategian luominen on kunkin liiketoimintayksikön johtajan tehtävä. Yritysstrategia perustuu tarkempaan asiakkaiden ja kilpailijoiden sekä yrityksen resurssien ja taitojen analysointiin. Näiden toimintojen tuloksena on markkinoiden segmentointi, kohdentaminen

---

<sup>4</sup>Monikasvoinen ilmiö sisältäen monimutkaisen ihmisresurssien markkinavarojen ja organisaationaalisten varojen yhdistelmän.

ja asemoituminen kohdemarkkinoille. Verkosto-organisaatioissa markkinoinnin ja strategisen suunnittelun raja voi hämärtyä ja joissain yrityksissä näitä toimintoja hoitavat samat ihmiset.

Rajalan jaottelussa funktioiden välisen roolin mukaan markkinoinnilla voi olla myös muita kuin perinteiset funktionaaliset tehtävät. Markkinointiosastolla tms. voi olla paljon vuorovaikutusta eri osastojen (T&K) kanssa. Sillä voi olla myös koordinoiva rooli sovittaen ulkopuolelta tulevat vaatimukset yrityksen funktionaalisten yksiköiden toiminnan ja vaatimusten kanssa (Ruekert & Walker, 1987).

### **Alin taso**

Operatiivisella tasolla toimittaessa markkinointi on lähempänä perinteistä markkinointimixiä; päätöksiä tuotteista, hinnoista, jakelusta ja myynnin edistämisestä, jotka panevat täytäntöön liiketoimintastrategian. Tätä tasoa kutsutaan normaalisti funktionaaliseksi strategiatasoksi ja tässä yhteydessä markkinointistrategiaksi erotuksena yhtymä- ja liiketoimintastrategiasta.

Luonnollisesti operatiivisen tason toiminnot ovat viimekädessä ylimmän johdon vastuulla, mutta ne on pääsääntöisesti delegoitu funktionaalisille spesialisteille, kuten markkinointipäälliköille tms. Liikkeenjohdollisia työkaluja tarvitaan eri yksiköiden ja resurssien allakoimiseksi mahdollisimman optimaalisella tavalla. Myös tällä tasolla markkinointi on ottamassa uutta roolia itselleen. Markkinat pakottavat yritykset tekemään huolellisempaa työtä vastatessaan asiakkaiden tarpeisiin ja luodessaan pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Rajalan luokittelussa alinta strategista tasoa kutsutaan funktionaaliseksi rooliksi, ja se vastaa markkinointimixin käsitettä. Rooli muodostuu funktioiden (4P) suorittamisesta ja niiden organisointi on alajärjestelmän tehtävä. Jos markkinoinnin rooli on pelkästään funktionaalinen, ei ole tarvetta monimutkaisiin organisaatorakenteisiin.

Kuten aikaisemmasta on tullut ilmi, pyrkimys on kuitenkin siihen, että markkinointi nähtäisiin yrityksen strategisena toimintona. Funktionaaliseen markkinointiajatteluun liittyy läheisesti transaktiokustannusajattelu, joka saattaa johtaa toiminnon ulkoistamiseen, jos havaitaan sen tulevan halvemmaksi. Markkinointitoimintoa annetaan kuitenkin harvemmin kokonaan

ulkopuolisten hoidettavaksi.

### 3.4 Vaihtoehtoinen organisaatiomuotojen jaottelu

Aivan kuin perinteistä markkinointiajattelua kohtaan on esiintynyt kritiikkiä, samoin sitä on esiintynyt perinteisiä markkinoinnin organisaatiomuotoja kohtaan. Ruekert et. al. (1985) ovat esittäneet tilannepohjaisen (kontingenssi-) teorian markkinoinnin organisoimiseksi. Heidän mielestään perinteisellä näkemyksellä on useita puutteita:

- 1) keskittyminen laajoihin makro-organisaationaalisiiin muotoihin jättää huomioimatta joitakin tärkeitä muunnelmia siitä, millä tavalla eri aktiviteetti on strukturoitu ja koordinoitu eri tyyppisissä organisaatioissa. Palveluorganisaation, kulutustavaratuottajan ja teollisuustavaratuottajan toiminta ja myöskin organisaatio eroavat usein merkittäväällä tavalla toisistaan.
- 2) perinteinen ajattelu jättää usein huomioimatta sen, pitäisikö tietty tehtävä suorittaa yrityksen sisällä vai antaa ulkopuolisen agentin tms. hoidettavaksi.
- 3) ei selvitä riittävän tarkasti markkinointiaktiviteettien rakenteen ja siitä seuraavan suorituskyvyn yhteyttä. Se ei myöskään huomioi riittävästi ympäristötekijöitä.
- 4) se keskittyy paljolti markkinointiohjelmien yleiseen valvontaan mieluummin kuin niiden erityistehtävien rakenteisiin. Toisin sanottuna kiinnitetään enemmän huomiota markkinoinnin suunnitteluun kuin sen toteuttamiseen.

Ruekert et al. liittävät organisaatioteoreettiseen näkökulmaan transaktioanalyysin ja ovat näiden lähestymistapojen perusteella muodostaneet kontingenssiteorian. Näiden näkemysten perusteella he ovat kehittäneet nelikentän, jonka vaaka-akselina on toiminnon sisäinen vs. ulkoinen organisointi ja pystyakselina organisaatorakenteen ominaispiirteet. Mallin mukaan organisaatiomallit voidaan jakaa byrokraattiseen, transaktionaaliseen, orgaaniseen ja suhteisiin perustuvaan muotoon.

Tutkimuksessa pyrin selvittämään, noudattaako yrityksen markkinoinnin organisointi perinteistä organisaatiomuotoihin jaottelua (toiminto-, tuote-, markkinasuuntautunut tai matriisi) vai Ruekert et al. kehittämää nelikenttämallia.

		Markkina- vs. hierarkinen organisaatio	
		Toiminnon sisäinen organisointi	Toiminnon ulkoinen organisointi
Rakenteelliset ominaispiirteet	Keskittetty Muodollinen Ei-erikoistunut	<b>Byrokraattinen muoto</b>  <i>Sopiva käyttötilanne</i> * markkinaepäonnistumisen olosuhteissa * alhainen ympäristön epävarmuus * toimissa, jotka ovat toistuvia, helposti arvioitavissa, vaativat erikoistuneita voimavaroja <i>Suorituskyvyn ominaispiirteet</i> * erittäin tehokas ja suorituskykyinen * vähemmän sopeutuva <i>Esimerkkejä markkinoissa</i> * funktionaalinen organisaatio * yhtiön tai divisioonan myyntijoukot * yhtymän tutkimusjoukot	<b>Transaktionaalinen muoto</b>  <i>Sopiva käyttötilanne</i> * kilpailuilla markkinoilla * alhainen ympäristön epävarmuus * toimissa, jotka ovat toistuvia, helposti arvioitavissa, eivät vaadi erikoistuneita voimavaroja <i>Suorituskyvyn ominaispiirteet</i> * erittäin tehokas muoto * erittäin suorituskykyinen tietyissä tehtävissä * vähemmän sopeutuva <i>Esimerkkejä markkinoissa</i> * mainostilan sopimukset * tuotteen kuljetuksen sopimukset * tutkimuksen kehittäjän sopimukset
	Hajautettu Ei-muodollinen Erikoistunut	<b>Orgaaninen muoto</b>  <i>Sopiva käyttötilanne</i> * markkinaepäonnistumisen olosuhteissa * korkea ympäristön epävarmuus * toimissa, jotka ovat epäsäännöllisiä, vaikeasti arvioitavissa, vaativat erittäin erikoistuneita investointeja <i>Suorituskyvyn ominaispiirteet</i> * erittäin sopeutuva * erittäin tehokas ei-rutiinomaisissa, erikoistuneissa tehtävissä * vähemmän suorituskykyinen <i>Esimerkkejä markkinoissa</i> * tuotesuuntautunut organisaatio * erikoistunut myyntiorganisaatio * tuoterhyttäin organisoidut tutkimusjoukot	<b>Suhteisiin perustuva muoto</b>  <i>Sopiva käyttötilanne</i> * kilpailuilla markkinoilla * korkea ympäristön epävarmuus * toimissa, jotka ovat ei-rutiinomaisia, vaikeasti arvioitavissa, vaativat vähän erikoistuneita investointeja <i>Suorituskyvyn ominaispiirteet</i> * erittäin sopeutuva * erittäin tehokas ei-rutiinomaisissa, erikoistuneissa tehtävissä * vähemmän suorituskykyinen <i>Esimerkkejä markkinoissa</i> * pitkäaikainen sopimus mainostointien kanssa * voimassaoleva suhde konsultointi-yrityksen kanssa

Taulukko 7. Neljä arkkityyppistä organisaatiomuotoa (Ruekert &amp; al., 1985)

### 3.5 Uusi markkinointiajattelu ja organisointi

McKenna (1991) on kuvannut markkinointifunktion uusia vaatimuksia seuraavasti:

Markkinoijan pitää olla integroija sekä sisäisesti yhdistämällä teknisen kyvykkyyden markkinoiden tarpeisiin että ulkoisesti tuomalla asiakas yrityksen sisälle osallistujaksi tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen ja sopeuttamiseen. Se on olennainen siirtyminen markkinoinnin roolissa ja tarkoituksessa: asiakkaan manipuloinnista aitoon asiakkaan sitouttamiseen, kertomisesta ja myymisestä viestittämiseen ja tiedon jakamiseen ja jonon viimeisenä olemisesta yhtymän luotettavuuden puolustajaksi ja esitaistelijaksi. Suhde on avain, asiakasvalinnan ja yrityssopeutumisen perusta. Kaiken kaikkiaan, mikä on menestyksen tuotemerkki jollei erityinen asiakassuhde. Ketkä paremmin luovat, säilyttävät ja tulkitsevat yhtiön, toimittajien ja asiakkaiden välisiä suhteita kuin markkinointi-ihmiset.

Edellä kuvatun tyyppistä ajattelua paperiteollisuudessa edustaa paperikonevalmistajan ja paperitehtaan välinen suhde. Paperitehtaalla asiakkaana on ollut suuri rooli esimerkiksi Valmetin tuotekehityksessä ja paperikoneprojektit on toteutettu yhteistyössä. Painopaperialalla on samanlaisia piirteitä havaittavissa paperitehtaan ja painotalon välillä. Sanoma- ja varsinkin aikakauslehtipaperista on tulossa yhä enenevässä määrin asiakaskohtainen tuote, jota kehitellään yhteistyössä.

Voidaan todeta, että on olemassa selvä kehityskulku kohti uusia organisaatiomuotoja liikesuhteiden johtamiseksi globaaleilla markkinapaikoilla ja se vaatii markkinointitoiminnon roolin uudelleenmäärittelyn yrityksissä. Perinteisesti yritys on nähty selvärajaisena yksikkönä, mikä on määritelty organisaatiokaavion avulla, joka kuvaa yrityksen ja ulkoisen ympäristön väliset rajat. Uuden ajattelutavan olennainen ero on, että tämä selvä raja yrityksen ja yrityksen väliltä on hävinnyt. Metsäteollisuusyritystä tutkimalla pyritään selvittämään perinteisen teollisuudenalan tilannetta organisoinnin osalta; onko paperitehdas yhä perinteisesti organisoitu vai onko uutta ajattelumallia löydettävissä?

Uuden ajattelutavan mukaisesti ilman rajoja toimivassa yrityksessä toimittajat ym. eivät enää ole ulkopuolisia, vaan heidät on vedetty lähemmäksi ja heistä on tullut uskottuja yhteistyökumppaneita. Asiakkaat nähdään sellaisena kuin ne todellisuudessa ovat: yrityksen elinvoimana. Asiakkaiden tarpeisiin kohdistuvista visioista ja yrityksen näkemyksistä tulee identtiset ja jokaisen yrityksessä toimivan toimet pyrkivät näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Ajatusmalli on ehkä hieman idealistinen, mutta vasta silloin, kun tämäntyyppinen ajattelu on



---

saavuttanut jokaisen yrityksessä toimivan, voidaan puhua asiakassuuntautuneesta markkinoinnista. Toimintojen väliset rajat alkavat hämärtyä ja toiminta muuttuu enemmän tiimimäisemmäksi. Asiakaspalvelusta on tullut kaikkien tehtävä.

Uusia markkinoinnin vastuualueita on vaikea ymmärtää perinteisen voiton maksimointi- ja optimointiajattelun perusteella. Tämän vuoksi Webster (1992) on kehittänyt uuden viitekehyksen, mikä vastaa paremmin uutta ajattelutapaa. Hänen mukaansa markkinoijan täytyy johtaa kolmenlaisia suhteita, asiakkaiden, toimittajien ja jälleenmyyjien kanssa. Teollisuuden asiakas-myyjä -suhteessa ja valmistaja-jälleenmyyjä -suhteessa puhutaan organisaatioiden välisistä suhteista (interorganizational relationships). Mikrotaloudellisessa lähestymistavassa analysoidaan perinteisesti tuotteita, hintoja, yrityksiä ja transaktioita. Uuden ajattelutavan mukaisesti markkinoinnissa tulisi analysoida ihmisiä, prosesseja ja organisaatioita.

Makrotaloudellinen lähestymistapa sopii paremmin yritysten välisten suhteiden tutkimiseen. Markkinointiorganisaatioita katsotaan sosiaalisina systeeminä, "dynaamisina, sopeutuvina ja ulkoisesti differoituneina. Markkinointikäyttäytymisen tärkeitä ulottuvuuksia ovat auktoriteetti- ja valvontamuodot, vallan jakaminen, ristiriidat ja niiden johtaminen, ulkoiset ja sisäiset institutionaalisen muutoksen määreet" (Arndt 1983).

Kansantaloustieteellä ja makrotaloudellisella lähestymistavalla on mahdollisuus edesauttaa markkinoinnin roolin ymmärtämisessä hoidettaessa suhteita toisten organisaatioiden kanssa. Huomioitavaa kuitenkin on, että Webster (1992) erottaa mikro- ja makrotaloudellisen lähestymistavan siten, että organisaatiokäyttäytymisen malli näyttää olevan sopivampi markkinointitoiminnon strategisen käsityksen luomiseksi, kun taas perinteinen mikroajattelu myynti- ja kysyntäfunktion stimuloimiseksi.

Viitekehyksen tavoitteena on laajentaa markkinointitoiminnon käsitettä liittämällä siihen ajatuksia käyttäytymis- ja organisaatio-opeista. Tuloksena tulee olemaan monipuolisempi ymmärtämys ko. käsitteestä. Markkinointi on enemmän kuin taloudellinen optimointiongelmaksi; se on keskeinen osa yrityksen ohjaussysteemiä ja meidän tulee ymmärtää sen toimintaa paljon yksityiskohtaisemmin, varsinkin monimutkaisissa verkosto-organisaatorakenteissa.

## 4 VOIKKAAN MYYNTIORGANISAATIO VUOSINA 1975-91

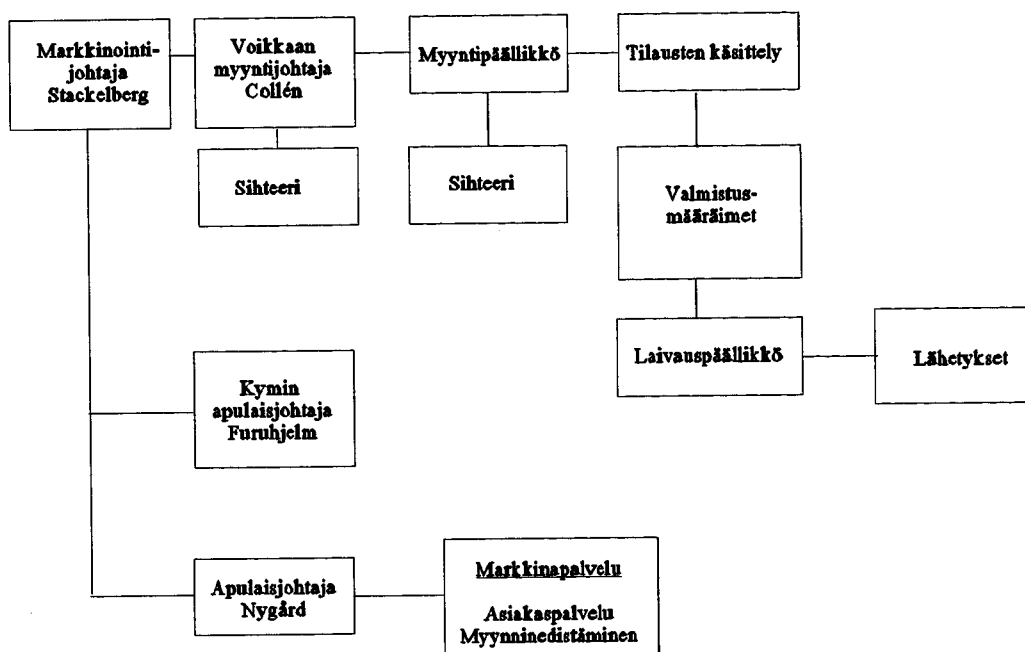
### 4.1 Organisaatorakenne vuosina 1975-82: seisahtuneisuuden aika

Vuoden -76 aikana markkinoinnin pääasiallisena tavoitteena oli laajentaa sekä tehostaa omaa myyntiverkostoa. Vuodenvaihteen molemmin puolin epäselvä tilanne aiheutti epävarmuutta asiakkaisissa sekä Finnpapin varautumisen toimintaan ilman Kymiä. Neuvottelujen jälkeen Kymi suostui jäämään Finnpapin jäseneksi, mutta vain rullapapereiden osalta.

Sen hetkisen apulaisjohtaja Bjarne Nygårdin alaisuudessa toimivan markkinapalvelun tehtävänä oli hoitaa ko. tehtäviä sekä Kymin ja Voikkaan osalta, mutta todellisuudessa toiminta painottui Kymin tehtaille. Myös tekninen asiakaspalvelu oli Kymiä ja Voikkaata yhteisesti palveleva toiminto, jonka parissa Pekka Suursalmi toimi ensin toimihenkilönä ja myöhemmin sen päällikkönä Timo Kuulan siirryttyä Kankaan paperitehtaalle siellä tapahtuneen koneonnettomuuden seurauksena.

Markkinointi oli Suursalmen mukaan -70 -luvulla lähinnä toimintosuuntautunutta, koska toimet oli jaoteltu eri tehtäviin, jotka palvelivat kaikkia tuotteita. Tosin Voikkaan myyntiosasto työskenteli lähinnä yhden toiminnon eli kysynnän tyydyttämisen alueella. Työ koostui tilausten vastaanottamisesta, niiden käsittelystä sekä tuotannosuunnittelusta. Kokonaisvaltaisuudesta ja logistisen ketjun ymmärtämisestä ei ollut juurikaan käsitystä. Suursalmi: ”jos siellä olis joltain kysynyt, miksi sä teet tätä, niin ne ois sanoneet, koska mä hoidan tätä työtä, ei niillä ollut minkäänlaista hahmotelmaa, että ne ois ollut jonkun tämmöisen ketjun osa”.

Organisaatorakenne näytti vuonna 1976 seuraavalta:



Kuvio 5. Organisaatorakenne vuonna 1976 (Kymin Paperiryhmän vuosikertomus 1976)

Vuonna 1977 tapahtui merkittävä muutos kotimaan markkinoinnissa, Oy Tilgmann Ab:n osakepääoma siirtyi Kymin omistukseen ja lisäsi hieno- ja kartonkipaperilaatujen markkinaosuutta 30 %. Myös markkinatutkimustoiminta organisoitiin uudelleen ja sen tehtäväkenttää laajennettiin. Nygårdin alaisuudessa toimivan markkinapalvelun toimintoihin lisättiin markkinatutkimus, jonka päämääränä oli kasvavan markkinatietouden hyödyntäminen myynnin sekä operatiivisessa että strategisessa ohjaamisessa. Toiminta lähti kuitenkin vasta vuonna 1978 tehokkaasti käyntiin.

Eräs merkittävä tapahtuma oli myyntiverkoston johtoryhmän asettaminen maaliskuussa vuonna 1980. Johtoryhmän puheenjohtajana toimi toimitusjohtaja F. Castrén ja jäseninä olivat V. Olander, H. Kellokoski, D. Kemp ja P. Stackelberg, joka samalla toimi johtoryhmäsihteerinä ja myyntiverkoston toimitusjohtajana. Johtoryhmä täsmensi yhtymän markkinointipolitiikkaa sekä määritteli myyntiverkoston toimintaperiaatteet, joiden mukaan

---

Kymmene-Star -myyntiverkoston tehtävänä on toimia yhtymän kotimaisen sekä ulkomaisen hienopaperiteollisuuden vientiorganisaationa (Kymi-yhtiöiden vuosikertomus 1980).

Kyseiset toimenpiteet käsittivät lähinnä kuitenkin Kymin hienopaperitehtaan markkinoinnin muutoksia, vaikka luonnollisesti samat ihmiset olivat pitkälti päättämässä Voikkaankin markkinoinnista. Toiminnan painopiste ja kehittämistoimet kohdistuivat suurelta osin "alajuoksulle" eli hienopaperipuolelle, mikä osittain olikin ymmärrettävää Kymin erottua Finnpapista. Kymille syntyi tarve markkinoinnin kehittämiseen ja Voikkaan markkinointi jäi vähemmälle huomiolle. Voikkaalla myyntiorganisaatioissa ei tapahtunut suuria muutoksia tänä aikana. Vuoteen 1983 asti toimineen Voikkaan myyntipäällikön, Henrik Nordbladin mukaan strategiset päätökset tehtiin toisaalla: "Mä en sitä strategiaa tunne niin hyvin, koska se päätettiin siellä Kymin johtokunnassa".

#### 4.2 Voikkaan myynti vuosina 1982-90: muutoksen aika

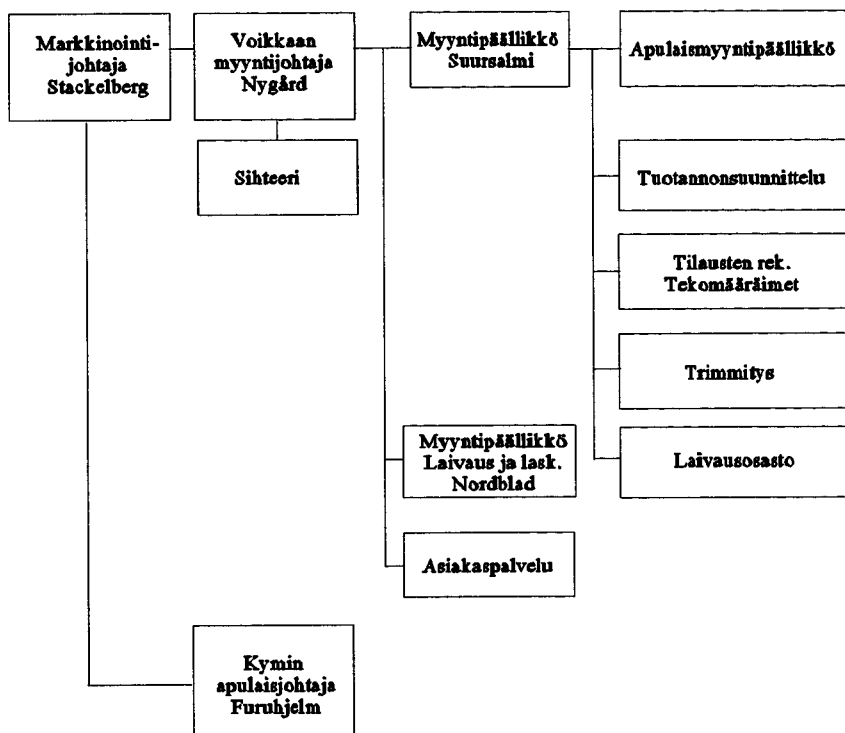
1.10.1982 Kymi Kymmene Paperin myyntiorganisaatio uusittiin ja vahvistettiin. Uudistuksen tavoitteena oli oikaista tiedon kulkua, välttää päällekkäisiä toimintoja, nostaa tehokkuutta ja palvelutasoa sekä säästää kustannuksia. Muutoksena aikaisempaan organisaatioon oli se, että Kymin paperitehtaan myynti-, tuotannosuunnittelu-, laivaus- ja laskutustoimet yhdistettiin myyntiosaston alaisuuteen. Samalla organisaatio järjestettiin tuotelinjapohjaiseksi tuotannosuunnittelusta aina myyntikonttoreihin asti. Tosin organisaatiomuutos tapahtui vain Kymin, ei Voikkaan puolella.

Voikkaan paperitehtaan myyntiosastolla tehostettiin toimintaa liittämällä tekninen asiakaspalvelu osaston yhteyteen. Bjarne Nygård nimitettiin myös Voikkaan paperitehtaan myyntijohtajaksi. Hän hoiti edelleen markkinapalvelun myyntijohtajan toimea, minkä alaisuudessa asiakaspalvelu ja myynnin edistäminen erotettiin omiksi toimikseen ja niihin lisättiin vielä markkinatutkimus.

Tällöin nimitettiin myös Pekka Suursalmi Voikkaan myyntipäälliköksi vastualueenaan operatiivisen myynnin valvonta, tekninen asiakaspalvelu sekä asiakasyhteydet. Aikaisemmin

hän toimi teknisen asiakaspalvelun päällikkönä Voikkaalla.

Organisaatiokaavio vuodelta 1982:



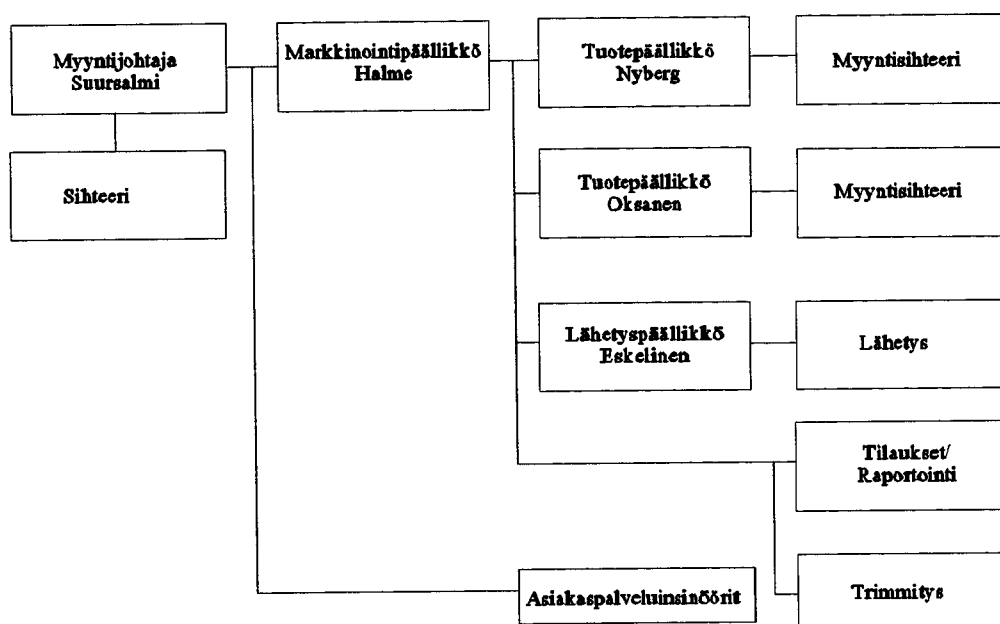
Kuvio 6. Organisaatorakenne vuonna 1982 (Kymi Paperiryhmän vuosikertomus 1982)

Seuraavana vaiheena oli kahden suuren yhtiön sulautuminen ja 1.11.1983 tapahtui Kymi Kymmene Oy:n ja Oy Strömberg Ab:n fuusio ja uuden yhtiön nimeksi tuli Kymi-Strömberg Oy. Fuusio ei vaikuttanut Voikkaan organisaatioon, koska se jatkoi luonnollisesti Teollisuusryhmä Kymissä entiseen tapaan.

Vuonna 1985 siirryttiin Voikkaallakin tuotelinjapohjaiseen organisaatioon ja tulosityksikköajatteluun. Toimintamalli oli laajasti käytössä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:llä ja se vaikutti osittain mallin käyttöönottoon myös Kymmenen puolella. Tällöin Pekka Suursalmesta ja Pekka Holmista tehtiin tulosityksiköiden johtajia (SC ja MF). Aikaisemmin

yhden myyntipäällikön alaisuudessa oli koko myyntiosasto ja vasta tilausten käsittelystä alkaen toiminta jaettiin tuote- tai oikeastaan konepohjaisesti.

Vuonna 1986 tapahtui monia organisaatiomuutoksia myyntien ja fuusioiden seurauksena. Strömbergin liiketoiminta myytiin ja saman vuoden huhtikuussa Voikkaa ja Kaukas muodostivat Kaukas-Voikkaa -ryhmän. Välivaiheena oli myös Kymi-Strömberg-Kaukas -liittymä. Organisaatioon nimitettiin tuotepäälliköt ja tuotelinjapohjaisuus näkyi kaikilla tehtävätasoilla. Vuoden 1986 marraskuun jälkeen Voikkaan myyntiosaston organisaatio oli seuraava:



Kuvio 7. Organisaatiorakenne vuonna 1986 (Kymi-Strömberg Oy:n Kymi-ryhmän tiedotuslehti 1986)

Organisaatiorakennetta oli jossain määrin pidettävä raskaana, koska osastolla työskenteli 19 henkilöä, eikä osastolla ollut edes suoria asiakaskontakteja. Lähetyksen -funktio oli vielä osaston toimenkuvaan kuuluva ja se poistui vuosien -87 ja -88 aikana. Transfennica hoiti merikuljetukset ja se oli Finnpapin tyyliin osuuskunta, josta tehtaas omistivat liikevaihtonsa perustuen tietyn osuuden. Tänä aikana toimintaa ryhdyttiin kehittämään siihen suuntaan, että

näitä toimintoja pyrittiin keskittämään organisaatioihin, jotka pystyisivät hyödyntämään suuruuden ekonomiaa ja saamaan sitä kautta toimivampia kuljetusjärjestelyjä sekä parempia sopimuksia suurempien volyyymien ansiosta.

Suursalmen nimitys myyntijohtajaksi rikkoi monia raja-aitoja Kymin yrityskulttuurissa. Hän oli alle 40-vuotias eikä ruotsalaista sukua. Monien kohdalta aikaisemmin toiminut ikähierarkia ohitettiin ja se aiheutti joidenkin taholta "henkistä närää". Vanhaa traditiota oli rikottu eivätkä kaikki voineet hyväksyä tai ymmärtää sitä. Nimityksensä jälkeen Suursalmen piti vakuuttaa eri osapuolet ja "myydä itsensä".

Kymi-Strömberg Oy:n Kymi-ryhmän tiedotuslehdessä Kaukas-Voikkaa -ryhmän varatoimitusjohtaja Harri Piehl toteaa, että Voikkaan ja Kaukaan paperitehtaiden yhdistäminen samaan organisaatioon on synnyttänyt yhtenäisen tuotevalikoiman, joka kattaa hiokepitoisissa painopapereissa koko alueen MF-erikoislaaduista aina LWC-papereihin ja parannettuihin LWC-lajeihin asti. Piehlin mukaan "meidän pitää asiakkaan kannalta ajatella, mikä lajeistamme kulloinkin sopii käyttöön kustannus- ja laatuvaikutuksia ajatellen parhaiten. Pitää markkinoida tiettyä paperia oikeaan käyttötarkoitukseen, eikä painottaa liikaa jonkin yksittäisen tuotteen myyntiä. Koska meillä on nyt kattava valikoima, voimme menetellä näin."

Liittyminen Kaukaaseen aiheutti voikkaalaisissa hämmennystä pitkän Kymi-yhteistyön jälkeen ja vielä vuonna 1990 ilmestyneessä Uutiskymissä käsiteltiin yhdistymistä. Silloinen tehtaanjohtaja Kari Kalliala totesi, että "Voikkaan oma yrityskulttuuri on haluttu huomioida, kun organisaatiouudistusta suunniteltiin. Voikkaan roolia omana tehdasyksikkönä haluttiin korostaa. Sen vuoksi Voikkaalle tuli oma paikallisorganisaatio, joka raportoi Kaukas Oy:n toimitusjohtajalle". Lukuisista organisaatiomuutoksista Suursalmi oli sitä mieltä, että "vika oli ehkä siinä, että niitä muutoksia tuli niin nopeesti".

### 4.3 Voikkaan myynti -90 -luvun alussa: kohti itsenäisyyttä

Erittäin merkittävä markkinoinnillinen muutos Kaukaksen osalta oli myyntiyhdistyksestä eroaminen. 1.1.1991 alkaen Kymmene-konserni ryhtyi itse markkinoimaan kaiken

tuottamansa paperin. Tällöin Kaukas Oy ja Wisaforest Oy Ab erosivat Suomen Paperitehtaitten Yhdistys Finnpapista.

Eroamisen taustalla oli mm. Kymmene-konsernin pyrkimys kiristyneessä kilpailutilanteessa tyydyttää asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Toiminnallisina tekijöinä korostuivat suorat yhteydet valmistajan ja asiakkaan välillä, toimitusnopeus ja-varmuus sekä konsernin tehtaiden yhteistyö. Eroamiseen vaikutti myös se, että Finnpap joutui sovittamaan yhteen keskenään kilpailevien jäsenyritysten yhä selvemmin eriytyviä strategisia päämääriä ja markkinointitavoitteita.

Piehl totesi eroamisesta Uutiskymissä: ”Myös suora toiminta Kymmene-nimellä herättää luottamusta, vahvistaa ja syventää pitkäaikaisia asiakassuhteitamme”. Oman markkinoinnin ansiona nähtiin myös valmius nopeisiin muutoksiin. ”Yhdessä toimimisesta on luonnollisesti se hyöty, että myyntiyhtiöiden tarjoama paperivalikoima on mahdollisimman täydellinen ja kullekin asiakkaalle löytyy varmasti valikoimasta oikea tuote. Myös markkinointiosaaminen kehittyy paremmin uudessa verkostossa, joka palvelee laajaa asiakaskuntaa”. Keskeistä hyötyä nähtiin saavutettavan asiakkaan, myyntiverkoston ja oman tuotannon tiiviimmällä yhteistyöllä. Tämä tapahtuisi koordinoimalla markkinointia, erikoistumalla laadullisesti ja panostamalla tuotekehitykseen omaleimaisesti ja harjoittamalla tuotemainontaa.

Piehlin mukaan moni tärkeä suurasiakas näki heidät irtautumisen jälkeen hyvin mielenkiintoisena yhteistyökumppanina, joka pyrkii monipuoliseen palveluun ja läheiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Oman markkinointiorganisaation ansiosta tuotekehityksen uskottiin myös olevan tehokkaampaa niin uusien tuotteiden tuomiseksi markkinoille kuin nykytuotteiden laadun ja monipuolisuuden lisäämiseksi. ”Yksinkertaisesti tavoitteenamme on myydä oikea tuote oikealta tehtaalta kannattavaan hintaan oikea-aikaisesti”, sanoi Piehl Uutiskymissä vuonna 1991.

Päätös eroamisesta tuli julkiseksi vuoden 1990 maaliskuussa, joten organisaation rakentamiseen ei jäänyt liiemmästi aikaa. Organisaation ytimenä toimivat myyntiyhtiöt kuudessatoista maassa sekä maailmanlaajuinen agenttiverkosto. Markkinoinnin johto ja sitä tukeva myyntisihteeristö toimivat Helsingissä. Aikakauslehtipaperin ja hienopaperin markkinointi tapahtuu yhteisen johdon alaisuudessa.



Ylintä strategista päätösvaltaa edusti JEC-komitea (Joint Executive Committee), komitea teki päätökset paperin tuotannon ja markkinoinnin politiikoista sekä päätti hintatasosta. Seuraavalla tasolla toimivat MEC- (Magazine Executive Committee) ja FEC- (Fine Executive Committee) - komiteat. Ne tekivät tärkeimmät markkinoinnin operatiiviset päätökset JEC-komitean päätösten mukaisesti. Vastuu kaupankäynnistä oli ja on kuitenkin myyntiyhtiöllä itsellään.

Vuonna 1991 Uutiskymi haastatteli toimitusjohtaja Stackelbergiä (Kymi) ja pääjohtaja Piehliä (Kymmene) ja he kuvasivat hyvin organisaatiomuutoksen vaikutuksia:

Kun yht'äkkiä siirrettiin miljoona tonnia tuotantoa toisesta organisaatiosta omaan, oli olemassa pelko, että vanhojen tuotteiden eli hienopaperin markkinointi saattaisi kärsiä. Siksi pyrimme siihen, että olisi selvä jako hienopaperista vastaavien ja aikakauslehtipaperien vastaavien välillä. Suuremmissa yhtiöissä tähän onkin päästy ja sen on tavoitteena myös pienemmissä myyntikonttoreissa. Nyt näyttää siltä, että myynnin laaja järjestely ei ole aiheuttanut merkittäviä menetyksiä (HP).

Sittemmin myyntikonttoreihin on muodostunut pääsääntöisesti kolmenlaisia osastoja: publisher sales, joka tarkoittaa aikakauslehti- ja sanomalehtipaperin myyntiä, tukkurimyynti, jota kautta erityisesti Nordland Paperin markkinointi tapahtuu sekä kolmantena hienopaperin suoramyyntiosastot ja Kymin myyntitavasta peräisin oleva markkinointi (PS).

Kymmenen lopullisen eroamisen myötä alkoi todennäköisesti toiminnan loppumisen taival Finnpapille, koska eroamisen jälkeen Yhtyneet Paperitehtaat Oy:stä tuli enemmistöosakas ja sen valta-asema aiheutti närää joissakin jäsenyrityksissä. Jossain määrin puhuttiin jopa Finnpapista Yhtyneiden myyntikanavana. Jäsen- ja tonnimäärän vähetessä yhdistyksestä tuli ehkä liian raskas ja suuri organisaatio olemassa oleville jäsenille.

## 5 VOIKKAAN MARKKINOINNIN ASEMA

### 5.1 Markkinointitoimien suorittaminen

1970-luvulla markkinointitoimia suorittivat pääosin joko myyntiosasto tai ulkoinen osapuoli eli lähinnä Finnpap. Sisäisen osapuolen suorittamia toimintoja oli ainoastaan tuotekehitys, joka oli oman tutkimuskeskuksen vastuulla. Myynti kokonaisuudessaan, hinnoittelu ja markkinatutkimus olivat Finnpapin vastuulla, kuten myös osittain mainonta, jota tehtiin yhteistyössä oman markkinoinnin kanssa. Myös jakelu satamasta eteenpäin oli Finnpapin tehtävänä. Tehtaalta satamaan tapahtuvan kuljetuksen hoitivat yksityiset kuljetusliikkeet tai VR. Kotimaassa ja pohjoismaissa kuljetukset hoidettiin pääosin rekoin.

Vuoteen 1982 Voikkaan myyntipäällikkönä toiminut Henrik Nordblad kuvaa myyntiosaston toimintaa operatiiviseksi toiminnoksi, joka keskittyi lähinnä tilausten käsittelyyn ja tuotantoon. Hänen mielestään kuitenkin myyntityötä tehtiin erikoislaatuojen, mm. silloisen Kympressin osalta. "Kympress oli tavallaan tällainen lippulaiva, niin silloin meidän täytyi kyllä käydä siellä asiakkaitten luona ja markkinoida tätä laatua, mutta aina Finnpapin suostumuksella. Myöskin insinöörit olivat joskus mukana siinä, tavallaan PR-tehtävissä". Nordbladin mukaan PR:nä nähtiin lähinnä se, että tehdas kehitti itsekseen esimerkiksi uutta ominaisuutta tai parempaa laatua ja esitteli sen sitten asiakkaalle. Vaikka hinnoittelu kuului Finnpapille, Voikkaan erikoislaatuojen osalta tehtiin osittain hinnoitteluyhteistyötä.

Vuonna 1986 Voikkaalla aloittanut markkinointipäällikkö Vesa Halme toteaa myös Finnpapin aseman mm. hinnoittelun suhteen:

Hinta oli täysin annettu tekijä ja jopa niin, että tehtaas eivät aina tienneet, mikä on lopullinen hinta, puhumattakaan siitä, että ois tiedetty jostain erityisehdoista, jotka koski asiakasta: maksuehtoja, alennuksia ja kaikkia tällasia. Sitten oli vaan tämmösiä tilitystäsmäyslaskelmia, joissa tehtaalta pyydettiin useimmissa tapauksissa muutama miljoona markkaa rahaa ja sitten epämääräiset atk-listat, jotka kerto, että jostain tilauksesta maksettiin tehtaalle takaisin 3000 mk/tn erillisten tilitysten lisäksi ja jostain toisesta tilauksesta vietiin 6000 mk/tn, jotka oli siis täysin tuulesta temmattuja ja vanha vitsi kertoo, että ennen vanhaan Finnpapissa pysty kusettaan toisia niin paljon kuin sielu sietää ja yleismenteliteetti oli se, että eihän sillä ole mitään väliä mitä se maksaa, kun sen maksaa kokonaisuus eli yksittäiset tehtaas pyrki pistään siihen kokonaispottiin mahdollisimman isoja laskuja, että muiden suhteellinen osuus olisi ollut siitä mahdollisimman suuri. Ja parhaimmillaan joku, joka oli kovin aktiivinen, maksatti

omia toimenpiteitään muilla vallan hirveesti ja se tietysti korostu miksi siinä oli selviä intressejä verrattuna päivän tilanteeseen, että yrität sä nyt sitten Raumaa, Kaipolaa tai Kajaania tässä höynäyttää, niin okei yksikkönä sä voit siinä onnistua, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että nyt on saman yrityksen osista kysymys, silloin ne oli eri yrityksiä.

Pekka Suursalmi kuvaa myyntiosaston toimintaa samansuuntaisesti lähinnä tilausten vastaanottotoimistoksi, jonka toiminta vasta -80 -luvun alkupuolella muuttui enemmänkin myyntiosaston toiminnan suuntaan. Suursalmi kuvaa ajattelutavan muutosta seuraavasti:

Pyrittiin siihen, että haettiin omia asiakkaita vahvemmin ja ruvettiin niinku puolustaan niitä, vaikka Finnpap sano, että tilaus annetaan tehtaalle B, niin me sanottiin, että ei. Sillon se rupes pikkuhiljaa muuttumaan ja nimenomaan tää Stackelbergin vaikutus siinä oli se, että tehtaiden edustajien täytyi tuntea asiakkaiden edustajat, niin että me voimme ottaa yhteyttä vaikka suoraan, ohi koko tän verkon, se oli tää idea.

Selvä pelkästään markkinointiosastolle kuuluva tehtävä oli SP ja PR. Varsinkin Kymin erottua Finnpapista vuoden -76 lopulla tämän markkinointitoiminnon osuus tuli merkittäväksi, koska suhteet ja niiden parantaminen Finnpapiin ja asiakkaisiin oli prioriteettiasemassa. Markkinointiajattelu oli kuitenkin -70 -luvun jälkipuoliskolla tuotantosuuntautuneen ajattelutavan mukainen ja sen takia toiminta myynti-/markkinointiosastoilla oli vaikeaa. Suursalmi ja silloin tilausten käsittelyssä toiminut Matti J. Oksanen kertoo ajasta:

Välillä koki, että oli ainoa asiakkaan puolustaja, koska silloin -75 tää oli täysin tuotanto-orientoitunut, ei siellä asiakkaasta välitetty yhtään mitään, tonneja vaan ajettiin ja mahdollisimman halvalla, se oli vaan riesa tää asiakas. Lund varsinkin, se ei tykänny asiakkaista ollenkaan, ne oli vaan riesana (PS).

Vuonna 1974 kävi sillä tavalla, että jopa tehtaanjohtaja kävi minua opettamassa, eli oli eräs asiakas tuolla Tsekkoslovakiassa ja hän otti silloin syväpaino-SC:tä. Finnpapista sitten soitettiin ja kerrottiin, että nyt tää asiakas on jäämässä ilman paperia, ett voisiks sää auttaa, sata tonnia tarvittais. Se oli noin yhden vuoron ajo ja mun ymmärryksen mukaan semmonen tila meillä tossa oli ja mä otin sen tilauksen. Tehtiin ajo-ohjelman muutos ja muutos kun saavutti tehtaan tuotantoväen niin sitten sieltä, olikohan pari tuntia kulunu niin tehtaanjohtaja tuli ja otti puhutteluun ja sanoi, että "nuorimies, te ette ehkä tiedä tätä, mutta kun ajo-ohjelma kerran tehdään niin siitä pidetään kiinni (MO).

Esimerkit kuvaavat hyvin tuotannon merkitystä ja asemaa sen ajan paperitehtaassa. Toimintaa on ollut vaikea kehittää asiakassuuntautuneemmaksi, jos asenne ylimmällä johdolla on näin tuoteorientoitunut.

Vuoden 1978 vuosikertomuksesta käy hyvin ilmi SP&PR -markkinointitoimen asema: ”markkinakommunikaation tehon lisäämiseksi keskityttiin SP-aineiston ja myynnin apuvälineiden tason kohottamiseen. Mediamainonta oli rajoitettu. Syksyllä ilmestyi sarja esitteitä, joiden pääpaino on tuotevalikoiman sekä tarjottavien palvelujen esittelyssä. PK 11:n koneuusinta huomioitiin erikoiskampanjalla. Painetun aineiston tuotannon ohella lisättiin audiovisuaalisten apuvälineiden käyttöä ja valmistettiin AV-esittelyt suurimmille myyntipisteille”. Seuraava taulukko asiakasvierailujen määrästä kuvaa suhdetoiminnan merkitystä ja kehittymistä Voikkaalla:

<b>Vuosi</b>	<b>Vieras määrä</b>	<b>Asiakasmäärä</b>	<b>Maa</b>
1977	775	176	-
1978	600	-	27
1979	1042	263	33
1980	834	206	26
1981	1162	267	32
1982	937	281	28

- = tieto puuttuu

Taulukko 8. Asiakasvierailujen määrät vuosina 1977-1982 ( Kymi-yhtiöiden vuosikertomukset 1977-1982)

Asiakkaisiin panostettiin silloisen mittapuun mukaan voimakkaasti varsinkin vuoden -75 vaiheiden jälkeen ja Nygårdin mukaan vierailuihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Tavoitteena oli suhteiden palauttaminen ennalleen ja asiakkaiden sitouttaminen. Voikkaalla haluttiin, että vierailujen aikana asiakas tunsi itsensä todella tärkeäksi. Asiakkaiden luottamuksen takaisinsaamisessa Finnpapilla oli erittäin ratkaiseva rooli. Asiakkaat luottivat yhä Finnpapiin ja kun Voikkaa ja Finnpap ilmoittivat yhteistyöstään, luottamus Voikkaaseen kasvoi Finnpapin avustuksella. Yksin luottamuksen saavuttaminen olisi varmaankin ollut paljon vaikeampaa ja vienyt enemmän aikaa.

-70 -luvulla markkinointitoimenpiteiden toteuttaminen on ollut vaikeaa voimakkaan tuotepohjaisen ajattelun takia. Uskottiin, että hyvä tuote kyllä myy itse itsensä, eikä siihen voi vaikuttaa jollain markkinointitempuilla. Markkinoinnillinen toiminta oli lähinnä kulukohde, jota pyrittiin minimoimaan. Varsinkin vanhat tehtaiden isännöitsijät vastustivat asiakkaitten luona vierailuja, koska ne ovat niin kalliita. Muutos tapahtui kuitenkin vähitellen ja Suursalmi kertoo omista kokemuksistaan ja pyrkimyksistään päästä asiakaskäynneille:

Se oli niin kallista ja vähän niinku turhaa tän Lundin mielestä, pikkuhiljaa sitä täyty ruveta tekeen, kun sanottiin, ett ei tule tilauksii ja kun muut kerran tekee. "Jesus sentä, det är så dyrt", se oli tää sen yleinen kommentti. Mutta pikkuhiljaa nimenomaan tän teknisen asiakaspalvelun kautta, senhän takia mä Tuhkasen (Finnpaperin tekninen asiantuntija/apulaisjohtaja) kanssa toimin, ja sitä kautta pääsi niinku yhtiöön sisään ja pikkuhiljaa pääsi sitte tekeen bisnestäkin.

Ruvettiin matkustaan, mutta sehän oli aluks hyvin vaikeeta sekin, koska tää Lund oli siinäkin mielessä helvetin pihi, ettei saanut matkustaa. Ensimmäistä Amerikan matkaa varten tarvittiin suurin piirtein Kymen hallituksen lupa. Lund tuli ja sano, että johtaja Kellokoski (Kymi) on päättänyt, että mä saan lähteä.

Vastaavasti sen ajan markkinointitoimista, joita markkinapalvelu hoiti yhteisesti sekä Kymille että Voikkaalle, antaa hyvän kuvan Nygårdin kommentti :

Mutta kyllä me päästiin mukaan eri tempuilla ja just tämmösillä esittelyillä, jäsentelyillä ja värillisen kalvon käytöllä paljon ennen muita ja hyvät diat, me käytettiin siihen aikaan paljon dioja, tiukan asiakkaan edessä varmana ja puhua varmalla tekstillä, se ei oo ihan helppoo ja siihen aikaan kuule vielä, niin kyl täytyy sanoa, että nää meiän insinöörit oli niin tosi onnettomia verbaalikkoja, ettei se oo tosikaan.

Markkinapalvelu nimensä mukaisesti pyrki palvelemaan molempia tehtaita, Kymiä ja Voikkaata, myyntiä tukevan materiaalin tuottamisessa. Osasto toimi myös vierailujen järjestäjänä sekä SP:n ja PR:n toteuttajana.

Vuoden 1982 uuden markkinointiorganisaation myötä Voikkaan myyntiosaston toimintaa pyrittiin saamaan enemmän markkinointisuuntautuneeksi ja monipuolisemmaksi, lähemmäksi markkinointiosaston tyyppistä toimintaa. Hinnoittelua pyrittiin saamaan omaan hallintaan -80 -luvun alkupuolella ja käyttöinsinöörejäkin otettiin mukaan asiakaskäynneille, "jolloin ne näki, mitä paskaa oli tullut tehtyä ja se oli paljon havainnollisempaa, sen jälkeen rupes ne lupaukset pitämään", kuten Suursalmi asian ilmaisi. Tosin vielä silloinkin syynä oli usein

miten laatuun liittyvät ongelmat eikä niinkään asiakkaan ja tuotannon lähemmäksi saaminen ja yhteistyön lisääminen. Joka tapauksessa suuntaus oli selvästi kohti markkinointisuuntautuneempaa ajattelutapaa.

Vielä -80 -luvulla markkinointipuolen ihmiset näkivät ongelmana kahtiajaon markkinoinnin ja tuotannon välillä. Tosin tämä jako ja ongelmat eivät ole kaikilta osin vieläkään poistuneet. Yleisesti tunnettuahan ovat yrityksen sisäiset vitsit myynnistä ja tuotannosta. -80 luvun tilannetta Halme kuvaa seuraavasti:

Jossain määrin tuotannosta osallistuttiin esimerkiksi asiakasvierailuihin, mutta hyvin vähäisessä määrin. Siellä ei juurikaan ollut halukkuutta eikä välttämättä ihan aina soveltuvia henkilöitäkään, koska se ongelma oli se, että sillä kaartilla oli aika sellanen semmonen fakkiutunu insinöörimäinen ote niihin keskusteluihin. Se oli semmonen, että me emme voi olla väärässä ja että te ette osaa vaan sitä paperia painaa. Se oli kai tällanen yleisfilosofia silloin ja nythän se on sitten täysin muuttunu, nythän ne osallistuu taas ihan eri tavalla, ajan suomissa puitteissa kuitenkin. Silloin ei ehkä vähän karrikoituna uskaltanu edes kaikilta osin ottaa niitä mukaan, ettei olis tapahtunu mitään möhlyäksiä.

Tutkittaessa markkinointitoimia ja niiden suorittamista Voikkaalla ja osittain myös Kymissä, tulee huomioida myös nykyisen Kaukas Oy:n Lappeenrannan tehtaan vaikutus. Olihan näiden tehtaiden välillä -70 ja -80 -luvuilla yhteys markkinapalveluosaston myötä. Pitkään toimineilla paperitehtailla oli luonnollisesti vakiintuneita toimintamalleja ja -tapoja ja insinöörimäinen ajattelu voimakasta. Lappeenrantaan rakennetun tehtaan asema oli kuitenkin aivan toisenlainen ja myöhemmässä vaiheessa Kaukaksella on ollut suuri vaikutus myös Voikkaaseen. Vesa Halme kuvaa markkinoinnin aseman kehittymistä:

Mulla on sellanen käsitys, että Lappeenranta oli varsin poikkeuksellinen ja edistyksellinen tehdas sen nuoruutensa takia. Kun paperivalmistus ja myynti alkoi vuonna -75, niin siellä oli aivan uudet tuulet ilman mitään rasituksia, ei mitään tämmösiä vanhoja luutuneita rakenteita vaan lähdettiin niinku puhtaalta pöydältä ja tietoisesti rakennettiin tämmönen niinku markkinointilähtöinen ajattelutapa myös koko toimintaan. Sitä vastoin vanha silloinen Kymi-Strömberg oli erittäin tuotantovetoinen, tuotantolähtöinen organisaatio. Asiakas oli välttämätön paha tässä kuviossa, oltiin totuttu näihin Finnpapin toimintatapoihin niin, että ei puhuttakaan, että puhuttais suoraan ohi Finnpapin edes myyntiyhtiöiden kanssa saati sitten, että tavattais suoraan asiakkaita. Tässä kaks kulttuuria pistettiin yhteen vuonna -86 ja tässä mielessä sitten tapahtu tiettyä kehitystä, jota oli esimerkiksi myyntiosaston aktiivisempi rooli näissä asioissa. Välillä oli intressiristiriitoja ja tulehtuneitakin suhteita ja se mikä on syytä noteerata on, että tässä fuusiovaiheessa tapahtu varmasti huomattava määrä sellasia virheitä, että Kaukas pyrki liian nopeasti ja voimakkaasti vaikuttamaan Voikkaan toimintatapoihin niin, että ne ois ollu niiden mukaiset. Siinä tuli huomattava muutosvastarinta sen takia, että

muutos olis ollu liian voimakas ja liikaa sanelumentaliteetti joka asiassa. Nyt se on sitten, uskaltaisin väittää, että vasta aivan viime vuosina on päästy normaaliin toimintatapaan, jopa niin, että tänä päivänä tää on erittäin hyvä. Jopa niin hyvä, että tämä yksikkö ei olisi kaikilta osin valmis irtautumaan Kaukas- tulosityksiköstä omaksi tulosityksikökseen.

Halmeen mielestä selvempi ja radikaalimpi muutos tapahtui -90 -luvun alkupuolella tehtaanjohton organisatoristen muutosten myötä. Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta ei voida väheksyä, erilaiset ajattelutavat ja -mallit ja niiden toteutuminen ovat useasti voimakkaasti riippuvaisia yksittäisistä henkilöistä ja heidän välisistä vuorovaikutuksista:

Tehtaanjohton organisatorisia muutoksia tapahtui joskus -90 -91 ja silloinhan siinä muuttu selvästi tää mentaliteetti, että tehtaanjohto tuli mukaan asiakasvierailuille, se oli tavallaan kahdella tavalla positiivista: ensinnäkin saatiin laajennettua sitä isäntäkuntaa ja se toi sitä vastuuta myös muualle ja toisaalta mikä oli kaikkein positiivisinta on se, että sitä kautta tehtaanjohtajat ja käyttöinsinöörit ja muut sitoutuivat ihan eri tavalla ja se edesauttoi eri tavoitteiden saavuttamista.

Markkinatutkimus oli Finnpapin suorittama markkinointitoimenpide, mutta Halmeen mielestä Kaukas on ollut tässäkin mielessä urauurtava tehdessään omia markkinatutkimuksia pitkällä tähtäimellä. Lisäksi Kaukas on ennen erilaisia uudistusprojekteja joko itsenäisesti tai yhdessä keskitetyn markkinointiorganisaation kanssa tehnyt erilaisia markkinatutkimuksia ja on ollut tässä mielessä poikkeus Kymmeneläisessä ja Finnpapilaisessa kulttuurissa.

Seuraava taulukko selvittää, ketkä suorittivat markkinointitoimenpiteitä tutkimusajankohtana. Taulukon tiedot on koottu haastattelujen perusteella.

F = Finnpap

MK= Markkinointiosaston suorittama aktiviteetti

Sis.= Sisäisen osapuolen suorittama aktiviteetti (esim. toiset osastot tai konsernin yhtiöt)

Ulk.= Ulkoisen osapuolen suorittama aktiviteetti (esim. agentit, myyntiyhdistykset)

	myynti/ kotimaa	myynti/ vienti	mainon- ta	hinnoit- telu	jakelu	R&D	SP, PR	markki- natutk.
1975-82	U	U	U	U	U	S/U	MK/U	U
1982-90	U	U	MK/U	U/MK	U	S	MK	U/MK
<b>Ennen F:sta irtaut.</b>	U/MK	U/MK	MK	U/MK	U	S	MK/S	U/MK
<b>Murros- vaihe</b>	MK/S	MK/S	MK/S/U	MK/S/U	U	S	MK/S	S/MK
<b>Itsen. vaiheen alku</b>	MK	MK	S/MK	S/MK	S/MK	S/MK	MK/S	MK/S

Taulukko 9. Markkinointitoimien suorittaminen

## 5.2 Markkinoinnin rooli

Markkinoinnin asema nähtiin tärkeänä ja asenne oli positiivinen jo -70 -luvun loppupuolella, mutta paperitehdas on perinteisesti insinöörivaltainen yhteisö, joten "juopa" insinööritieteen ja markkinoinnin välillä oli olemassa voimakkaana. Markkinointijohtajilla on ollut koko aikajaksona strateginen asema ja he ovat olleet mukana johtoryhmyöskentelyssä.

On ollut kuitenkin jossain määrin huomattavissa, että markkinointi-ihmisten mielipiteiden painoarvo ei ole ollut aina sama insinöörinkuntaan verrattuna markkinointia kohtaan olevasta positiivisesta asenteesta huolimatta. Asemaa kuvaa myös se, että Voikkaan myyntijohtaja ei ollut mukana neuvotteluissa, joissa käsiteltiin Voikkaata koskevia strategisia asioita, vaan markkinointijohtaja Stackelberg edusti sekä Kymiä ja Voikkaata.



Markkinointiajattelun kehittymistä tapahtui vähitellen ja Suursalmen mukaan vuoden -85 paikkeilla ajattelutavassa oli nähtävissä asiakassuuntautuneisuutta. Eräänlaisena taitekohtana voidaan kuitenkin pitää vuoden 1982 organisaatiomuutosta. Nygårdin ja Suursalmen nimitysten myötä organisaatioon saatiin markkinointisuuntautuneemmin ajattelevia henkilöitä. Toiminnan läpivieminen edellyttää tietyn aseman omaamista ennen kuin se on mahdollista. Yleisesti tunnettu tosiasia on myös se, että muutoksen toteutuminen vaatii oman aikansa.

Stackelbergin ideana oli, että insinöörejä nimitettiin myyntijohtajiksi, koska hänen mielestään asiakkaan kanssa piti pystyä puhumaan muustakin kuin hinnasta. Tavoitteena oli myös se, että ei ole pitkää linkkiä asiakkaalta tuotantoon ja että asiakas määrää tuotannon eikä päinvastoin. Kymin johtajan Kellokosken jälkeen Stackelbergille oli mahdollista toteuttaa ajattelumallinsa. Suursalmen mukaan silloin ryhdyttiin Kymiä yhtiönä "vääntämään" toden teolla asiakassuuntautuneeksi.

Suursalmen mielestä -80 -luvun alkupuolelta lähtien markkinoinnillinen aktiivisuus kasvoi selvästi, järjestettiin erilaisia tapahtumia, mm. Voikkaan ja Finnpapin välisiä jalkapallo- ja lentopallo-otteluita. Joskus oli jopa asiakkaitakin mukana, mm. Daily Mirrorin ostopäällikkö tai -johtaja oli ottelun tuomarina. Aikaisemmin tapahtumat olivat kuivahkoja säästeliään linjan vuoksi, mutta Nygårdin tulon myötä tilaisuuksien taso nousi:

Kyllä se oli sitten Bjarne, joka pani niihin glamouria. Ne oli sitä ennen vähän, no kun Lund oli kato "det kostar så mycket", niin välikaljaa ehkä puolitoista pulloa per mies ja nakkioskien kautta kotiin.

Markkinointi toimi lähinnä taktiikkana ja strategiana, kulttuurista ei voida vielä puhua. Markkinointiajattelu ei ollut läpäissyt koko organisaatiota ja vielä tänäkin päivänä saattaa olla tilanteita, joissa ajattelu lähtee liikkeelle tuotteesta, jolle etsitään sopivia markkinoita. Toisaalta tilanne voi ajautua toiseen ääripäähän, jolloin markkinointiajattelu ja asiakkaan arvostaminen on liiallista eikä ymmärretä realiteetteja. Asiakasta pidetään tilanteessa kuin tilanteessa kuninkaana ja asiakaslähtöisyyden nimissä ei ymmärretä käyttäytymisen vahingollisuutta omalle toiminnalle. Lars Tuhkanen, joka toimi silloin Finnpapin teknisenä asiantuntijana ja myöhemmin apulaisjohtajana, toteaa:

Syntyy usein sellainen kriisi, että mennään niinkuin yli, silloin kun päästään sille asteelle, että uskotaan asiakkaaseen, niin sitten menee se oma ajattelukyky vähän sokeeksi ja ei pysty enää erottelemaan sitä, missä minä voisin omalla tietämykselläni parantaa asiakkaan tulosta, vaan kuullaan hyvin nöyrästi kaikennäköistä, mitä asiakas sanoo. Ei asiakas ole mikään paperintekijä, eikä varmasti kaikissa asioissa oikeassa. Pitäisi löytää tämä avoin keskustelufoorumi, jossa todetaan mistä se kultainen keskitie löytyy.

Tuhkanen puhuu myös toiminnallisesta laadusta, jolla hän tarkoittaa “kokonaisuudessaan asiakkaan bisneksessä toimivaa tuotetta. Toiminnallisen laadun aikaansaaminen edellyttää, että esimerkiksi paperinvalmistaja on valmis puhumaan omasta bisneksistään asiakkaan kanssa. Tärkeää on saada asiakas ymmärtämään, että myyjän bisneksen onnistuminen on sama kuin asiakkaan bisneksen onnistuminen. Tilannetta ei saisi koskaan päästää siihen tilanteeseen, että jompi kumpi lypsää toiselta”.

Yleisemmällä tasolla markkinointi-ideologia oli myös muuttumassa. Vielä -70 -luvulla markkinointi hoidettiin keskitetysti tehtaiden ulkopuolelta. Konserneilla oli omia konsernimarkkinointiosastoja, jotka huolehtivat markkinointiviestinnästä yms. Tosin ko. yksiköt olivat pieniä ja markkinointia ei nähty kaikilta osin niin tärkeänä kuin tänä päivänä. Tehdastasolla hoidettiin operatiiviset tehtävät ja toiminta painottui Voikkaan tapaan myyntiin ja tilausten käsittelyyn. Halme kertoo muutoksesta:

Se on nyt muuttunut sellasesta keskusjohtoisesta ulkopuolisten käsissä olevasta asiasta, jossa oli sitten korkeintaan sellanen välivaihe, että tehdas ja tää yksikkö teki jonkun erillisprojektin yhdessä, niinku KymTech- ja KymPrint-projektit, jotka tehtiin yhdessä. Kaikki muu oli keskusjohtoista. Nyt käytännössä sitten tänä päivänä toiminta on mennyt toiseen ääripäähän, keskusjohtoinen markkinointi ei vaikuta näihin millään tavalla, vaan tehtaot tekee aika lailla itsenäisesti, jopa valitettavan itsenäisesti informoimatta toisiaan tai menemällä selvästi “toisen tontille”. Seurauksena tulee tätä “over lapping”- kitkaa ja jopa pahimmassa tapauksessa kannibalismia.

Ajatusmallin läpiviemiseksi tarvitaan korkeaa vuorovaikutustasoa toimijoiden välillä. 1970- ja -80 -luvulla paperiteollisuudessa vuorovaikutus tapahtui valtaosin tehtaon ja Finnpapin sekä Finnpapin ja asiakkaan välillä.

Joillakin vaikutusvaltaisilla ja kauan yhtiössä toimineilla henkilöillä oli useasti vankat ja vaikeasti muutettavat mielipiteet asioista ja tuotteista. Jos asiakas halusi muutoksia laatuun tms., hänet saatettiin nähdä “huiputtavana ja pettäväenä” osapuolena, joka tavoittelee vain omaa etuaan. Nygård kuvaa näkemyseroa insinöörien ja markkinointi-ihmisten välillä

seuraavasti:

Se oli vaikea asetelma saada insinöörit Andersin Lundin (tehtaanjohtaja) johdolla mukaan, Pekka Holm (tuotantopäällikkö) oli kohtuullisen aulis tuleen perässä ja kyllä nää nuoremmat insinöörit, mutta Andershan, totta kai häntä otti paljon päähän, jos yksi organisaatio koko ajan seilas ja tuli takaisin ja sano, että ei näin niin kuin ennen, vaan aivan uudella tavalla.

Vuorovaikutus asiakkaisiin hoidettiin -70 ja -80 -luvuilla Finnpapin taholta. Finnpap oli hyvin oman arvonsa tunteva ja toiminta oli hyvin tarkoin määriteltyä. Vuorovaikutus oli hyvin selvärajaisesti kanavoitu ja tehtaan myyntiosasto oli lähinnä yhteydessä vain Finnpapiin. -80 -luvun jälkipuolella kontaktien määrä lisääntyi ja myyntiosaston yhteydenpito monipuolistui.

Yrityksen sisäinen vuorovaikutus on myös muuttunut vuosien saatossa. Myynnin ja tuotannon yhteydenpito on jatkuvasti lisääntynyt ja se on muuttunut tasavertaisemmaksi. Halme kuvaa osuvasti eri osapuolien vuorovaikutusta tänä aikana:

-80 -luvun loppupuolella yhteydenpito yrityksen ulkopuolelle eri yrityksiin oli paljon helpompaa kuin saman yrityksen eri osapuoliin. Monessa yhteydessä todettiin, että toi Kymijoki tossa välissä on mahdollisimman syvä eli Kymin ja Voikkaan yhteistyö oli lähes olematonta silloin -80 luvun lopussa, kun Voikkaa irtautettiin siitä Kymin piiristä, johon se ei oikeastaan koskaan kuulunutkaan ajatellen tuotesektoria. Toisaalta sitten tehtaalla eri osastojen välinen yhteistyö perustui henkilösuhteisiin ja jos ne ei ollu kunnossa niin sitä yhteistyötä ei tapahtunu ja täällä on ollu selviä sellasia hankalia tapauksia, että monasti saatto käyttää sellasta termiä, että puukolla selkään heti kun silmä välttää. Näitä tilanteita on ollu myyntiosaston sisällä, myyntiosaston ja tehtaanjohdon välillä sekä myyntiosaston ja yhtiön johdon välillä, siis tulehtuneita henkilösuhteita. Tällaset oli erittäin vaikeita tilanteita, jotka nyttemmin on ratkennu sillä, että joku on väistyny, useinmiten se alempiarvoinen.

Vuorovaikutusta markkinoinnin ja esim. tuotannon kanssa esiintyi tuotteiden laatu-, reklamaatio- ym. kysymyksissä. T&K: n kanssa vuorovaikutus oli siinä mielessä tiivistä, että markkinointi ja tutkimuskeskus, joka Kymillä on omansa, toimivat yhdessä kehittäen uusia laatuja ja tehden tuoteparannuksia. Vuorovaikutus myyntikonttoreiden kanssa tapahtui paljolti Finnpapin välityksellä, myyntikonttoreissa päälliköt olivat kuitenkin ratkaisevassa asemassa ja suhteiden hoitoa keskitettiin myös heihin.

## 6 VOIKKAAN JA FINNPAPIN SUHTEEN KEHITYS

### 6.1 Kymin ja Voikkaan myyntikanavan eriytyminen

Kymiyhtiön ylimääräisessä tiedotuslehdessä 26.11.1975 kerrottiin yhtiön irrottautumisesta Finnpapista. Tavoitteeksi asetettiin parempien ja nopeampien yhteyksien luominen asiakkaisiin sekä erikoistuvan tuotevalikoiman markkinoinnin tehostaminen. Osittain taustalla oli taloudellinen tilanne, eroamista edeltänyt öljykriisi aiheutti raaka-ainehamstrausta myös puuraaka-aineen osalta.

Seurauksena oli kysyntälama varastojen täytyessä ja tällaisissa tilanteissa etsitään usein ratkaisua muuttamalla organisaatiomallia tai vaihtamalla henkilöitä. Vuoden -75 kahta ensimmäistä vuosineljännestä kuvataan metsäteollisuuden syvimmäksi lamaksi sitten toisen maailmansodan. Esimerkiksi Voikkaan sanoma- ja aikakauslehtipaperien toimitukset jäivät 13,5 % ja 32,1 % kapasiteettia pienemmiksi. Kympress -laadun tuotantoa supistettiin eniten, jopa 53,9 % kapasiteetista (Kymi-yhtiöiden vuosikertomus 1975).

Edellytykset oman myyntiorganisaation luomiselle olivat hyvät, koska Kymi Kymmene Paperilla oli jo olemassa myyntiverkosto englantilaisen tytäryhtiön, Star Paper Limitedin kanssa, mikä kattoi jo sillä hetkellä molempien yhtiöiden päämarkkina-alueet. Kymiyhtiöllä oli myös aikaisempaa kokemusta paperin myynnistä suoraan asiakkaalle, olihan sillä ollut oma myyntiorganisaatio vuoteen 1946 asti, jolloin se liittyi Suomen Paperitehtaitten Yhdistyksen, Finnpapin jäseneksi.<sup>5</sup>

Jo 1960-luvulla kävi ilmeiseksi, että myynti Finnpapin kanssa aiheutti kilpailutilanteen kotimaisten ja ulkomaisten tytäryhtiöiden välillä. Seurauksena sopimus, jonka mukaan hienopapereiden myynti hoidetaan Englannissa uuden myyntikonttorin, Kymmene Paper Sales Ltd:n välityksellä.

1970-luvun alussa Kymin paperitehtaalla siirryttiin yhä voimakkaammin arkkipaperituotantoon. Erikoistuotteiden johdosta tuli tarve läheisempään kosketukseen

---

<sup>5</sup> Yhtiö kuului myös vuosina 1918–21 Suomen Paperitehtaitten Yhdistykseen.

asiakkaiden kanssa, minkä vuoksi vuosina 1973-74 perustettiin yhdeksän myyntikonttoria kahdentoista olemassaolevan lisäksi. Myyntikonttorit ovat toimineet myös Finnpaperin agentteina. Suurimmilla konttoreilla on ollut omat jakeluvarastot, joiden avulla on voitu nopeuttaa toimituksia ja lisätä toimitusvarmuutta.

Kymi Kymmene Paperin erotessa 1.10.1976 Finnpaperista sopimukseen kuului, että oman myynnin ulkopuolelle Finnpaperin hoidettavaksi jäävät Voikkaan paperitehtaan sanoma- ja aikakauslehtipaperit. Näitä vartenhan Finnpaperilla oli maailmanlaajuinen myyntiverkosto. Tosin tähän lopputulokseen tultiin vasta pitkällisten neuvottelujen jälkeen, alkuperäisenä tarkoituksena oli erota yhdistyksestä kokonaisuudessaan.

Collianderin mukaan päätökset tämän tyyppisistä asioista tehdään niin korkealla tasolla, että on vaikea tietää todellisia taustoja ja syitä. Eroilmoitukseen liittyen Colliander toteaa:

Kyllähän takaraivossa on aina ollu se, että kun tällanen yhdistys on muodostettu ja vaikka se yrittää kuinka hoitaa niin, että kaikki on tyytyväisiä, niin tietysti on aina olemassa sellanen ajatus, että joku lähtee. Ja tietysti yritetään aina tehdä kompromisseja ja niin päin pois, mutta jos ne ei onnistu, niin sitten ei voi mitään ja silloin täytyy suhtautua vain positiivisesti siihen, että tää systeemi ei ollut tarpeeksi sopiva tälle jäsenelle ja sitten jatketaan niin kuin ollaan tehty. Ei ero ollut niiden ajatus, jotka ovat vastuussa eri funktioista, se oli erittäin korkealla tasolla tehty päätös.

Mm. seuraavia seikkoja on painotettu omaan markkinointiin siirtymisen puolesta:

- suora myynti vahvistaa yhtiölle tärkeitä tuotteiden omaleimaisuutta
- tuotekehitys hyötyy suorista asiakaskontakteista
- markkinoiden tuntemus paranee ja tietojen saanti nopeutuu
- suorien yhteyksien avulla on mahdollista luoda vakaat sekä pitkäaikaiset suhteet toimittajan ja ostajan välillä
- myyntiorganisaation laajuus on sopeutettavissa oikeaksi myynnin määrään nähden
- oman myyntiverkoston avulla on entistä paremmat mahdollisuudet kouluttaa myyntihenkilökuntaa
- uusi myyntiorganisaatio antaa mahdollisuuden Kymiyhtiön piiriin kuuluvien koti- ja ulkomaisten tehtaiden paperin tuotannon ja myynnin optimointiin sekä koordinoointiin.

(Kymiyhtiön tiedotuslehti, 1975)

Määrällisesti myynti jakautui siten, että oman myyntiorganisaation kautta myytiin noin 200 000 tonnia ja Finnpapin kautta noin 350 000 tonnia myynnin arvon ollessa suurin piirtein tasan.

Colliander Finnpapista kuvasi myyntiyhtiön roolia ja koko toiminnan perusidea isoja ja tehokkaita tehtaita suosivaksi, jolloin Voikkaan tyyppisillä tehtailla on ollut vaikeuksia täyttää myyntiyhtiön toiminnan peruskriteerejä:

Kyllähän lähtökohta koko ajattelutavassa oli se, että se joka pärjää hyvin, niin sille tää systeemi toimii. Siis niille, joilla on isot koneet, hyvä tuotantovauhti, vähän häiriöitä, niin ne pärjää hyvin. Jos sulla on sellanen verkko, niin se verkko pitää olla sellanen, että ne jotka eivät pärjää, tippuu pois. Kukaan ei voi elää toisen kustannuksella ja Voikkaahan oli moniin muihin verrattuna aika vanhanaikainen tehdas. Pienet kapeat koneet ja alhainen kapasiteetti. Niissä ei ollu pääomamenoa niin paljon, mutta kuitenkin, kyllä se verkko piti olla sellanen, että ne jotka pystyivät tekemään hyvää tuotantoa ja laatua, ne pysy siinä. Tietysti taisteltiin kovasti, jos oli joku kone, joka ei ollut niin tehokas, sanotaan nyt vaikka joku kapea kone, joka teki sanomalehtipaperia, niin eihän se, se oli selvää kaikille, että ei se pitkällä tähtäimellä pärjää ja sille yritettiin kovasti kehitellä uusia lajeja ja sitä työtähän nimenomaan Lars Tuhkanen teki.

## 6.2 Pyrkimys tasapainoon vuosina 1976-82

Vuoden 1975 syksyllä Kymi-yhtiön tehtyä päätöksen kokonaisuudessaan Finnpapista eroamisesta, alkoivat tiiviit uudelleen neuvottelut, joiden tarkoituksena oli Finnpapin osalta saada ainakin osa Kymin tehtaista takaisin sen myynnin piiriin. Lopputuloksena oli, että sanoma- ja aikakauslehtipaperilaadut säilyvät Finnpapin myynnissä. Prosessi aiheutti kuitenkin paljon epävarmuutta asiakkaiden sekä Finnpapin keskuudessa, koska täydellisestä irtautumisesta oli jo ehditty ilmoittaa kaikille osapuolille. Sen hetkinen markkinapalvelun apulaisjohtaja Bjarne Nygård kertoo irtautumisvaiheesta seuraavasti:

Se aiheutti todella pahaa hämminkiä markkinoilla. Kyllähän se on nyt ihan selvää, että jos tommosen askeleen meinaa ottaa, niin se pitää viedä läpi, elikkä se oli selvä, että kun sitten tultiin niinku hattu kourassa takaisin ensin yhdistykseen ja sitten sen jälkeen mentiin asiakkaitten luokse, niin vuosia kestäneet hyvät liikesuhteet ja kotrahdit oli kaikki irtisanottu ja tuota Voikkaa joutu alottamaan aivan alusta tavallaan ja Finnpapissa se noudatti sellasta hierarkkista kaavaa, että yleensä niillä oli jonkinlainen tommonen ykkös-, kakkos- ja kolmostehdas ja sitä sai sitten ihan jonon päästä alottaa. Finnpap oli sellainen valli, jonka läpi pitää päästä erittäin hyvällä rankingilla.

Suhteet olivat kärsineet ja osa finnpapilaisista otti eron henkilökohtaisesti. Oksasen mukaan henkilökohtaisesti ottaneet olivat “vanhemman polven ihmisiä, jotka olivat eläneet sen kunniakkaan Finnpap -uransa lähes sinne ehtopuolelle asti ja sitten yht`äkkiä, kun tulikin tällanen sanoisko pyhäinhävästys, niin se teki sen tietysti, että he koki sen jollain tavalla loukkaavana”. Lars Tuhkanen, ei nähnyt katkeruutta silloisissa suhteissa myöntäen kylläkin, että asiakkaat olivat hämmentyneitä. Colliander kuvasi eroilmoituksen vaikutusta seuraavasti:

Yht`äkkiä partnerista tulee kilpailija, sehän on se oleellinen asia ja se varmaan tapahtui, että asenne muuttui negatiiviseksi. Sehän ei ole vain organisatorinen vaan myös prestige-kysymys. Periaate oli, että hoidetaan asiat niin, että kaikki ovat tyytyväisiä. Ja jos joku jostain syystä lähtee, niin täytyy sitten kysyä itseltään ollaanko asia hoidettu niin huonosti, että ne haluaa lähteä sitä varten. Se ei varmaan ollut se syy, koska suhteet nimenomaan Voikkaaseen olivat erittäin hyvät.

Voikkaan osalta aloitettiin pitkäjänteinen työ suhteiden normalisoimiseksi ja markkinointijohtaja Stackelberg antoi Nygårdin tehtäväksi henkilösuhteiden korjaamisen Finnpapiin ja asiakkaisiin. Nygård kertoo:

Se briiffi oli se, että nyt pitää laittaa nämä suhteet Finnpapiin kuntoon. Ellei ollut hyvin sinut sen organisaation kanssa ja nautti sen luottamusta, niin ei varmaan päässyt eteenpäin. Kyllähän jo silloin oli aika hyvin saatu bisnestä takaisin, kun mä tulin Voikkaalle, se oli edelleen se hankaus henkilösuhteissa ja Finnpap oli katsonut todella karsaasti Voikkaata.

Me oltiin aika kerettiläisen ja siis ihan noiden muiden mielestä huonojen ihmisten maineessa, että siinä oli kova kynnyks ja kyllä me käytettiin kaikki keinot. Kaikkein tärkein päämäärähän oli uudelleen käynnistää bisnes ja siinähan tuli käytettyä monta siihen liittyvää tempua, Kympressiä myytiin pari kertaa aivan uutena, joku putkisto uusittu tai joku pieni pala parannettu.

Suursalmen mukaan osa finnpapilaisista otti eron henkilökohtaisesti, mutta “hankaus” kesti vain noin puolisen vuotta. Voimakkaimpia reaktioita esitti Sveitsin myyntikonttorin Björn Pettersson, joka oli hylännyt kaikki tilaukset samana päivänä, kun ilmoitus eroamisesta tuli. Voikkaan tilauskanta putosi nolleen yhden päivän aikana ja jo sisällä olevat tilauksetkin hyllytettiin. Tilanteen korjasi Voikkaan kokemus puhelinuettelopaperin valmistuksesta ja myynnistä Tanskaan. Sveitsin PTT:ltä tuli tilaus Finnpapille ja heillä ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin Voikkaa. Ilmapiiriä kuvaa kuitenkin Petterssonin kommentti: “Kymin edustajat ei saa tulla, mutta Pekka saa tulla, koska minä tunnen hänen isänsä”. Toinen voimakkaasti reagoinut oli Belgian myyntikonttorin Carl Hortling, josta Suursalmi kertoo:

Sillähän oli se periaate, että hän ei tule Kymille ennen kuin vuorineuvos lähettää hänelle henkilökohtaisen kutsukirjeen. Mä sanoin sille, että kuule sitten sä et tuu koskaan käymään Kuusankoskella.

Helsingin finnpapilaisista harva kantoi pitempään kaunaa, joskin satunnaisia "heittoja" tuli silloin tällöin. Jos asia kaivoi heitä, he eivät ainakaan tuoneet sitä voimakkaasti julki, vaan kävelivät "nyrkkitaskussa". Suursalmen mukaan suurin osa ymmärsi, että realiteetit ovat realiteetteja. Myös Matti J. Oksanen silloisesta tilausten käsittelystä oli sitä mieltä, että "sen verran oli tämmöstä ymmärrystä, ettei se henkilötasolle mene, vaan se on yhtiön päätös, eikä yksittäisen henkilön".

Todella tärkeänä henkilönä Voikkaan taholta Finnpapissa pidettiin Lars Tuhkasta, josta Nygård toteaa, että "yks profeetta siellä oli aivan keskeisessä asemassa ja se oli Lasse Tuhkanen, joka oli koko tän laatu ja teknisen palvelun, laatupolitiikan kaikista ylin profeetta". Tuhkasen tärkeyttä lisäsi se, että hän vaikutti suuresti asiakkaiden ajatusten läpiviemiseen tehdastasolla ja sen lisäksi hän oli entisenä syväpainajana erittäin arvostettu asiakkaiden parissa. Aluksi hänen suhteensa Voikkaaseen oli erittäin kriittinen, mutta Nygårdin ja Suursalmen ponnistelujen lopputuloksena heistä tuli hyviä ystäviä. Voikkaan osalta haluttiin osoittaa, että he halusivat tosissaan palauttaa suhteet ennalleen.

Nygård kuvaa Tuhkasen asemaa ja asiakaskäyntejä:

Se haukku tehtaita aivan maan tasalle ja nosti asiakkaan täysin kunkuksi. Hän oli kehittämässä uusia laatuja, hänellä oli nimittäin sitten toimitusjohtajaa myöten näissä isoissa taloissa helkkarin rautaiset suhteet, kun hän tuli Grunerille tai Springerille tai kelle vaan, niin tehtaanneuvokset ja muut nuoremmat myyntijohtajat oli siellä taustalla ja tää Vorstandsvorsitzender, se ensin kehuskeli Tuhkasta ja ne jutteli kuin vanhat kaverit kauan ja sitten päästiin sitten vähän niinkun, että joo tuollahan on nämä tehtaan edustajatkin, että he on kans mukana tässä.

Tuhkasen mielestä suhteet palautuivat ennalleen niin sanotusti yhdessä yössä ja tämä palautuminen toimi Tuhkasen mukaan jopa Voikkaan hyväksi. Asiakkaat innostuivat jälleen Voikkaasta, tosin Finnpap teki ylimääräisiä panostuksia ja heidän mielestään suhde nousi korkeammalle tasolle, mitä se oli ennen kriisiä. Tuhkanen kuvaa irtautumisilmoituksen jälkeistä aikaa :

Se, mitä meille tapahtui oli se, että meille tuli aikamoinen aukko tiettyjen lajien kohdalle ja siinä mulle tuli jumalattoman kiire aikakausi kehittää muiden tehtaiden kanssa vastaavia



uusia tuotteita. Luonnollisesti olimme pettyneitä Kymmenen päätökseen erota, mutta ymmärsimme sen.

Suursalmen elämäntehtäväksi Nygårdin mukaan muodostui hänen alaisenaan “kuunnella, mitä profeetta sano ja mennä tehtaalle ja sanoa, että näin pitäis tehdä, mutta tää ei ollu niin helppoo. Suursalmi oli enemmän vannoutunut markkinoinnin prioriteeteille ja tehdas oli ilman muuta aivan toisessa maailmassa”. Syynä oli nimenomaan markkinointiajattelun vieraus tuotantopuolella.

Finnpapin ja paperitehtaan välisestä suhteesta ja asennoitumisesta asiakkaaseen Lars Tuhkanen sanoo seuraavaa:

Kyllähän se harvoin oli, ettei asiakkaan toivomusta täytetty, kyllä niin paljon markkinaorientoitunutta porukka oli, ei voitu väkisin myydä. Tehtaiden kanssa oli sitten ristiriitoja, sillä myyntihenkilön oli vaikea osoittaa vaikeille persoonille, että heidän laatunsa ei oli riittävä ja joskus piti tehdä konkreettisia näyttöjä, saada se asiakas suusta suuhun kertomaan koepainatuksen jälkeen.

Täytyy muistaa, että Finnpap oli palveleva organisaatio ja se palvelu kohdistu markkinatietämykseen, mutta me ei voitu neuvoa tehdasta silloin, kun siellä oli kovia jääräpäitä ja mielipiteitä siitä, miten kaunista ja suurta me jälleen rakennetaan. Yhteistoimintaa meillä oli esimerkiksi Kaukaan ykköskone -projektissa, kun aloitettiin tunnustelemaan, mitä sinne Kaukaalle rakennetaan, niin ei ollu mitään tietoa mitä sinne tehdään, tehdäänkö saha vai sanomalehtipaperi- vai hienopaperitehdas.

Se alko semmosella fiksulla projektilla, jossa oli Harri Piehl, Lares ja muita Kaukaan johtohenkilöitä siihen aikaan, jotka näki tän asian vähän terävämpänä elikkä näki sen juuri sellaisena kuin minä aina yritin yrityksille opettaa, että menestyminen vaatii sen, että tiedät mitä asiakas tarvitsee huomenna, tänään ja ylihuomenna ja niin pitkälle kuin mahdollista. Tämän suhteen Kaukas teki uranuurtavaa työtä, käytti hyväkseen graafisen alan ja kustantaja-alan johtajia ja tietäjiä aika paljon, yhteisissä neuvotteluissa pyrittiin saamaan selville se tuote, mitä asiakas tarvitsee.

Tuhkanen toimi -70 -luvun lopulla paljon Kaukaan projekteissa tehden kilpailija- ja asiakasanalyysyjä, joista kiteytyi tietoja, mitä kilpailijat valmistavat ja mitä asiakkaat tarvitsevat. Tarvittava teknologia rakentui näiden tietojen ympärille.

Merkittävä asia Voikkaan ja varmaankin kaikkien paperitehtaiden sekä Finnpapin välisissä suhteissa oli tilausten jakaminen. Asiakkailla oli tietty prosentuaalinen osuus tiedossa, minkä verran paperia oli Finnpapin kautta saatavissa. Toisena kriteerinä oli laatu, tietyille asiakkaille sopi vain tietty laatu. Joskus arvostetaan myös huonoa laatua, kuten Tuhkanen kertoo:

Esimerkiksi silloisen Neuvostoliiton kohdalla oli niin onnellinen tilanne, että sinne kelpas vain huonoimmat tehtaat ja niiden laadut ja paperin hinta oli siellä paras, mitä meidän myyntijärjestelmässä löyty ja se oli tuskallinen tämmösen tuotekehityksen kannalta, sillä huonommalla laadulla sai paremman taloudellisen tuloksen.

Tehtaiden myynnin tavoitteena oli useasti Euroopan osuuksien kasvattaminen ja Finnpap joutui koko ajan seuraamaan näitä osuuksia, jotta jako tehtaiden välillä olisi ollut tasapuolinen. Tasajakoperiaatteen kumosi useasti kuitenkin laadun riittämättömyys tietyillä Euroopan markkinoilla.

### 6.3 Dynaaminen -80 luku

Vuonna 1982 julkistetun uuden markkinointiorganisaation jälkeen aloitettu tehostettu markkinointiorientoituminen sai hyvän alun ja ajatusta Finnpapista eroamisesta ei oltu kokonaan haudattu. Tehostamisen myötä tavoitteena oli jossain vaiheessa pyrkiä myyntikanavan muuttamiseen ja ottaa myynti kokonaisuudessaan omiin käsiin. Suursalmi kertoo -80 -luvusta seuraavasti:

Kyllähän se oli jo silloin tarkoitus niinku, että ensin otetaan ne asiakkaat haltuun, ne asiakkaat on meidän ja sen jälkeen, mitä sen on väliä vaikka myyntikanava muuttuu, kun ne on sun asiakkaitas. Kyl se oli ideana meillä, mutta sehän sitten katkes siihen Kaukaan fuusioon ja siinä tuli sitten muut harmit ylimmän johdon kohdalle ja se keskittyminen meni sitten enemmän tämmöseen valtapeliin, että kuka omistaa kenet ja kuka ostaa kenet ja se focus hävis tästä asiakassuhteesta näihin rahoituskysymyksiin ja tähän kasinopeliin. Sehän on ihan selvä, että valtapeli, varsinkin jos siinä on sun oma palli, niin kyllä sä sitten pelaat sitä.

Sitä kyllä mä henkilökohtaisesti silloin ihmettelin, että kun Kaukas liitty, että silloin ei oltais kerralla erottu, mut kyl mä sen sitten näin. Syy oli kyllä siinä, että minun mielestä Kaukas oli kärjistetysti sanottuna väärinkäyttäny Finnpapia, niillä oli niin saatanan hyvä service siellä, ei kannattanu erota. Periaatteessa niillä oli kaikkien tiedot, mutta muilla ei ollut Kaukaksen tietoja. Tää oli mun selitys, ne näki, että niillä on niin hyvä asema, että ne itse asiassa hallitsee koko kenttää ja blokkaa muut.

Markkinointi oli siihen aikaan täysin Finnpapin hallussa ja Suursalmen mukaan heidän yhtenä parametrina oli pitää tehtaan edustajat mahdollisimman piilossa ja tietämättöminä tästä organisaatiosta. Finnpapia pidettiin hyvänä organisaationa siihen aikaan, kun suurin osa tehtaista valmisti samanlaisia tuotteita ja tehtailla ei ollut kielitaitoista ja markkinasuuntautunutta henkilöstöä. Vähitellen oman roolin ja ajatusten muodostuttua näille

tehtaille, Finnpap “pelasi sellaista suojautuvaa peliä eli yritti pelata eri tehtaat pois jaloistaan hajoita ja hallitse -periaatteella”.

Myös -80 -luvun jälkipuoliskolla suhteiden hoito Finnpapiin nähtiin tärkeänä toimintona Kaukaan ja Voikkaan myyntiorganisaatioissa. Oksasen palattua Voikkaan myyntiin tuotepäälliköksi vuonna -86, tehtäväkuvauksessa painotettiin suhdetoiminnan osuutta:

Silloin kun mä tulin mukaan, niin ensimmäinen tehtävä mulla oikeestaan oli, että luo hyvät suhteet Finnpapiin, tää oli Suursalmen käsky. Mä kävin suunnilleen pari kertaa kuukaudessa silloin ihan alkuaikoina Finnpapissa ja se oli ihan sillä tarkoituksella, ett tapaan ne ihmiset, joiden kanssa tulen tekemään töitä.

Hyvänä esimerkkinä Finnpapin toimista -80 -luvulla oli “Action together - yhteistoimin menestykseen” -kampanja, joka toteutus aloitettiin vuonna 1985. Kyseessä oli Suomen paperitehtaiden, Finnpap-Helsingin, Finnpapin ulkomailla olevien myyntikonttorien ja edustajien asiakassuuntautunut toimintaohjelma. Colliander muistelee kampanjaa:

Kampanja lähti liikkeelle Finnpapista ja se oli tarkoitettu siihen, että tehtäisiin hyvää yhteistyötä kaikkien tehtaitten kanssa, ei vain Finnpap, vaan koko meidän verkostomme. Se oli erittäin onnistunut ja seuraava oli sitten “Future together”. Näiden kampanjoiden tarkoituksena oli saada hyvä fiilis asiakkaasta tehtaan työntekijään asti. Meillähän oli konsulttifirma, joka teki paljon duunia nimenomaan parantaakseen tätä yhteishenkeä ja kyllä tietysti se, että Enso lähti, niin se vaikutti, vaikka oli aika helppo sanoa, että se oli loogista, koska heillä oli oma vientiverkosto, niin se tuli tavallaan halvemmaks, kun sanomalehtipaperi oli mukana, volyyimia tuli lisää ja suhteellisesti konttori maksoi vähemmän.

Toimintaohjelma tähtäsi tehtaiden kannattavuuden parantamiseen kehittämällä kaikkien osapuolien yhteistyötä. Ohjelma oli jaettu 11 projektiin, joista esimerkkeinä:

- tiedonkulun tehostaminen tehtaiden, Finnpapin Helsingin konttorin, myyntikonttoreiden ja asiakkaiden välillä
- taloudellisen kannattavuuden seuranta- ja yleisten suunnittelujärjestelmien kehittäminen
- koulutus
- erikoispaperiosaston kehittäminen
- vastuun ja päätöksenteon hajauttaminen

- asenteiden ja niissä tapahtuvien muutosten seuraaminen  
(Uutiskymi, 1985)

Seminaareissa oli pääteemana mm. kansainvälinen markkinointi ja asiakaspalvelu tänään ja huomenna -teoriassa ja käytännössä. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös viestinnän tehostamiseen ja liiketoiminnan suunnitteluprojekteihin. Toimenpideohjelman yksi pääteema olikin toiminnan tehostaminen: “muuttuneessa kilpailutilanteessa vanha viestintäkanava, asiakas - myyntikonttorin myyntimies - Finnpap, Helsinki - tehdas, ei aina ole riittävän tehokas. Tämän vuoksi nähtiin tarpeelliseksi rakentaa uudenlainen, nopea viestintäverkosto” (Uutiskymi, 1985).

Käytännössä se tarkoitti sitä, että myyntikonttorista otettiin suoraan yhteyttä tehtaaseen ja Finnpap-Helsinki jätettiin välistä ja sille jäi enemmänkin kontrolloiva ja administratiivinen rooli. Viestintäverkoston roolin rakentamiseen liittyi oleellisesti myös uuden ATK-järjestelmän rakentaminen, josta tehtiin reaaliaikainen ja erittäin tehokas.

Action together -kampanjan koulutusilaisuuksia järjestettiin koko myyntiosastolle ja tämän tyyppiset tilaisuudet olivat tehdaskohtaisia. Virallisten tilaisuuksien ohella järjestettiin vapaamuotoisempaa toimintaa, mm. Finnpapin ja Voikkaan välisiä jalkapallo- ja lentopallo-otteluita. Tosin tämän tyyppinen toiminta oli saanut alkunsa jo 1970-luvulla. Erona oli kuitenkin se, että aloite tuli nyt Finnpapin puolelta, kun se aikaisemmin oli tullut useammin Voikkaan taholta.

Koko kampanjan taustalla voi helposti ajatella olevan Finnpapin huolestumisen suurten jäsenyrytysten mahdollisesta halusta erota yhdistyksestä. Kampanjan alkuhan ajoittuu aikaan, jolloin Enso-Gutzeit erosi yhdistyksestä (1986) ja todennäköistä on, että heillä oli tieto eroamisesta jo edellisenä vuonna, jolloin kampanja pistettiin alulle. Myös Kymmenen irtautumishalut olivat jossain määrin “kyteneet” vuodesta 1976 lähtien. Suursalmi kuvaakin kampanjaa “viivytystaisteluksi”. Enson eroamista Suursalmi muistelee seuraavasti:

Mulle jäi se kuva, että vähän oli semmonen fiilis, että “ähää, nyt Enso menee nokalleen, nyt ne näkee, kuinka huonosti niille käy”. Sitten, kun se oikeni, niin muutkin rupes funtsaan illanistujaisissa ja muissa, että milloin nää hajoo, ei jos ne hajoo.

Paperiteollisuuden konservatiivisuus oli Suursalmen mielestä osittain syynä siihen, että Kymi ei eronnut Enso-Gutzeitin erottua. Muutokset nähtiin usein hankalina ja oli turvallisempaa jatkaa toimintaa entiseen malliin. Uskottiin myös, että tilanne helpottuisi yhden kilpailijan lähdettyä pois yhdistyksestä.

Toinen esimerkki Finnpapin “eloonjäämiskamppailusta” oli vuonna 1988 kehitetty uusi toimintamalli - New Operating Mode - jonka tarkoituksena oli kontaktipinnan laajennus: ylimmän johdon ohella myös konttorihenkilöstö lisäsi keskinäistä yhteydenpitoa. Voikkaan taholta tämän tyyppistä toimintaa edusti mm. -80 -luvun lopulla järjestetyt Leningradin vierailut. Tavoitteena oli henkilösuhteiden parantaminen ja pyrkimys henkilökohtaiseen kontaktiin. Aikaisemmin oli melko tyypillistä, että tilauksista ja strategioista keskustelivat vain johtajat ja operatiivinen henkilöstö oli vain suorittava porras, joka ei ollut kovin paljoa yhteydessä toisiinsa. Colliander toteaa:

Silloinhan siirrettiin vastuu enemmän myyntikonttoreille ja nimenomaan siis niin, että määrättyjä funktioita siirrettiin suoraan tehtaan ja myyntikonttorin hoitoon. Siinä varmaan säästettiin rahaa, kun nää funktiot yksinkertaistettiin. Jos ajattelee koko tätä taustaa ja miten tehtaat ja yhtiöt suhtautuivat Finnpapiin, niin nehan halusivat enemmän kontrollia ja mukanaoloa ja tähän oli yksi tapa hoitaa ja kyllä Finnpapin johtokunnan mielestä yritettiin koko ajan lyhentää näitä teitä asiakkaiden ja tehtaiden välillä.

Halme näki, että nämä kampanjat olivat välttämättömiä Finnpapin taholta, koska he näkivät, että ympäristö on muuttumassa ja sen kautta myös Finnpapin rooli. Kampanjoissa tavoiteltiin hyviä asioita, mutta niiden kohderyhmä oli useasti liian konservatiivista tavoitteiden läpimenemiseksi. Halme toteaa, että Enso-Gutzeitin eroaminen toimi alkusykäyksenä kampanjoiden aloittamiselle ja Finnpapin toiminnassa mietittiin jäsenuskollisuutta yhä enemmän:

Toimitusjohtaja Nysten piti eräässä tämmösessä Action together-tilaisuudessa puheen keskellä Suomenlahtea Sally Albatros -laivalla ja puheensa päätteeksi totesi, että “ne, jotka eivät sitten jatka näissä Finnpap -puitteissa ja ole täydellä mittakaavalla mukana tässä hommassa”, koska silloin huhuttiin myöskin jossain määrin Kaukaan tai Kymin eroamisesta, “niin saavat sitten poistua”, ja sitten laivan peräportti avattiin ja siitä sai sitten kaikessa rauhassa marssia mereen keskellä rasvatyöntä Suomenlahtea, siis aivan mieletön tempku. Mutta sen riskin ne otti, koska se meri oli aivan tyyni, mutta oli se aika vakuuttava homma. Siihen oli vedetty semmonen pressuseinä ja siten kuulu yht’äkkiä kauhee kolina ja sitten vedettiin pressut auki ja sanottiin, että “ken ei tietämme käy, käyköön tästä” ja siinä se oli, lankkua pitkin mereen.

Tilausten jakomenettely jatkui myös -80 -luvulla ja Finnpaperin asema säilyi tässä mielessä voimakkaana. Systemi aiheutti tyytymättömyyttä ja siihen haluttiin muutosta ainakin "oman väen" keskusteluissa. Suursalmi ja Halme selventävät hyvin systeemiä ja siihen suhtautumista:

Tilanteen ravistelemiseksi piti välillä tehdä radikaalimpia toimenpiteitä, se vaati välillä jopa sen, että meni ohi tän Helsingin. Menit suoraan Lamcoon tai Maddeniin ja sitten kun se oli tapahtunu, niin sit sanottiin vaan ett hupsista. Sitten tuli vakava varoitus ja sitten lupas kiltisti, ett ei koskaan enää ja sitten seuraavaan toimistoon. Näinhän se sitten lähti, sehän sitten rupes meneen tämmöseks koinaukseks (PS).

Koordinaatio-osastolla nää koordinaatiopäälliköt , ne oli tavallisia kuninkaita, jotka sitten istu näiden tilausten päällä ja joiden kautta kaikki tilaukset kulki. Sieltä pystyttiin niinku päättämään, että pannaan toi tonne ja toi tänne ja kaikki oli sitten pyrkimässä vaikuttamaan niihin positiivisesti, että sais jotain. Tehtaiden ihmisiä, lähinnä tuotepäällikkö tai sales service manager -tasolta, oli käymässä koordinaattorin luona käyden läpi, että miten ajetaan, ei siis mitä vaan miten, joka oli hämmästyttävää. Siis ohjaava toiminta tapahtu muualla, tää toiminta oli keskusjohtoista ja varsinkin, kun Voikkaan profiili silloin tässä historian edustamien syiden takia on ollut pikkasen heikko. Se profiili ei ollut sellanen, että olisimme voineet sanoa, että me haluamme näin, tehkää näin, vaan kysymyksen asettelu oli, että mitäs meille annettaisiin. Siinhän tapahtu sitten merkittävä muutos tässä mielessä, kun tuli tämä oma konsernimarkkinointi (VH).

Halme kertoo myös selventävästi itse menetelmästä:

Ohjenuorana oli jonkinlaiset budjetit, mutta budjeteista puolet oli aina "various customers" ja jotka ei sitten sitonu mitenkään. Tää Finnpaperin filosofia oli tää tasapäisyyden periaate, että kaikilla on sama käyntiaste, sama tehdas nettoFOB, jota seurattiin ja se oli vielä laskettu neliömassoittain, että tolla yiedillä te ootte saanu saman rahan. Se oli tyypillinen osuuskuntakolhoosi, jossa kaikkien piti olla täsmälleen yhtä huonoja ja nimenomaan näin päin, koska standardit rakennettiin huonoimman mukaan. Ja se ongelma oli sitten se, että joka teki asiat paremmin, ei saanut hyötyä siitä. Tää on varmaan tappanu tuotekehitystä ja kaikennäköisiä asiakaskontakteja, ei silloin tarvinnu rakentaa, koska ne rakensi muut henkilöt, jotka muutenkin vielä aktiivisesti pyrki pitämään nämä ominansa. Tällön hyvin karrikoitu lausahdus oli, että "Finnpaperin tehtaat". Eräät henkilöt asennoitukin sillä lailla, että nää on niinku Finnpaperin tehtaita, jotka tekee juuri niin kuin nämä kyseiset henkilöt ilman mitään omistusmandaattia määritteli, eikä tämmönen omistupohja ratkaissu asiaa millään lailla vaan ihan tämmöset positiot, Kooperation sisällä olevaan position perustuva määräysvalta, ei neuvotteluoikeus vaan määräysvalta ja sitä käytettiin.

## 6.4 Vanhan loppu ja uuden alku

Finnpapin pyrkimyksistä huolimatta Kymmene päätti erota myyntiyhdistyksestä lopullisesti 1.1.1991. Tällöin Wisaforest Oy Ab ja Kaukas Oy erosivat ja ne ryhtyivät markkinoimaan itse valmistamansa paperin. Luonnollisena tavoitteena oli suurempi asiakaskontakti. Ajankohdasta toimitusjohtaja Piehl totesi Uutiskymille, että "irrottautumisemme Finnpapista ja oman markkinoinnin järjestely osuu ajallisesti vaiheeseen, jossa markkinoiden tuntuvan ylikapasiteetin vuoksi joudutaan tyytymään verraten alhaisiin käyntiasteisiin. .... Toisaalta kasvu jatkuu päätuotteittemme osalta, mikä luo mahdollisuudet oman markkinoinnin avulla hyödyntää ja parantaa jo saavutettua markkina-asemaa tehokkaasti".

Ilmoitus eroamisesta annettiin keväällä 1990 ja sillä oli luonnollisesti vaikutuksia Voikkaan ja Finnpapin välisiin suhteisiin. Joillekin tehtaiden edustajille saatettiin ilmoittaa, että et ole tervetullut myyntikonttorin tekemälle asiakasvierailulle. Myös radikaalimpia myyntiä koskevia toimenpiteitä tehtiin:

Sopimuksessahan sanottiin, että saadaan myydä omia tuotteita 1.10. jälkeen vuoden 1991 toimituksiin. Asiakkaalta kuultiin esimerkiksi Englannissa, me oltiin tilauspulassa esimerkiksi Kymtechin osalta, "ei Kymtechiä saa kun ens vuonna, ne (Kaukas) on ihan täyteen buukattu" ja sit tarjottiin omaa tuotetta ja tää kuultiin asiakkaalta myöhemmin, kun päästiin käymään heidän luonaan (Oksanen).

Eroilmoitus tuli Finnpapille yllätyksenä ja siihen ei oltu varauduttu, vaikka ajatus elikin jatkuvasti taustalla. LWC-puolella Kaukas Oy:tä pidettiin todella hyvänä ja Colliander toteaa, että "kyllä kai se on aika selvää, että markkinointi joka tuotteessa on erittäin tärkeää ja jos se annetaan jonkun toisen hoidettavaksi - vaikka tehtaat omistivatkin osan Finnpapista - niin jossakin takaraivossa on, että miksi me ei hoideta sitä itse, meillä on paras laji, paras laatu ja hyvä tuote, miksi me ei tehdä sitä itse. Syy on se, että minä tuotan ja minä haluan myöskin markkinoida, joka sinänsä on aika luonnollinen tapa ajatella". Eroilmoitusta Colliander muistelee seuraavasti:

Mä luulen, että me oltiin aika varmoja siitä, että Kymmene ei lähde minnekään, se tuli kyllä yllätyksenä. Mä olin silloin johtokunnassa, me oltiin Tukholmassa silloin, kun se tuli. Meillä oli joku tilaisuus ja sinne tuli vihje, että jotain on tapahtumassa ja mä muistan, että Harri Piehl oli silloin toimitusjohtajana ja meillä oli hyvin läheiset suhteet. Mä soitin sunnuntaina illalla kotiin Harrille ja huomasin kyllä äänestä, että jotain on pielessä ja seuraavana päivänä

oli sitten kirje, sehän piti olla ennen 31. maaliskuuta, jos kukaan ei silloin ilmoittanut, niin sitten piti oottaa kun vuosi vaihtuu, mutta kyllä se oli aikamoinen shokki. Tää koko pesänjako, siihen meni energiaa ja aikaa.

Kyllä mun pitää sanoa, että se hoidettiin hyvässä yhteisymmärryksessä, vaikka se kirveli. Suhteet tehtaisiin olivat aina erinomaiset, Voikkaan ja Kaukaan ja kaikkien kanssa. Harri Piehl sitten selitti mulle sen tilanteen pitkässä kirjeessä, mutta ei se koskaan kokonaan selvinny, minkä takia ne lähti. Tietysti on olemassa virallisia selityksiä, mutta joskus ehkä saadaan tietää, mikä oli se todellinen syy, sehän voi olla niin kuin kovin usein tässä elämässä on, kahden ihmisen kemia ei sovi yhteen, se voi olla yksi perimmäinen syy.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Markkinoinnin asema, kehitys ja organisointi ovat luonnollisesti yhteydessä toisiinsa. Markkinoinnin asema yrityksessä määrittelee pitkälti sen, miten markkinoinnilla on ollut mahdollisuuksia kehittyä ja miten se on organisoitu. Voikkaan paperitehtaan osalta markkinoinnin asemaan on vaikuttanut voimakkaasti toimialan teknisyys, insinööripainotteisuus ja näiden myötä tuotantosuuntautuneisuus.

Voikkaan ja Kyminkin paperitehtaan osalta tuotanto-orientoituneisuuteen vaikuttivat voimakkaasti silloiset isännöitsijät Anders Lund ja Lennart Gräsbeck. Molemmat olivat erittäin tuotanto-orientoituneita ja "henkeen ja vereen" paperintekijöitä. "Patruunathan" ovat olleet tyypillisiä paperiteollisuuden johtohahmoja. Heidän ajatusmaailmansa ja -mallinsa hallitsivat toimintaa ja auktoriteettiasemansa takia heitä ei julkisesti kritisoitu.

Tuotanto asetettiin prioriteettiasemaan ja esimerkiksi myynti ja asiakassuhteet olivat toisarvoisella sijalla. Silloisessa toiminnassa haluttiin varmistaa tuotannon optimaalinen toiminta ja muiden oli sopeuduttava tuotannon dominoivaan asemaan. Poikkeuksiakin oli, kuten Peter Stackelberg ja Pekka Suursalmi, mutta heidän ajattelumallinsa vaikuttivat toden teolla vasta vanhojen "patruunojen" väistyttyä.

Suomalainen metsäteollisuus on ollut koko toimintansa ajan voimakkaasti tuotantopainotteista, joten tässä mielessä on ymmärrettävää, että muutos markkinointisuuntautuneempaan ajattelutapaan ei tapahdu helpolla. Asiakaslähtöisyydestä on puhuttu jo kymmeniä vuosia, eikä ajattelutapa ole vieläkään mennyt läpi metsäteollisuustoimialalla. Vielä tänäkin päivänä voi käydä niin, että ensiksi mietitään uusi tuote ja vasta sen jälkeen etsitään sille markkinoita.

Harvinaista ei ole sekään, että tuotantopuolen ihmiset "sanelevat" miten ja milloin koneella ajetaan. Esimerkiksi vajaakapasiteettitilanteessa saattaa joskus käydä niin, että tilauksia myöhästyy, koska kone ajetaan alas. Vastaavasti seisokin jälkeinen startti useasti ajoitetaan ajankohtaan, mikä on tuotannolle sopivin. Muut osastot joutuvat enemmän tai vähemmän sopeutumaan tilanteeseen.

Oman vaikutuksensa paperiteollisuuden tuotantosuuntautuneisuuteen on tuonut myös rekrytointipolitiikka. Toimiala on ollut insinööripainotteista ja 1970 - ja 1980 -luvuilla insinöörikoulutus ei ollut kovinkaan markkinointipitoista. Myyntimiesten tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin hyvää paperivalmistuksen tuntemusta, ei niinkään markkinoinnillisia taitoja. En yritä sanoa, että paperiteollisuuden myyntiin tulisi tai olisi tullut palkata enemmän markkinointi-ihmisiä, mutta alan ihmisellä olisi hyvä olla molempia edellä mainittuja taitoja.

Tilanne on varmaankin muuttumassa vähitellen parempaan suuntaan, mutta markkinoinnillisen ajattelutavan läpivieminen koko organisaatiossa on pitkälinen prosessi. Useasti tuotantosuuntautuneesti ajattelevat ihmiset olivat ja ovat vaikuttavassa asemassa, jolloin hierarkiassa alempana olevien markkinointisuuntautuneesti ajattelevien henkilöiden mielipide ei pääse esille. Tavoitteena tulisi olla yhteistyö tuotannon ja markkinoinnin välillä, jotta välttyttäisiin yhden yksikön liian hallitsevalta asemalta. Asiakas tulisi ottaa toiminnan lähtökohdaksi, mutta ei kuitenkaan tuotannon kustannuksella. Ei ole järkevää pitää asiakasta tyytyväisenä kustannuksista piittaamatta. Tosin tähän asti tilanne on ollut enemmänkin tuotantoa painottava, joten liian asiakaskeskeistä asennetta ei tarvinne vielä varoa.

Nähdäkseni tavoitteena ei tulisi ollakaan yhden ainoan ajattelutavan läpivieminen, vaan useiden erilaisten ajattelutapojen symbioosi. Jokaisen yksikön tms. tulee ajatella omaa etuaan ja lähtökohtiaan sekä tuoda ne esille. Vastaavasti jokaisen yksikön tulee olla joustava ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti organisaationsa toimintaa. Eri yksiköt tasapainottaisivat näin ollen toisiaan, eikä yksikkö tai ajattelutapa saisi liian hallitsevaa asemaa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää yksiköiden tasavertaista asemaa esimerkiksi tuotannon ja myynnin/markkinoinnin välillä. Tämän tyyppistä ajattelua voitaisiin kutsua vaikka kokonaisvaltaiseksi tai makromarkkinoinniksi.

Markkinoinnin asema on ollut koko teollisuudenalan olemassaolon ajan melko vaikea. Ala on ollut hyvin insinöörivaltaista ja markkinointiajatusten toteuttaminen on ollut hankalaa. Markkinointi on toiminut pitkään pelkästään operatiivisella tasolla ja markkinointiin liittyviä tehtäviä ovat suorittaneet vain markkinointiosastolla tms. toimineet henkilöt. Tosin Voikkaalla vuonna 1976 tehdyssä organisaatiouudistuksessa markkinapalvelu aloitti myös markkinatutkimusten tekemisen ja puhuttiin markkinoinnin strategisesta ohjaamisesta, mutta toiminta oli täysipainoista vasta -80 -luvulla.

Markkinointi on nähty taktisena työkaluna , jolla on mahdollista vaikuttaa toimintaan jossain määrin. Vastuu markkinoinnista on rajoittunut markkinointijohtoon. Voikkaan tapauksessa ylin vastuu markkinoinnista -70 -luvun lopulla oli Kymin paperitehtaan markkinoinnin apulaisjohtajalla Bjarne Nygårdilla, mikä mielestäni kuvaa hyvin silloista markkinoinnin asemaa. Voikkaalla oli vain operatiivisia tehtäviä suorittavat henkilöt, vastuu toiminnasta oli Kymin puolella.

1980 -luvun alkupuolella tapahtui muutos, joka edesauttoi markkinoinnin aseman kehittymistä. Vuonna 1982 nimitettiin Kymille uusi markkinointiorganisaatio, jonka johtoon tuli markkinointijohtajaksi Peter Stackelberg. Tällöin Nygård nimitettiin Voikkaalle myyntijohtajaksi. Molemmat henkilöt toimivat asiakaslähtöisesti ja pyrkivät vaikuttamaan siihen, että asiakas otettaisiin paremmin huomioon. Erilaiset markkinointitoimenpiteet tulivat yleisemmiksi ja hyväksytyiksi läpi organisaation. Esimerkiksi vuonna -82 tuotemainonnan avuksi tuli taitelija Erik Bruunin Tapiola-aiheiset painetut näytteet ja näytekansiot.

Konservatiivisella toimialalla on aika tyypillistä, että organisaatiomuutokset eivät ole useasti toistuvia ja organisaatorakenteet ovat useasti melko jäykkiä ja hierarkkisia. Hierarkiatasoja noin 20 henkilön ryhmässä on ollut neljästä viiteen ja muutoksia organisaatioissa tapahtui usein miten fuusioiden seurauksena. Itse myyntitoiminnanhan ovat tehneet Finnpaperin myyntiväki. Huomioitavaa on, että vuoden 1982 organisaatiouudistus on yhteydessä markkinointiajattelun vahvistumiseen ja sen aseman voimistumiseen. Uudella tavalla ja nimenomaan markkinointisuuntautuneesti ajattelevia henkilöitä nimitettiin asemiin, jotka mahdollistivat toiminnan kehittämisen markkinointisuuntautuneempaan suuntaan.

Kymin puolella myynti-, laivaus- ja laskutustoimet yhdistettiin myyntiosaston toimintaan. Henkilöstön vaihtuessa ja ehkä "pahimpien jäärin" jäätyä eläkkeelle uudelle ajattelutavalle oli tilaa ja mahdollisuuksia. Organisaatiouudistus oli taitekohta, jonka jälkeen markkinointisuuntautuneemman ajattelutavan toteuttaminen tuli helpommaksi Kymin ja Voikkaan paperitehtailla. Esimerkkinä uudesta ajattelusta on myös Pekka Suursalmen nimitys myyntijohtajaksi vuonna -86, jolloin hän ohitti ylennyksellään monta virkaiältään vanhempaa henkilöä ja hyppäsi hierarkiatasojen yli. 1970 -luvulla tämän tyyppinen nimitys tuskin olisi ollut mahdollista.

1980 -luvun loppu oli muutosten aikaa ja tällöin markkinointiin ja organisointiin kiinnitettiin huomiota yhä enemmän. Toiminnan taustalla oli myös pyrkimys asiakastyytyvyyteen kattavamman tuotevalikoiman avulla. Aikaisemmin tuotannon vastustus esti nämä pyrkimykset. Tosin suuntautuminen olisi voinut olla vieläkin voimakkaampaa ja markkinointisuuntautuneempaa, mutta -80 -luvun lopun "valtapeli" siirsi huomion ja keskittymisen pois markkinoinnin kehittämisestä. -90 -luvun alku oli organisatorisesti kiireistä aikaa, koska -91 -vuoden alussa myynti tuli hoitaa omin voimin. Luonnollisesti asiaa helpotti olemassaolevat myyntikonttorit hienopaperin myyntiä varten.

Taulukko tiivistää markkinoinnin organisoinnin kehittymisen vuodesta -75 vuoteen -91. Haastattelujen pohjalta saadut tulokset eivät olleet yksimielisiä ja käsitteiden erilainen sisäistäminen vaikuttaa osaltaan haastateltavien mielipiteisiin.

	toiminto- suuntautunut	tuote- suuntautunut	markkina- suuntautunut	matriisi
<b>1975-82</b>	<b>x</b>			
<b>1982-90</b>		<b>x</b>		
<b>Ennen F:sta irtautumista</b>		<b>x</b>		
<b>Murrosvaihe</b>			<b>x</b>	
<b>Itsenäisen vaiheen alku</b>			<b>x</b>	

F= Finnpap

Taulukko 10. Markkinoinnin organisaatiomuoto

Trendi näyttäisi olevan selvä toimintosuuntautuneesta organisaatiomallista kohti markkinasuuntautunutta mallia. Periaatteellinen ero syntyi siitä, onko organisaatiomallin määrittämisessä ratkaisevampi tekijä Finnpapin myötä toimintojen jakautuminen vai myyntiosaston sisäiset organisatoriset jaottelut. -70 - ja -80 -luvuilla Voikkaan organisaatio oli toimintosuuntautunut siinä mielessä, että sen pääasiallinen tehtävä oli tilausten käsittely ja myynti oli Finnpapin käsissä. Toisaalta Voikkaan myyntiosasto oli organisoitu tuoteryhmien mukaan, joiden johdossa oli tuotepäälliköt.

Kuten markkinointiajattelun ja sitä koskevien teorioiden kanssa, niin myös organisoinnin teorioiden kanssa ilmeni niiden huono soveltuvuus yksittäiseen toimialaan. Kotlerin (1980) esittämä ja monissa muissakin markkinoinnin teoksissa (mm. Weitz & Anderson, 1981) markkinoinnin organisoinnin kehitys ja organisaatorakenteet ovat yleistäviä mutta toisaalta hyvin tunnettuja. Haastateltavat mielsivät ja ymmärsivät kyseiset jaottelut paremmin kuin esimerkiksi Ruekert & al. (1985) esittämän jaottelun.

Organisoinnin kehitys markkinointiosastolla näyttäisi pysähtyneen vaiheeseen 2 Kotlerin (1980) jaottelussa. Täytyy kuitenkin muistaa, että tittelit ja organisaatorakenteet eivät välttämättä ilmaise sitä, kuinka pitkälle kehitys on edennyt. Voikkaan tapauksessa myyntijohtajan titteli voitaisiin muuttaa markkinointijohtajaksi toimenkuvan pysyessä ennallaan. Perinteiset markkinoinnin organisaatiojaottelut ovat yksinkertaisuutensa vuoksi paremmin soveltuvia kuvaamaan Voikkaan myyntiosaston organisointia. Ruekert & al. (1985) esittämä jaottelu on pidemmälle viety, mutta myös poissulkevampi.

Perinteistä jaottelua käytettäessä markkinointiajattelun kehittyminen noudattaa mallia melko hyvin. Ajallisesti kaudet ovat kuitenkin olleet eri aikoina toimialasta johtuen. Tuotantovaltainen ala on luonnollisesti vaikuttanut siihen, että tuotantosuuntautunut kausi on kestänyt paljon pitempään. Ajallisesti kaudet ovat seuraavat:

- tuotantosuuntautunut kausi n. 1870-1982
- myyntisuuntautunut kausi 1982-1991
- kysyntä-/asiakassuuntautunut kausi 1991-

Tuotantosuuntautuneella kaudella tuotannon optimaalinen toiminta oli Voikkaalla tärkein kriteeri. Tuote oli toiminnan lähtökohta ja tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman paljon. Tuotekehitystä oli, mutta se lähti usein miten tehtaan näkökulmasta.

Myyntisuuntautuneella kaudella Finnpapin asema alkoi vähitellen heiketä ja omaa myyntitoimintaa kehitettiin mm. organisaatiota kehittämällä ja sen toimintaa tehostamalla. Vielä -80 -luvullakin tuotteella oli hyvin merkittävä asema, mutta asiakaslähtöisyyden merkitys kasvoi vähitellen. Yhteistyössä Finnpapin kanssa kehitettiin asiakkaan toivomia laatuja, mutta laajemmin toiminnan lähtökohdaksi asiakas tuli vasta Finnpapista eroamisen

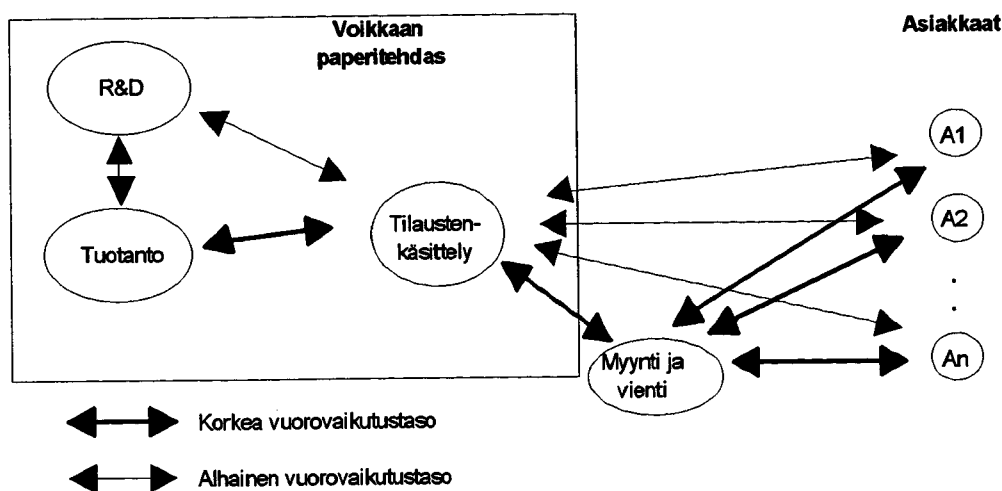
jälkeen vuonna -91. Tällöin asiakkaat konkretisoituivat ja tehtaan oli huolehdittava itsenäisesti asiakaskontakteista myyntikonttorin välityksellä. Vastuu oli kuitenkin siirtynyt myyntiyhdistykseltä lopullisesti tehtaalte.

### Markkinointitoimien suorittaminen

Tyypillistä suomalaisille paperinvalmistajille ja myöskin Voikkaalle on ollut myynnin antaminen myyntiyhdistyksen hoidettavaksi. Tämän myötä Finnpaperin asema tuli erittäin voimakkaaksi ja yritysten markkinoinnilliset toimet jäivät vähäisiksi. Varsinkin -70 -luvulla Finnpaperin rooli oli merkittävä sen hoitaessa myynnin, hinnoittelun ja markkinatutkimuksen sekä jakelun satamasta eteenpäin. Mainontaa tehtiin yhteistyönä Finnpaperin ja tehtaan välillä. Voikkaalla myyntiosaston pääasiallinen tehtävä oli tilausten käsittely ja tuotannosuunnittelu. Myös suhdannetoiminta oli varsinkin ajankohta huomioonottaen merkittävää.

Tehtaalla toimivilla markkinointi-ihmisillä ei ollut useinkaan tarpeeksi valtaa; Daavid-Goljat -asetelma kuvaa osuvasti myyntiosaston ja tuotannon suhdetta. Tarvittiin hyvin voimakkaita tahtoihmisiä ennen kuin Finnpaperin valta-asemaa uskallettiin horjuttaa. -80 -luvulla alkoi markkinointisuuntautunut ajattelu nostaa päätään ja voidaankin sanoa, että vasta tällöin kausi alkoi orastaa suomalaisessa paperiteollisuudessa. Ongelmana oli Finnpaperin instituutionalinen asema, sen vastustaminen nähtiin helposti "kapinointina ja pullikointina".

Finnpaperin roolin seurauksena oli luonnollisesti oman toiminnan kehitysasteen jääminen alhaiseksi, ei ollut tarvetta oman toiminnan kehittämiseen näiltä osin. Finnpaperin yksi toiminnan perusideoista oli se, että pienillä suomalaisilla paperinvalmistajilla olisi ellei yhtä hyvät niin ainakin paremmat mahdollisuudet toimia globaaleilla markkinoilla suuryritysten kanssa. Kuitenkin Kymin osalta Finnpaperilla ei ollut enää tätä roolia hienopaperipuolen aloitettua oman myyntitoimintansa. Seuraava kuvio selventää markkinointitoimien suorittamista ja vuorovaikutustasoa eri yksiköiden välillä.



Kuvio 8. Markkinointitoimien suorittaminen ja vuorovaikutustaso yksiköiden välillä

Sanoma- ja aikakauslehtipaperipuolella tuoteryhmä ei ollut -70 -luvulla välttämättä vielä valmis itsenäiseen myyntiin ja Finnpapin organisaatio tällä tuoteryhmällä oli varsin toimiva. Kymi-yhtiöt kokonaisuudessaan olisi kuitenkin mielestäni ollut riittävän suuri, jotta myynnin hoitaminen kokonaisuudessakin olisi onnistunut. Finnpapista irtautuminen olisi täten voinut tapahtua paljon aikaisemminkin painopapereiden puolella kuin vasta vuonna 1991. Toinen luonnollinen eroamisajankohta olisi ollut vuonna 1987 Voikkaan siirtyessä Kaukas Oy:öön. Enso-Gutzeitin erottua Finnpapin asema alkoi järkkäyä ja ilmapiiri sekä asenteet olisivat todennäköisesti olleet eroamiselle suopeampia.

1980 -luvun alussa toiminnan luonnetta pyrittiin muuttamaan monipuolisemmaksi. Samalla kun markkinointiajattelu muuttui asiakas- tai markkinointisuuntautuneemmaksi, tuli mahdolliseksi myös aktiivisempi markkinoinnillinen toiminta. Pyrittiin siihen, että asiakkaat olisivat ns. "omia asiakkaita". Asiakasvierailujen määrät alkoivat kasvaa. Hienopaperipuolen hoitaessa markkinoinnin itsenäisesti ajatus alkoi "kytemään" myös sanoma- ja aikakauslehtipaperipuolella. Toiminnassa pyrittiin siihen, että ei oltaisi täysin riippuvaisia Finnpapista vaan voitaisiin ottaa tarvittaessa yhteys suoraan asiakkaaseen.

Jälkikäteen tarkasteltuna toiminnassa on ollut selviä piirteitä omaan myyntitoimintaan valmistautumisesta. Asiasta ei oltu tehty virallista ja julkista päätöstä, mutta asiasta oli puhuttu kokouksissa ja "kabineteissa". Ajattelutavan muutos, organisaatiouudistus ja

markkinointiorientoituneiden ihmisten vaikuttamisen mahdollistaneet asemat olivat yhteydessä toisiinsa ja johtivat siihen, että myös vaihtoehtoisia toimintamalleja mietittiin. Finnpapin asemaa ja toimintamallia ei enää pidetty itsestään selvyytenä.

Haastattelutkin osoittavat toiminnan muuttuneen -80 -luvulla markkinointisuuntautuneemmaksi. On huomattavissa, että toimintoja otettiin omiin käsiin -80 -luvun alusta lähtien. -70 -luvulla markkinointitoiminnoista vain SP- ja PR- toiminnoissa markkinointiosasto oli mukana. Vuoden 1982 jälkeen markkinointiosasto osallistui Finnpapin ohella mainontaan ja hinnoitteluun. -90 -luvun alussa on huomattavissa selvä aktivoituminen markkinoinnillisesti. Finnpapista irtautumisen jälkeen markkinointiosasto oli jollain tavalla mukana kaikissa luetelluissa markkinointitoimissa.

### Markkinoinnin rooli

Markkinoinnin rooli ei ole puhtaasti minkään jaottelun mukainen vaan siinä on piirteitä eri rooleista. -70 -luvun lopulla ja -80 -luvun alkupuolella markkinoinnissa oli löydettävissä funktionaalisia piirteitä ajateltaessa markkinoinnin strategista asemaa. Markkinointi ja myynti olivat pelkästään operatiivisia toimintoja. Toisaalta markkinoinnilla oli funktioiden välisen roolin piirteitä: myynti ja hinnoittelu oli annettu ulkopuolisen organisaation I. Finnpapin hoidettavaksi. Verrattaessa sivulla 31 olevaa roolin II määritelmää, tekstinä se vastaa hyvin myyntikonttorin toimintaa. Erona on kuitenkin se, että markkinoinnin asema on integroiva, markkinointi on jo myynti- tai markkinointisuuntautunutta.

Voikkaan myyntiosaston toiminta oli tänä aikana hyvin tuotantosuuntautunutta ja se toimi alhaisella strategiatasolla. Teoreettisesti ajateltuna kehityskulku onkin sellainen, että funktionaalisesta roolista siirrytään funktioiden väliseen rooliin ulkoistamalla jokin toiminnoista. Tosin Voikkaan osalta lähtokohta on kuitenkin ollut erilainen, koska se ei ole hoitanut itsenäisesti myyntiänsä tutkimusajankohtana.

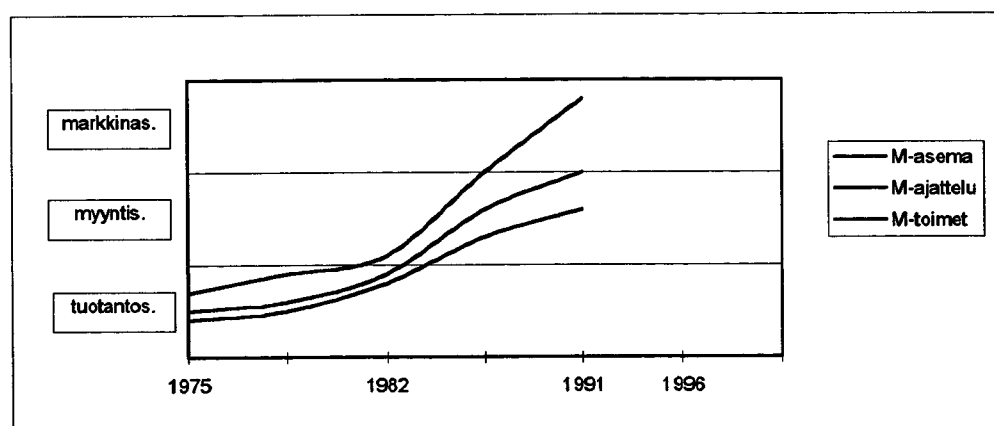
Rajalan ja Möllerin rooliajattelu ei sovellukkaan sellaisenaan kuvaamaan markkinoinnin rooleja suomalaisessa paperiteollisuudessa. Suomen Paperitehtaitten Yhdistyksen ja sittemmin Finnpapin aseman myötä kehityskulku on ollut toisenlainen. Rooli I:n mukaista voimakasta henkilökohtaista myyntiä ei ole ollut Finnpapin hoidettua ko. toiminnon.



Markkinointitoimintoja oli nimenomaan organisoitu ulkoisesti. Rooli II kuvaakin jo paremmin myyntiosaston toimintaa Voikkaalla. Myyntitoiminto ja asiakaskontaktit toimintoina olivat ulkoistettu. Organisaatioiden välinen vuorovaikutus on tällöin luonnollisesti melko vähäinen.

Rajalan jaottelun funktionaalinen rooli kuvaa paremmin Voikkaan myyntiosaston toimintaa -70 -luvulla ja -80 -luvun alussa. Vuorovaikutustaso oli melko alhainen eri yksiköiden välillä ja toiminta oli operatiivista. Vuoden 1982 jälkeen toiminta muuttui aktiivisemmaksi ja funktioiden välisen roolin piirteet voimistuivat. Toiminnasta tuli koordinoivampaa, yhteistoiminta ja vuorovaikutustaso osastojen välillä nousi. Tuotekehityksen ja tuotannon kanssa oli yhteisiä projekteja, joiden tarkoituksena oli luoda muista poikkeavia high tech - tuotteita, joilla olisi oma brandi.

Voikkaan osalta kehityskulkua kohti itsenäistä markkinointia voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla kuviolla, jossa kehityskulun portaina ovat tuotantosuuntautunut, myyntisuuntautunut ja markkinointisuuntautunut ajattelu.



Kuvio 9. Markkinoinnin kehitys

## Voikkaan ja Finnpapin suhteen kehitys

Vuoden 1975 eroilmoituksen jälkeen alkoi kova “kädenvääntö” siitä, etteivät Kymi -yhtiöt eroaisi Finnpapista kokonaisuudessaan. Lopputuloksena olikin, että vain hienopaperin myynti hoidettiin itsenäisesti oman myyntiorganisaation kautta. Sanoma- ja aikakauslehtipaperin myynti säilyi Finnpapilla.

Eroprosessin todellista vaikutusta on vaikea arvioida 20 vuoden jälkeen. Ajalla on taipumus pehmentää särmiä varsinkin, kun kyseessä on henkilökohtaiseen kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuva asia. Haastattelujen ym. perusteella voi kuitenkin tulla siihen johtopäätökseen, että vuoden -76 tapahtumilla oli peruuttamattomia vaikutuksia. Itse ero koettiin arvovaltakysymyksenä ja osalle finnpapilaisista se oli henkilökohtainen “tappio”.

Vaikka järjellisesti puhuttuna eron on sanottu olevan realiteetti, jonka kanssa on eletävä, Finnpap oli organisaationa kuitenkin aivan oman laatusensa. Se oli jonkin asteinen “pyhä” rakennelma, jonka arvovaltaa tai asemaa ei olisi saanut kyseenalaistaa. Se oli suomalaisen teollisuudenalan tukijalka, jota ilman teollisuudenala ei voisi menestyä. Toimet, jotka kohdistuivat tämän aseman horjuttamiseen, saatettiin kokea henkilökohtaisena hyökkäyksenä Finnpapia kohtaan. Finnpapin vastustajat saatettiin leimata jopa paperiteollisuuden ja sitä kautta koko Suomen “vihollisiksi”.

Tätä taustaa vasten peilattuna Kymi -yhtiöiden eroilmoitus saa oikeammat mittasuhteet. Ilmoitus oli shokki Finnpapille. Tämän tyyppisen “teon” vaikutukset eivät voi nähdäkseni olla vaikuttamatta toimintaan jatkossa, vaikka kokonaisuudessa ei erottukaan. Epävarmuus ym. tekijät vaikuttivat suhteisiin sekä Finnpapiin että asiakkaisiin nähden.

Finnpapissa pysyville asiakkaille piti löytää Voikkaan laatuja vastaavia lajeja. Koneisto laatuja kehittämiseksi lähti käyntiin ja Voikkaan laatuja palattua Finnpapin myytäväksi kenttä oli luonnollisesti sekaisin. Osa asiakkaistakin saatettiin menettää ja Voikkaan ranking Finnpapin luokituksessa putosi.

Tilanteen ja suhteiden normalisoituminen ei tapahtunut hetkessä. Luonnollista on, että eri ihmiset kokivat asian eri tavalla; osalle se oli osa liiketoimintaa, osalle taas henkilökohtainen

loukkaus. Voikkaan osalta eroprosessin seurauksena suhteiden parantaminen ja ennalleen palauttaminen nousi yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä.

1980 -luvulla oli nähtävissä merkkejä valmistautumisesta itsenäiseen myyntiin. Asiakaskontaktien määrää lisättiin ja toimittiin siten, että asiakas tiesi ostavansa Voikkaan, ei Finnpapin paperia. Tosin -80 -luvun lopulla Suursalmen mukaan focus hävisi ja kasino- sekä valtapeli valtasivat alaa. Tämän myötä luonnollinen irtautumisajankohta, Kaukas -fuusio jäi hyödyntämättä.

Finnpapin taholla reagoitiin Enson eroamiseen toteuttamalla Action together - ja Future together -kampanjat. Näiden tarkoituksena oli kannattavuuden parantaminen kehittämällä yhteistyötä paperitehtaiden, Finnpap-Helsingin ja myyntikonttoreiden välillä. Taustalla voi nähdä kuitenkin huolestumisen Finnpapin tulevaisuudesta. Jos suuria jäsenyrityksiä olisi eronnut Enson lisäksi, toiminnan jatkuminen ei olisi enää ollut varmaa.

Lopullinen ero tapahtui 1.1.1991, jolloin Wisaforest Oy Ab ja Kaukas Oy aloittivat tuotteidensa itsenäisen markkinoinnin. Eron seurauksena tehtaan edustajat eivät aina olleet siirtymäkauden aikana tervetulleita myyntikonttorin järjestämille asiakasvierailuille. Voikkaan osalta asiakkaalle saatettiin Finnpapin taholta ilmoittaa tilauskannan olevan täysi, jolloin asiakas osti Finnpapin kautta jäsentehtaan paperia.

Vaikka ajatus eroamisesta oli "kytenyt" 15 vuotta, Collianderin mukaan eroilmoitus tuli yllätyksenä. Yhtenä motiivina erolle voi nähdä ns. järkisyiden lisäksi henkilökemian yhteen sopimattomuuden ylimmällä johtotasolla.

Henkilökemian merkitys tuli voimakkaasti esiin muissakin yhteyksissä. Tutkimatta muita teollisuudenaloja ei voida kuitenkaan tehdä sellaista johtopäätöstä, että paperiala olisi muita toimialoja herkempi henkilökonflikteille. Sama koskee eri paperitehtaita verrattaessa niitä Voikkaaseen. Voidaan kuitenkin todeta, että henkilösuhteet olivat vaikuttaneet organisaatorakenteisiin ja Voikkaallakin tapahtui "selkään puukottamista". Melkein kaikki haastateltavat puhuivat henkilökemiasta ja sen tärkeydestä. Organisaatorakenteita suunniteltaessa tulisikin ottaa enemmän huomioon uuden henkilön vaikutus ja arvioida henkilöiden soveltuvuutta ko. ryhmään.

## Teorioiden toimivuus

Tutkimuksen aihealue on markkinoinnin tieteenalalla vähän tutkittu ja ansaitsisi enemmän huomiota. Rajalan & Möllerin (1994) tutkimuksen pohjalta syntyi ajatus tutkia Suomi-neidon toista "jalkaa"; mikä on markkinoinnin asema ja miten se on organisoitu suomalaisessa paperiteollisuudessa. Lähtökohdaksi otettiin yksi paperitehdas ja Voikkaa mm. sen vuoksi, että sen tuotteiden myynti palautui Finnpapille vuoden 1975 tapahtumien jälkeen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää markkinoinnin organisointia ja asemaa Voikkaa paperitehtaalla vuodesta 1975 vuoteen 1991. Tässä mielessä tavoitteet saavutettiin mielestäni melko hyvin, koska haastattelujen ja kirjallisen aineiston perusteella sai hyvän käsityksen aiheesta. Tutkimustyypin tavoitteena on kuvata ja analysoida kohteena olevaa aihetta ja siinä mielessä tutkimus palvelee tarkoitustaan.

Teoriapohjana on käytetty edellä mainittua Rajalan & Möllerin (1994) viitekehystä. Markkinoinnillisena ajatuspohjana on käytetty vastakkainasettelua perinteisen (Keith, 1960) ja uuden markkinointiajattelun (mm. Fullerton, 1988) välillä. Samaa vastakkainasettelua on käytetty markkinoinnin organisoinnin teorioissa. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastattelemalla eri aikoina Voikkaalla ja Finnpapissa työskennelleitä henkilöitä. Tutkimus osoitti hyvin sen, kuinka yleistäviä teorit ovat. Kronologisuus on yksittäiseen toimialaan harvoin sopiva. Kumpikaan viitekehyksistä ei sellaisenaan kuvaa suomalaisen paperiteollisuuden markkinoinnin kehittymistä. Teoriaosuus ulottuu historiaan, mutta on mielestäni tarpeellista käsitellä kaudet kokonaisuudessaan, koska konservatiivisella paperiteollisuustoimialalla kehitysvaiheet tulevat vuosikymmeniä myöhemmin kuin markkinointikirjallisuudessa yleisesti oletetaan.

Markkinointiajattelun kehittyminen suomalaisessa metsäteollisuudessa ja tutkimuksen kohteena olevassa Voikkaan paperitehtaassa ei ole noudattanut ajallisesti markkinointiteorioissa esitettyjä jaotteluja markkinointiajattelun kehittymisestä. Fullertonin mallia puoltaa hänen esittämänsä kritiikki perinteistä ajattelumallia kohtaan. Seuraavassa on lueteltu tekijöitä, joita perinteinen ajattelu ei ole ottanut huomioon:

- \*kova kilpailu
- \*ylituotanto
- \*kysynnän epävarmuus
- \*vaihtelevat ja voimakkaat markkinointitoimenpiteet
- \*uusien markkinointi-instituutioiden huomioimatta jättäminen

Edellä mainitut tekijät ovat olleet tyypillisiä suomalaiselle paperiteollisuudelle koko sen toiminnan ajan. Tosin Fullertonin malli kuvaa markkinoinnin kehittymistä pitkällä aikavälillä, eikä sellaisenaan ole hyvin soveltuva kuvaamaan tämän tutkimuksen empiiristä osaa. Mallit osoittavatkin mielestäni sen, että ne ovat usein yksinkertaistuksia, eivätkä pysty kuvaamaan sellaisenaan kokonaisvaltaisesti tiettyä ilmiötä. Suomalaisesta metsäteollisuudesta on löydettävissä piirteitä sekä Fullertonin ajattelumallista että perinteisestä markkinoinnin kehittymismallista.

Suomalaiselle metsäteollisuudelle on ollut kautta aikojen tyypillistä voimakkaat suhdannevaihtelut ja ylituotanto. Ajallisesti metsäteollisuuden markkinointiajattelun kehittyminen ei kuitenkaan noudata teorioissa esitettyjä jaotteluja. Varsinkin tuotantosuuntautuneen kauden ominaispiirteitä esiintyy metsäteollisuudessa ja Voikkaan paperitehtaalla vieläkin. 70-luvulle ajoitettua asiakassuuntautuneen markkinointiajattelun alkua on vaikea löytää.

#### Tutkimuskommentit

Aihealue on markkinoinnillisesti mielenkiintoinen, mutta myöskin vaikea. Vaikeaksi sen tekee organisatorinen näkökulma, mikä on harvinaisempi markkinoinnin tutkimuksissa. Aikaisempaa tutkimusmateriaalia on vähemmän kuin monilla perinteisimmillä aihealueilla. Ongelmana tutkimuksessa oli jossain määrin subjektiivisuus ja aiheen "arkuus". Voikkaan ja Finnpaperin välistä suhdetta kuvatessa tulkinnalle jäi paljon sijaa ja asioista ei vielääkään välttämättä kerrottu avoimesti. Negatiivisia tuntemuksia vähäteltiin ja osaa aineistosta ei saanut käyttää tutkimusraportissa. Näin ollen on luonnollista, että tapahtumien vaikutusta on mahdotonta kuvata parhaalla mahdollisella tavalla. Finnpaperin taholta ei haluttu myöntää, kuinka voimakkaasti suhteet kärsivät eroprosessin myötä Kymi-yhtiöihin.

---

Myös ajalla on oma vaikutuksensa kokemuksiin ja tuntemuksiin. 20 vuoden jälkeen asioita ei välttämättä koeta niin voimakkaasti, eivätkä ne aiheuta niin voimakkaita negatiivisia tuntemuksia. Eroprosessi Finnpapin ja Kymi-yhtiöiden välillä on asiana subjektiivisesti koettavissa, joten asioita voi kuvata vain yleisellä ja keskimääräisellä tasolla.

Tutkimus olisi voinut olla haastateltavien osalta laajempi ja vuoden -76 eron vaikutuksia olisi voinut tutkia myös konkreettisella tasolla, kuten eron vaikutus Finnpapin kautta myytyyn volyymiin. Toisaalta tämän tutkimustyyppin tavoitteena ei ollutkaan tuottaa konkreettista dataa, vaan kuvata ja analysoida ilmiöitä. Yhtenä tutkimuksen suorittamista vaikeuttavana tekijänä oli UPM:n ja Kymmene Oy:n fuusio, joka astui voimaan 1.5.1996. Fuusio aiheutti lisäksi varsinkin markkinointi-ihmisille ja heidän saavutettavuutensa vaikeutui. Näin ollen tutkimusajankohta ei ollut paras mahdollinen.

Jatkotutkimusaiheena vuoden 1991 lopullinen ero ja itsenäisen myynnin alkuvaiheet voisivat olla mielenkiintoinen tutkimusaihe. Luonnollinen jatke olisi myös tutkimuksen jatkaminen UPM-Kymmenen Oy:n muodostumiseen ja sen jälkeiseen aikaan asti. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten vuoden 1975 ero vaikutti hienopaperipuolen markkinoinnin organisointiin ja sen kehittymiseen. Tämän eron myötä hienopaperin markkinointi hoidettiin jatkossa itsenäisesti. Tutkimisen arvoista olisi myös vuorovaikutussuhteiden kehittyminen eri yksiköiden välillä. Kiinnostavinta olisi tämän työn perusteella tutkia tuotannon ja myynnin/markkinoinnin vuorovaikutussuhdetta.

---

## LÄHDELUETTELO

- Achrol, Ravi "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing* 55, 1991
- Arndt, Johan "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing* 47, 1983
- Fullerton, Ronald A. "Marketing Evolution and the Myth of the Production Era" *Journal of Marketing* 52, 1988
- Grönroos, Christian "Defining marketing: a market oriented approach", 1990
- Hirsjärvi, S. "Teemahaastattelu", 1988
- Hollander, Stanley C. "The Marketing Concept: a Deja Vu", in Fisk, George (ed.) "Marketing Management Technology as a Social Process", 1986
- Honni, Matti "Markkinoinnin suunnittelun perusteet", 1992
- Juuti, Pauli "Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet", 1992
- Kakkuri-Knuutila, M-L "Pienten askelten selitysmalli yhteiskuntatieteissä", 1992, HKKK D-166
- Keith, Robert "The Marketing Revolution" *Journal of Marketing* 24, 1960
- Kotler, Philip "Marketing Management, Analysis, Planning and Control"

- 
- Fourth Edition, 1980
- Kymin Paperiteollisuus Oy:n julkaisu Uutiskymi 7/1985, 1/1990, 3/1990, 1/1991, 2/1996,  
Kymin Keskusarkisto, Eerola
- Kymi-Strömberg Oy:n Kymi-ryhmän tiedotuslehti 15/1986,  
Kymin Keskusarkisto, Eerola
- Kymin Paperiryhmän vuosikertomus 1975-1982,  
Kymin Keskusarkisto, Eerola
- Kymi-yhtiöiden Tiedotuslehti, 26.11.1975
- McKenna, Regis "Marketing is everything", Harward Business Review, Vol 69:1,  
1991
- Möller, Kristian & Anttila, Maj "Changing Perspectives into Marketing: a Preliminary Analysis  
of Market Theory", HKKK F-213, 1989
- Nevett, Terence & Fullerton, Ronald A. "Historical Perspectives in Marketing, Essays in Honor of Stanley  
C. Hollander", 1988
- Rajala, Arto "A Framework for identifying the Roles of Marketing",  
HKKK W-25, 1992
- Rajala, Arto & Möller, Kristian "Dominant Roles of Marketing in High Technology Firms",  
HKKK D-203, 1994
- Ruekert, Robert & Walker, Orville "Marketing's Interaction with Other Functional Units:  
A Conceptual Framework and Empirical Evidence",  
Journal of Marketing 51, 1987
- Ruekert, R., Walker, O. "The Organization of Marketing Activities: A Contingency



- & Roering, K.                      Theory of Structure and Performance”,  
Journal of Marketing 49, 1985
- Sheth, Jagdish N. &                “Marketing Theory: Classic and Contemporary Readings” , 1986  
Garrett, Dennis E.
- Webster, Frederick E. Jr.        “The Changing Role of Marketing”, Journal of Marketing 56,  
1992
- Weitz, Barton &                    “Organizing and controlling the Marketing Function”,  
Anderson, Erin                    Review of Marketing, 1981
- Wind, Yoram                        “Marketing and other Business Functions”,  
in Sheth, Jagdish N. (ed.) “Research in Marketing”, 1981

## VOIKKAAN MARKKINOINTI VUOSINA 1975-80

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Haastattelu-aika: \_\_\_\_\_

Asema Voikkaan organisaatiossa tutkimusajankohtana: \_\_\_\_\_

Asema haastatteluajankohtana: \_\_\_\_\_

- \* Kymin ja Voikkaan myyntikanavan eriytyminen:
  - mitkä syyt johtivat eriytymiseen?
  - mitä muutoksia siitä seurasi?
  - miten asiakkaat kokivat asian?
  - Voikkaan ja Kymin reaktiot?
  
- \* Millainen organisaatorakenne oli tänä aikana?
  - miten muuttui ja kehittyi?
  - mitä hyvää ja mitä huonoa?
  
- \* Konzernin vaikutus Voikkaan markkinointiin?  
(yhteistoiminta, rajoitukset tms.)
  
- \* Suorittivatko muut kuin markkinointiosaston ihmiset markkinointiin liittyviä tehtäviä?  
(asiakaspalvelu, tuoteneuvonta...?)
  
- \* Paperiteollisuuden markkinatilanne yleisesti sekä Voikkaan osalta?  
(oliko vaikutuksia organisointiin?)
  
- \* Millainen vuorovaikutus oli markkinoinnin ja
  - tuotannon
  - T & K: n
  - myyntikonttoreiden
  - asiakkaiden välillä? Olivatko asiakkaat yhteistyökumppaneita?  
(ketä asiakasta tarkoituksenmukaista haastatella tarvittaessa?)
  
- \* Markkinoinnin asema? (ylimmän johdon asennoituminen)  
(taktiikka, strategia vai kulttuuri?)
  
- \* Millaisena näette markkinoinnin roolin olleen?
  - funktionaalinen, funktioiden välinen vai organisaatioiden välinen?
  
- \* Suhde Finnpapiin?
  - Kymin eroamisen vaikutus (vaikuttiko Voikkaan suhteeseen)?
  - myytiinkö Voikkaan laatuja suoraan? Jos, niin kuinka paljon?
  - Finnpapin vaikutus hintatasoon, tilausten jakaminen, objektiivisuus ...?
  - ilmapiiri, konfliktit ym.?
  - Finnpapissa toimineet henkilöt?

## VOIKKAAN MARKKINOINTI VUOSINA 1980-90

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Haastattelu-aika: \_\_\_\_\_

Asema Voikkaan organisaatiossa tutkimusajankohtana: \_\_\_\_\_

Asema haastatteluajankohtana: \_\_\_\_\_

- \* Millainen organisaatorakenne oli tänä aikana?
  - miten muuttui ja kehittyi?
  - mitä hyvää ja mitä huonoa?
  
- \* Konsernin vaikutus Voikkaan markkinointiin?  
(yhteistoiminta, rajoitukset tms.)
  
- \* Suorittivatko muut kuin markkinointiosaston ihmiset markkinointiin liittyviä tehtäviä?  
(asiakaspalvelu, tuoteneuvonta...?)
  
- \* Paperiteollisuuden markkinatilanne yleisesti sekä Voikkaan osalta?  
(oliko vaikutuksia organisointiin?)
  
- \* Millainen vuorovaikutus oli markkinoinnin ja
  - tuotannon
  - T & K: n
  - myyntikonttoreiden
  - asiakkaiden välillä? Olivatko asiakkaat yhteistyökumppaneita?
  
- \* Markkinoinnin asema? (ylimmän johdon asennoituminen)  
(taktiikka, strategia vai kulttuuri?)
  
- \* Millaisena näette markkinoinnin roolin olleen?
  - funktionaalinen, funktioiden välinen vai organisaatioiden välinen?
  
- \* Suhde Finnpapiin?
  - myytiinkö suoraan? Jos, niin kuinka paljon?
  - Finnpapin vaikutus hintatasoon, tilausten jakaminen ...?
  - ilmapiiri, konfliktit ym.?

## VOIKKAAN MARKKINOINTI -90 ALUSSA

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Haastatteluaika: \_\_\_\_\_

Asema Voikkaan organisaatiossa tutkimusajankohtana: \_\_\_\_\_

Asema haastatteluaikajankohdalla: \_\_\_\_\_

**\* Suhde Finnpapiin?**

- myytiinkö suoraan? Jos, niin kuinka paljon?
- Finnpapin vaikutus hintatasoon, tilausten jakaminen ...?
- ilmapiiri, konfliktit ym.?

**\* Finnpapista eroaminen**

- syyt, jotka johtivat eroamiseen  
(eniten tyytymättömyyttä aiheuttaneet tekijät)
- minkälainen oli Voikkaan osuus irtautumisprosessissa?
- saavutettiin eroamisella se, mitä tavoiteltiin?

**\* Millainen organisaatorakenne oli tänä aikana (ennen eroamista, eroamisvaiheen aikana ja sen jälkeen)?**

- miten muuttui ja kehittyi?
- mitä hyvää ja mitä huonoa?

**\* Konsernin vaikutus Voikkaan markkinointiin?**

(yhteistoiminta, rajoitukset tms.)

**\* Suorittivatko muut kuin markkinointiosaston ihmiset markkinointiin liittyviä tehtäviä?**

(asiakaspalvelu, tuoteneuvonta...?)

**\* Paperiteollisuuden markkinatilanne yleisesti sekä Voikkaan osalta?**

(oliko vaikutuksia organisointiin?)

**\* Millainen vuorovaikutus oli markkinoinnin ja**

- tuotannon
- T & K: n
- myyntikonttoreiden
- asiakkaiden välillä? Olivatko asiakkaat yhteistyökumppaneita?

**\* Markkinoinnin asema? (ylimmän johdon asennoituminen)**

(taktiikka, strategia vai kulttuuri?)

**\* Millaisena näette markkinoinnin roolin olleen?**

- funktionaalinen, funktioiden välinen vai organisaatioiden välinen?

## FINNPAPIN JA VOIKKAAN SUHDE 1975-1991

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Haastatteluaika: \_\_\_\_\_

Asema Finnpapin organisaatiossa tutkimusajankohtana: \_\_\_\_\_

Asema haastattelujajankohtana: \_\_\_\_\_

- \* Finnpapin suhtautuminen Kymi-yhtiöiden eropäätökseen?
- \* Finnpapin ja Voikkaan suhde?
  - miten kehittyi ajanjaksona?
  - ilmapiiri, konfliktit?
  - Finnpapin osuus Voikkaan myynnistä ja päinvastoin?
  - objektiivisuus eri tehtaita ja yhtiöitä kohtaan?
  - tapahtuiko suhteen intensiteetissä muutoksia vuoden 1975 jälkeen?
- \* Finnpapin rooli Voikkaan tuotteiden markkinoinnissa?
  - bulkki/merkkitaavara?
  - tilausten jakaminen?
  - minkälaisia markkinoinnillisia toimia Finnpap suoritti?
    - +mainonta, hinnoittelu ,SP&PR ym.
- \* Miten Kymin ja Voikkaan myyntikanavan eriytyminen vaikutti yhteistyöhön?
  - Voikkaan tehdasluokitus
  - sopimukset asiakkaiden kanssa
- \* Yhteistoiminta Voikkaan kanssa?
  - tuotekoulutus
  - asiakaskäynnit, kontaktit
  - tuliko asiakkailta Finnpapille ehdotuksia esim. laadun kehittämistä, reklamaatioita tms.
  - pyrkikö Finnpap vaikuttamaan tuotevalikoimaan?
- \* Vaikuttiko Finnpap Voikkaan markkinoinnin organisointiin?
- \* Suhteiden palautuminen ennalleen?
- \* “Action together - yhteisvoimin menestykseen -kampanja”?
  - kampanjan tavoitteet ja saavuttaminen
  - Enso-Gutzeitin eron vaikutus
- \* New Operating Mode?
- \* Kymmene Oy:n eroaminen vuonna 1991?
  - eroamisen syyt
  - ennakoiminen/varautuminen
- \* Toiminta erilmoituksen jälkeen?
  - suhteet
  - tilausten jakaminen

## HAASTATTELULOMAKE

Jaottelun pohjalta pyritään kohdeyrityksen markkinoinnin organisoinnin luokitteluun.

	toiminto- suuntautunut	tuote- suuntautunut	markkina- suuntautunut	matriisi
1975-80				
1980- luku				
Ennen F:sta irtautumista				
Murrosvaihe				
Itsenäisen vaiheen alku				

Taulukko Markkinoinnin organisaatiomuoto

Markkinoinnin asemasta riippuen markkinointitoimenpiteitä voivat suorittaa muutkin kuin markkinointiosaston ihmiset. Useasti toimintoa ei voida rajata yksittäiseen osastoon tms. Mahdolliset markkinointitehtävien suorittajat on jaettu markkinointiosastoon, yrityksen sisällä toimiviin suorittajiin ja sen ulkopuolella toimiviin.

MK= Markkinointiosaston suorittama aktiviteetti

Sis.= Sisäisen osapuolen suorittama aktiviteetti (esim. toiset osastot tai konsernin yhtiöt)

Ulk.= Ulkoisen osapuolen suorittama aktiviteetti (esim. agentit, myyntiyhdistykset)

	myynti/ kotimaa	myynti/ vienti	mainon- ta	hinnoit- telu	jakelu	R&D	SP, PR	markki- natutk.
1975-80								
1980- luku								
Ennen F:sta irtaut.								
Murros- vaihe								
Itsen. vaiheen alku								

Taulukko Markkinointitoimien suorittaminen