

FOLIA FORESTALIA 488

ETSÄNTUTKIMUSLAITOS · INSTITUTUM FORESTALE FENNIAE · HELSINKI 1981

HEIKKI JUSLIN,
MATTI LEINONEN JA
MARKKU LONKILA

OMAT MYYNTIKONTTORIT
MEKAANISEN METSÄTEOLLISUUDEN
VIENTIMARKKINOINTIKANAVIEN
KEHITYSVAIHTOEHTONA

SALES OFFICES AS AN
ALTERNATIVE OF DEVELOPING
THE EXPORT MARKETING
CHANNELS OF FINNISH
MECHANICAL WOOD INDUSTRY



METSÄNTUTKIMUSLAITOS
THE FINNISH FOREST RESEARCH INSTITUTE

Osoite: Unioninkatu 40 A
Address: SF-00170 Helsinki 17, Finland

Puhelin: (90) 661 401
Phone:

Ylijohtaja: <i>Director:</i>	Professori <i>Professor</i>	Olavi Huikari
Yleisinformaatio: <i>General information:</i>	Tiedotuspäällikkö <i>Information Chief</i>	Tuomas Heiramo
Julkaisujen jakelu: <i>Distribution of publications:</i>	Kirjastonhoitaja <i>Librarian</i>	Liisa Ikävalko-Ahvonon
Julkaisujen toimitus: <i>Editorial office:</i>	Toimittaja <i>Editor</i>	Seppo Oja

Metsäntutkimuslaitos on maa- ja metsätalousministeriön alainen vuonna 1917 perustettu valtion tutkimuslaitos. Sen päätehtävänä on Suomen metsätaloutta sekä metsävarojen ja metsien tarkoituksenmukaista käyttöä edistävä tutkimus. Metsäntutkimustyötä tehdään lähes 800 hengen voimin yhdeksällä tutkimusosastolla ja yhdeksällä tutkimus- ja koeasemalla. Tutkimus- ja koetoimintaa varten laitoksella on hallinnassaan valtionmetsiä yhteensä n. 150 000 hehtaaria, jotka on jaettu 17 kokeilualueeseen ja joihin sisältyy kaksi kansallis- ja viisi luonnonpuistoa. Kenttäkokeita on käynnissä maan kaikissa osissa.

The Finnish Forest Research Institute, established in 1917, is a state research institution subordinated to the Ministry of Agriculture and Forestry. Its main task is to carry out research work to support the development of forestry and the expedient use of forest resources and forests. The work is carried out by means of 800 persons in nine research departments and nine research stations. The institute administers state-owned forests of over 150 000 hectares for research purposes, including two national parks and five strict nature reserves. Field experiments are in progress in all parts of the country.

FOLIA FORESTALIA 488

Metsäntutkimuslaitos. Institutum Forestale Fenniae. Helsinki 1981

Heikki Juslin, Matti Leinonen
ja Markku Lonkila

OMAT MYYNTIKONTTORIT MEKAANISEN METSÄTEOLLISUUDEN
VIENTIMARKKINOINTIKANAVIEN KEHITYSVAIHTOEHTONA

Sales offices as an alternative of developing the export
marketing channels of Finnish mechanical wood industry

ODC 75:76
ISBN 951-40-0538-4
ISSN 0015-5543

JUSLIN, H., LEINONEN, M. & LONKILA, M. 1981. Omat myyntikonttorit mekaanisen metsäteollisuuden vientimarkkinointikanavien kehitysvaihtoehtona. Summary: Sales offices as an alternative of developing the export marketing channels of Finnish mechanical wood industry. *Folia For.* 488:1—61.

Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden omat myyntikonttorit vientimarkkinoilla ovat palvelleet vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämistä. Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu haastattelemalla kaikkia niitä saha- ja levyteollisuusyrityksiä, jotka markkinoivat tuotteitaan oman myyntikonttorin (omien myyntikonttoreiden) kautta.

Vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämisvaatimusten ymmärtämiseksi tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä markkinointiorganisaatioiden ja markkinointikanavien olemusta sosiaalisena systeiminä. Sosiaalisen systeemin valtasuhteista, roolikäyttäjyymisestä tai kommunikaatio-suhteista johtuvat konfliktit aiheuttavat muutospaineita, joihin eräs ratkaisu on agentin korvaaminen omalla myyntikonttorilla. Tällöin pyritään valtaa siirtämään tuottajalle, kehittämään markkinointitoimenpiteitä tarkoituksen mukaisemmiksi ja parantamaan kommunikaatiota tuottajan ja asiakkaan välillä.

Yleisesti ottaen myyntikonttoreiden perustaminen on ollut onnistunut toimenpide. Valtaa markkinointikanavissa on siirtynyt tuottajille. Markkinointikanavia hallitsevat importöörit ovat kuitenkin tuottajien kontrollin lisäämisen tiellä. Kommunikaatio tuottajan ja kuluttajan välillä on parantunut. Informaationvälitystä haittaa kuitenkin markkinoiden ja asiakkaiden puutteellinen tuntemus. Myyntikonttorit ovat omaksuneet roolikäyttäjyymisensä agenteilta. Toimintaa hallitsee myyntihenkisyys. Kehitystä tarvittaisiin markkinointihenkisyyden ja monipuolisemman markkinointitoiminnan suuntaan.

The paper presents a study, how the sales offices of the Finnish mechanical wood industry have contributed to the development of export marketing functions and organizations. The empirical material of the study has been collected by interviewing all those sawmill and wood-based panel industry enterprises in Finland which are marketing their products through their own sales office(s).

In the theoretical framework of the study the nature of the marketing organizations and marketing channels is examined in general. Marketing channels are analyzed as a social system. Problems in the power relations, role behaviour and communication relations of the social system cause pressures for change. One solution to the situation is to substitute the agent by sales office. This is an attempt to move power to the producer, to develop marketing functions and to improve the communication between producer and customer.

Generally speaking the establishment of own sales offices has been a success. Producers are gaining control over the marketing channels. Importers dominating the marketing channels are however resisting the change. Communication between the producer and customer has grown better. Insufficient knowledge of the markets and customers disturbs the transmission of information, however. Sales offices have adopted their role behaviour from the agents. Sales orientation dominates the activities of the sales offices. There is need for development towards marketing orientation and more varied marketing functions.

SISÄLTÖ

1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
11. Metsäteollisuustuotteiden vientimarkkinoinnin ongelmia	5
12. Teollisuudenalan haavoittuvuus ja sen vähentäminen	6
13. Markkinointiorganisaatiot avainasemassa	7
14. Markkinointikanavien kehittäminen markkinoinnin kokonaissuunnittelussa	8
2. TUTKIMUKSEN TARKOITUS	10
3. TUTKIMUKSEN PUITTEET	10
31. Vientimarkkinointikanavat	10
311. Markkinointikanavan käsite ja vientimarkkinointikanavien rakennevaihtoehdot	10
312. Agentin asema ja tehtävät	11
313. Importöörin asema ja tehtävät	12
314. Oman myyntikonttorin asema ja tehtävät	13
32. Markkinointikanavien olemus	13
321. Markkinointikanavat sosiaalisena systeeminä	13
322. Valta markkinointikanavissa	14
323. Roolit ja rooliristiriidat markkinointikanavissa	15
324. Kommunikaatio markkinointikanavissa	16
325. Konfliktit markkinointikanavissa	16
33. Saha- ja levyteollisuuden omien myyntikonttoreiden empiirisen tarkastelun viitekehys	17
331. Viitekehyyksen yleiskuvas	17
332. Myyntikonttoreiden perustaminen	17
333. Myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön	19
334. Myyntikonttoreiden toiminta	19
335. Vientiorganisaatioiden kehitysnäkömät	20
4. TUTKIMUKSEN AINEISTO	20
5. ANALYYSI JA TULOKSET	21
51. Myyntikonttoreiden ominaisuudet	21
511. Sijainti, perustamisvuosi ja omistussuhteet	21
512. Organisaation jakoperuste ja miehitys	22
513. Myyntikonttorin itsenäisyys	23
52. Myyntikonttoreiden synty ja toiminta	23
521. Myyntikonttoreiden perustaminen	23
5211. Esteet markkinointikanavien haltuunotolle	23
5212. Myyntikonttoreiden perustamiseen johtaneet syyt	25
5213. Myyntikonttoreiden syntytytapa	27
522. Myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön	27
523. Myyntikonttoreiden toiminta	29
5231. Toiminnan tavoitteet	29
5232. Nykyinen toiminta	30
5233. Toiminta verrattuna ”agenttikauteen”	31
53. Mekaanisen metsäteollisuuden vientiorganisaatioiden kehitysnäkömät	33
6. YHTEENVETO JA TARKASTELUA	34
61. Tutkimuksen tausta	34
62. Tutkimuksen tarkoitus	35
63. Tutkimuksen viitekehys	35
64. Tutkimuksen aineisto	35
65. Tutkimuksen tulokset	36
66. Tulosten tarkastelua	37
KIRJALLISUUS	39
SUMMARY AND DISCUSSION	40
The background of the study	40
The purpose of the study	40
The theoretical framework of the study	40
The material of the study	40
The results of the study	40
Discussion	42
LIITTEET	43

ALKUSANAT

Tämä tutkimus kuuluu osana Metsäntutkimuslaitoksen liiketaloudellisen metsäekonomian tutkimussuunnalla käynnissä olevaan tutkimusprojektiin ”Metsäteollisuustuotteiden markkinointiorganisaatiot ja viennin edistäminen”. Tutkimusta on tehty Metsäntutkimuslaitoksen ja Helsingin yliopiston puumarkkinatieteen laitoksen piirissä. Rahoituksesta on pääosin vastannut Suomen Akatemia, jonka tutkijana ja samalla Metsäntutkimuslaitoksen sivullisena tutkijana dos. Juslin nykyisin toimii.

Tutkimuksen yleissuunnittelu suoritettiin yhdessä, vastuun siitä ollessa Juslinilla. Silloiset metsäylioppilaat Leinonen ja Lonkila suorittivat aineiston hankinnan henkilökohtaisin haastatteluin. Juslin suunnitteli ja toteutti aineiston analy-

sin. Metsäylioppilas Leinonen teki aiheesta oman laudatur-työnsä. Dos. Juslin kirjoitti käsillä olevan tutkimusraportin, jonka viimeistelyyn MH Lonkila osallistui.

Aineiston analyysin teknisessä toteutuksessa avusti ylioppilas Pekka Suikka. Englanninkielisen tekstin on tarkastanut B.Sc. Ashley Selby.

Tutkimuksen käsikirjoituksen ovat lukee neet ja sitä kommentoineet prof. Seppo Ervasti, prof. Viljo Holopainen ja prof. Jouko Hämäläinen.

Kiitämme kaikkia tutkimukseen vaikuttaneita.

Helsinki, toukokuu 1981

Tekijät

1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA

11. Metsäteollisuustuotteiden vientimarkkinoinnin ongelmia

Yleiskuvan suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden vientimarkkinoinnin näkyvistä ongelmista saa tarkastelemalla viennin määrän ja markkinaosuuksien kehitystä viimeisen vuosikymmenen aikana. Tässä yhteydessä on esimerkiksi otettu vanerin vientimarkkinointi, jossa ongelmat näkyvät erityisen selvinä. Perusongelmat ovat kuitenkin samat myös muissa tuotteissa.

Kuvista 1. ja 2. ilmenee suomalaisen vanerin tuotannon ja viennin kehitys vuosina 1968—1979 sekä saman ajanjakson kuluessa tapahtunut markkinaosuuden kehitys tärkeimmällä markkina-alueellamme.

Vanerin vienti on 70-luvun puolivälissä laskenut vuosikymmenen vaihteen 500.000—600.000 m³:n tasolta n. 300.000 m³:iin. Samalla on viennin osuus tuotannosta laskenut lähes 90 %:sta n. 70 %:iin. Vuosikymmenen loppua kohti ovat sekä vienti että vientiosuus jälleen kasvaneet.

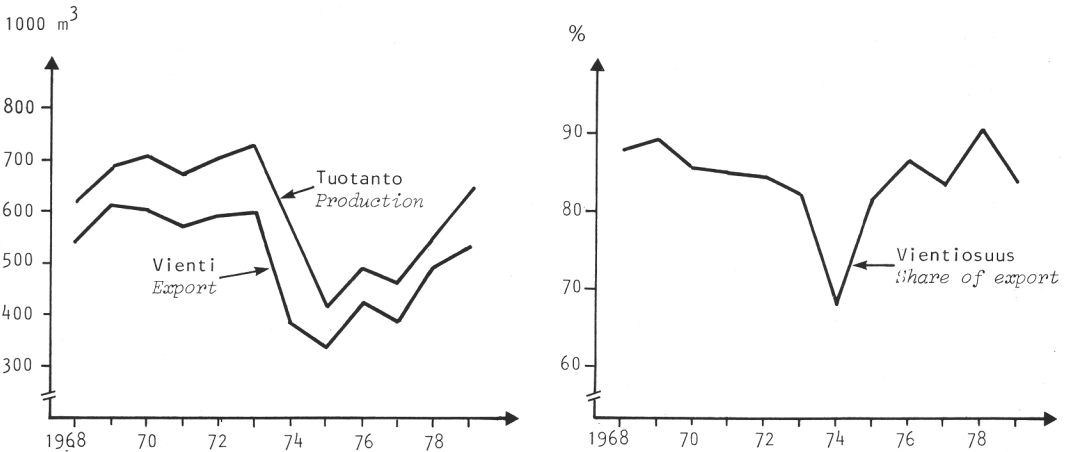
Kuitulevyn tuotannon ja viennin kehitys on hyvin samanlaista kuin vanerin. Lastulevy on tuotteena nuorempi ja sen tuotan-

to- ja vientimäärien käyttäytyminen on erilaista. Kuitenkin myös lastulevyn tuotanto- ja vientimäärät sekä vientiosuus laskivat vuosien 72—73 jälkeen jyrkästi.

Erityisen huolestuttavaksi puulevytuotteiden vientimäärien laskun tekee se, että viennin väheneminen ei aiheudu ainoastaan kulutuksen supistumisesta. Kulutuksen supistumisen myötä on suomalainen teollisuus menettänyt myös markkinaosuuksiaan tärkeimmillä vientimarkkina-alueillaan. Esimerkkinä tästä on kuvassa 2 esitetty suomalaisen vanerin markkinaosuuden kehitys Ison-Britannian markkinoilla.

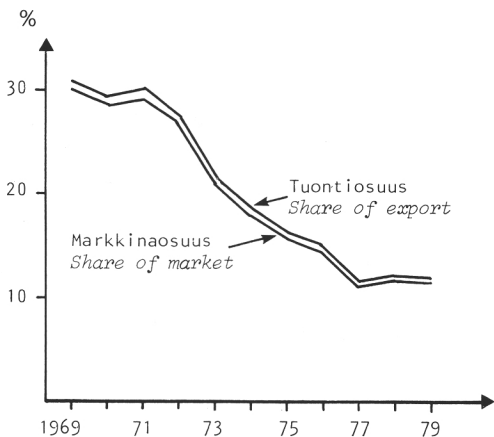
Erityisesti kuitulevyn mutta myös lastulevyn markkinaosuuksien kehitys Ison-Britannian markkinoilla vastaa vanerin tilannetta. Vaikka kompensatiota erällä pienemmillä markkinoilla on pystytty saamaan, ei synkkä tilanne tärkeimmillä markkinoilla ole voinut olla jättämättä jälkiään koko levyteollisuuden kehitykseen.

Vientimarkkinoinnin ongelmia käsiteltäessä on edellä käytetty esimerkkinä levytuotteita, erityisesti vaneria. Sahatavaran vienti on kärsinyt vastaavanlaisista ongelmista. Vientimäärien jyrkkien vaihtelujen



Kuva 1. Vanerin tuotannon ja viennin kehitys Suomessa vuosina 1968—1979 (Yearbook of Forest Products 1967—1978).

Figure 1. The development of the production and export of plywood in Finland, 1968—1979 (Yearbook of Forest Products 1967—1978).



Kuva 2. Suomalaisen vanerin tuonti- ja markkinaosuus Ison-Britannian markkinoilla (U.K. Year Book of Timber Statistics 1976).

Figure 2. Finnish plywood's share of U.K. imports and markets (U.K. Year Book of Timber Statistics 1976).

taustana on metsäteollisuutemme suhdanneherkkyys. Viennin kohdemaiden taloudellisten aktiviteettien muutokset ovat voimakaina heijastuneet suomalaisen metsäteollisuuden tuotanto- ja vientiluvuissa. Mekaanisen metsäteollisuuden tuotteista valtaosa käytetään rakennussektorilla, joka erityisen herkästi heijastelee taloudellisten aktiviteettien muutoksia. Voimakas sidonnaisuus yhteen loppukäyttösektoriin tekee esim. sahateollisuudesta erityisen haavoittuvan teollisuudenalan (V o l a n e n 1979).

Erittäin mielenkiintoista on havaita, että vuodet 1974 ja 1975 ovat olleet esim. englantilaisten maahantuojajen kannalta heidän toimintansa parhaita vuosia ja vuosi 1976 on myös ollut heille varsin hyvä (S n ä l l i 1977). Samanaikaisesti suomalainen metsäteollisuus on tehnyt suurimmat tappionsa sitten toisen maailmansodan. ”Toisin sanoen, jos mekaanisessa metsäteollisuudessa on ollut businessta tehtävissä viime vuosina, niin se on ollut markkinoinnissa eikä tuotannossa.” (S n ä l l i 1977)

Kyvyttömyys suojautua ulkoa tulevilta, tuotantotoimintaa vakavasti häiritsevilta vaikutuksilta on ehkä vakavin metsäteollisuutemme ongelmista. Näitä häiriöitä aiheuttavat sekä suhdannevaihtelut vientimaisamme että kilpailijoidemme käyttäytyminen. Suhdannevaihtelut näkyvät vientiluvuissa. Kilpailijoiden käyttäytyminen hei-

jastuu puolestaan markkinaosuuksissa. Metsäteollisuudessa tarvitaan toimenpiteitä äkillisiltä ympäristövaikutuksilta suojautumiseksi.

12. Teollisuudenalan haavoittuvuus ja sen vähentäminen

Lähes kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään. Organisaatioteoreetikot ovat varsinkin 60- ja 70-luvuilla kiinnittäneet erityistä huomiota organisaation ja sen ympäristön väliseen suhteeseen. Tästä työstä versonutta teoriasuuntaa kutsutaan kontingenssteoriaksi. Näiden teorioiden keskeinen idea on, että ympäristö tarjoaa organisaatiolle tiettyjä mahdollisuuksia ja asettaa sille tiettyjä rajoituksia. Organisaatorakenne tulisi muotouttaa niin, että organisaatio pystyy mahdollisimman tehokkaasti käyttämään hyväkseen ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Vastaavasti sen tulisi pystyä rakenteensa puitteissa mahdollisimman tehokkaasti välttämään ympäristön asettamia rajoituksia tai sopeutumaan niihin. (ks. esim. K h a n d w a l l a 1977 sekä G a l b r a i t h 1973).

Kun organisaatiota pidetään ympäristöstään riippuvaisena avoimena järjestelmänä, voidaan hyväksyä T h o m p s o n i n (1967, s. 10) väittämä, että organisaatiot ovat luonnollisia, rationaalisia järjestelmiä. T h o m p s o n on tarkastellut virikkeitä antavasti teollisen organisaation riippuvuutta ympäristöstä ja tämän riippuvuuden käsittelyä. Hänen näkemyksiään käytetään tässä yhteydessä hyväksi luotaessa kuvaa suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden ympäristöriippuvuudesta ja pohdittaessa mahdollisuuksia tämän riippuvuuden vähentämiseksi.

T h o m p s o n (1967, s. 13) pitää organisaatioiden keskeisimpänä ongelmana epävarmuuden hallintaa. Epävarmuutta aiheuttavat ennen kaikkea teknologia ja organisaation ympäristö. Teollisen organisaation ympäristön keskeisimpiä elementtejä ovat:

- asiakkaat (jakeluportaan jäsenet ja lopulliset asiakkaat)
- tuotantopanosten toimittajat (työvoima, raaka-aine, pääoma)
- kilpailijat (sekä raaka-aine- että tuotemarkkinoilla)
- käyttäytymisnormeja asettavat ryhmät (esim. lakien ja säästöjen laatijat sekä tuotanto- että markkina-ympäristössä)

Organisaatorakenteen tulisi siis olla sellainen, että em. ympäristön elementteihin liittyvä epävarmuus olisi mahdollisimman tehokkaasti hallittavissa.

Teollisen organisaation ydin on se tuotanto toiminta, jota ko. organisaatio harjoittaa. Thompson (1967, s. 20) esittää, että rationaalisuusnormin alaisina toimivat organisaatiot pyrkivät suojaamaan perusteknologiansa ympäristön vaikutuksilta. Tämä ympäristön vaikutusten vaimentaminen tapahtuu sijoittamalla teknisen ytimen ympärille panos- ja tuotosyksiköitä (termit ovat Thompsonin (1967) ja Näsin (Thompson 1974)). Näiden yksiköiden tehtävä on ympäristön aiheuttaman epävarmuuden käsittely niin, että tekninen ydin saisi toimia mahdollisimman tasaisissa olosuhteissa. Jotta tuottavuus pystyttäisiin maksimoimaan, on teknisen ytimen voitava edellyttää, että markkinat imevät sen tuotannon tasaisella vauhdilla ja että tasaisen laatuista raaka-ainetta tulee tasaisen nopeasti yrityksen käyttöön.

Useat ympäristövaikutukset (esim. suhdanteet) ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niiden eliminointi ole mahdollista. Tällaisessa tapauksessa rationaalisuusnormin mukaisesti toimivat organisaatiot pyrkivät enustamaan niitä ympäristön muutoksia ja sopeutumaan niihin muutoksiin, joita puskureiden ja tasoittamisen avulla ei pystytä säätelemään (Thompson 1967, s. 21).

Eräs tapa säädellä epävarmuutta on organisaation laajentaminen. Thompsonin (1967, s. 39) mukaan rationaalisuusnormin alaisina toimivat organisaatiot pyrkivät asettamaan rajansa niiden toimintojen ympärille, jotka jätettyinä ympäristöön aiheuttaisivat vakavia häiriöitä organisaatiol-

le. Teollisen organisaation kohdalla tämä merkitsee vertikaalista integroitumista. Raaka-ainetta valmistava teollisuus voi hankkia itselleen esim. tuotteidensa jatkojalostusta suorittavia laitoksia. Vastaavasti valmiita tuotteita valmistava yritys voi hankkia omistukseensa osan jakeluketjusta.

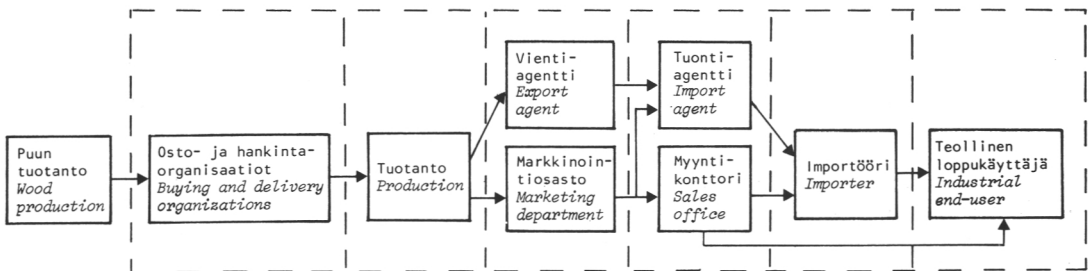
Tarkasteltaessa nykyolosuhteissa suomalaisen metsäteollisuuden suojautumista ympäristövaikutuksilta nousevat markkinointiorganisaatiot keskeiseen asemaan.

13. Markkinointiorganisaatiot avainasemassa

Kuvassa 3. on esitetty vaihtoehtoisia panos- ja tuotosyksiköiden käyttötapoja metsäteollisuudessa. Panos- ja tuotosyksiköiksi kutsutaan siis niitä organisaation osia, jotka suojaavat teollisen organisaation teknistä ydintä ympäristön häiriötekijöiltä joko hankkimalla sille tasaisesti raaka-ainetta (panosyksikkö) tai huolehtimalla tuotteiden jatkuvasta ja tasaisesta menekistä (tuotosyksikkö). Kuvan katkoviivat ilmentävät mahdollisuuksia rajan asettamiseksi organisaation ja sen ympäristön välille.

Kun on kysymys vientimarkkinoinnista, on luonnollista, että tuotospuolen organisaatioketju on paljon pitempi kuin panospuolen. Metsäteollisuus on pyrkinyt sekä organisatorisin että muin järjestelyin varmistamaan raaka-aineen tasaisen virran tuotantolaitoksille. Tuotospuolella on sen sijaan tuotannon ja loppukäytön välillä monta tuottajan kontrollin ulkopuolella olevaa porrasta.

Vähiten vaikutusmahdollisuuksia markkinoiden suhteen on yrityksellä, joka on luovuttanut koko markkinointitoimen ulkopuo-



Kuva 3. Vaihtoehtoisia tapoja tuotantoyksikköön kohdistuvien ympäristövaikutusten vaimentamiseksi panos- ja tuotosyksiköitä käyttäen.

Figure 3. Alternative ways of buffering the environmental influences by surrounding production with input and output components.

lisille organisaatioille. Vientimarkkinoinnissa tämä merkitsee ketjua, joka alkaa vientiagentista. Traditionaalisille markkinoille vietäessä käyttävät vientiagenttia ainoastaan pienimmät metsäteollisuusyritykset. Pääoman ja eräiden muiden resurssien puute on tavallisimmin syynä mainitunlaiseen markkinointiratkaisuun.

Oma markkinointiosasto on ensimmäinen lenkki organisaatioketjussa tuotantolaitoksen ja asiakkaan välillä. Erilaisia markkinointitoimenpiteitä mahdollisimman tehokkaasti suorittamalla se pyrkii toteuttamaan tehtävänsä tuotteiden siirrossa tuotannosta kulutukseen. Markkinointiosasto pyrkii myös eliminoimaan tai pehmentämään niitä negatiivisia vaikutuksia, joita markkinoiden käyttäytyminen voi teollisuuden tekniselle ytimelle aiheuttaa. Kotimaassa toimiva markkinointiosasto on kuitenkin suhteellisen voimaton reagoimaan markkinoilla tapahtuviin ehkä äkillisiin muutoksiin. Kun organisaation raja kulkee markkinointiosaston ja markkinoiden välissä, on markkinointiosaston tavallisin kontaktikohde tuontiagentti.

Tuontiagentin korvaaminen omalla myyntikonttorilla siirtää organisaation rajan fyysisestikin ko. markkinoille. Yrityksen kontrolli jakelutiehen voi huomattavastikin lisääntyä oman myyntikonttorin perustamisen myötä. Myyntikonttorin vaikutusmahdollisuudet riippuvat luonnollisestikin siitä, millaista markkinointitoimintaa myyntikonttori toteuttaa ja kuinka sen suhteet toisaalta markkinointiosastoon, toisaalta importööri- ja loppukäyttäjäportaaseen on järjestetty. Myyntikonttorin tavallisin kontaktikohde on importööri. Lähinnä markkinoiden importöörivaltaisuudesta riippuvaa on se, kuinka laajoja ja monipuolisia ovat myyntikonttorin loppukäyttäjäkontaktit.

Suomalaiset metsäteollisuusyritykset ovat laajentaneet organisaatioidensa toimintapiiriä ja hankkineet kontrollia jakeluteihin perustamalla omia myyntikonttoreita vientimarkkinoille. Vastaavanlaisiin tavoitteisiin on pyritty myös kuljetus- ja palvelutoimintoja kehittämällä, mikä on merkinnyt mm. toimitustapojen muuttumista myyjävaltaisemmiksi (R a n t a n e n 1977, s. 26—27). Myyntikonttoreiden perustamista pidemmälle vertikaalisessa integroitumisessa on edetty ainoastaan parissa tapauksessa (L o n k i l a 1980, s. 8).

14. Markkinointikanavien kehittäminen markkinoinnin kokonaissuunnittelussa

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu organisaatioiden mahdollisuuksia varautua ympäristömuutoksiin. Myyntikonttoreiden perustamisen todettiin olevan yksi keino laajentaa organisaation toimintapiiriä ja hankkia kontrollia markkinointikanaviin ja tätä kautta ympäristöön. Markkinointikanavien suunnittelu on osa markkinoinnin kokonaissuunnittelua. Kuva 4 ilmentää markkinointikanavien suunnittelun asemaa markkinoinnin kokonaissuunnittelussa. Samalla siitä ilmenevät tämän tutkimuksen ongelmalueen yhteydet laajempaan ongelmakokonaisuuteen, joka on ollut puitetekijänä tätäkin tutkimusta suunniteltaessa.

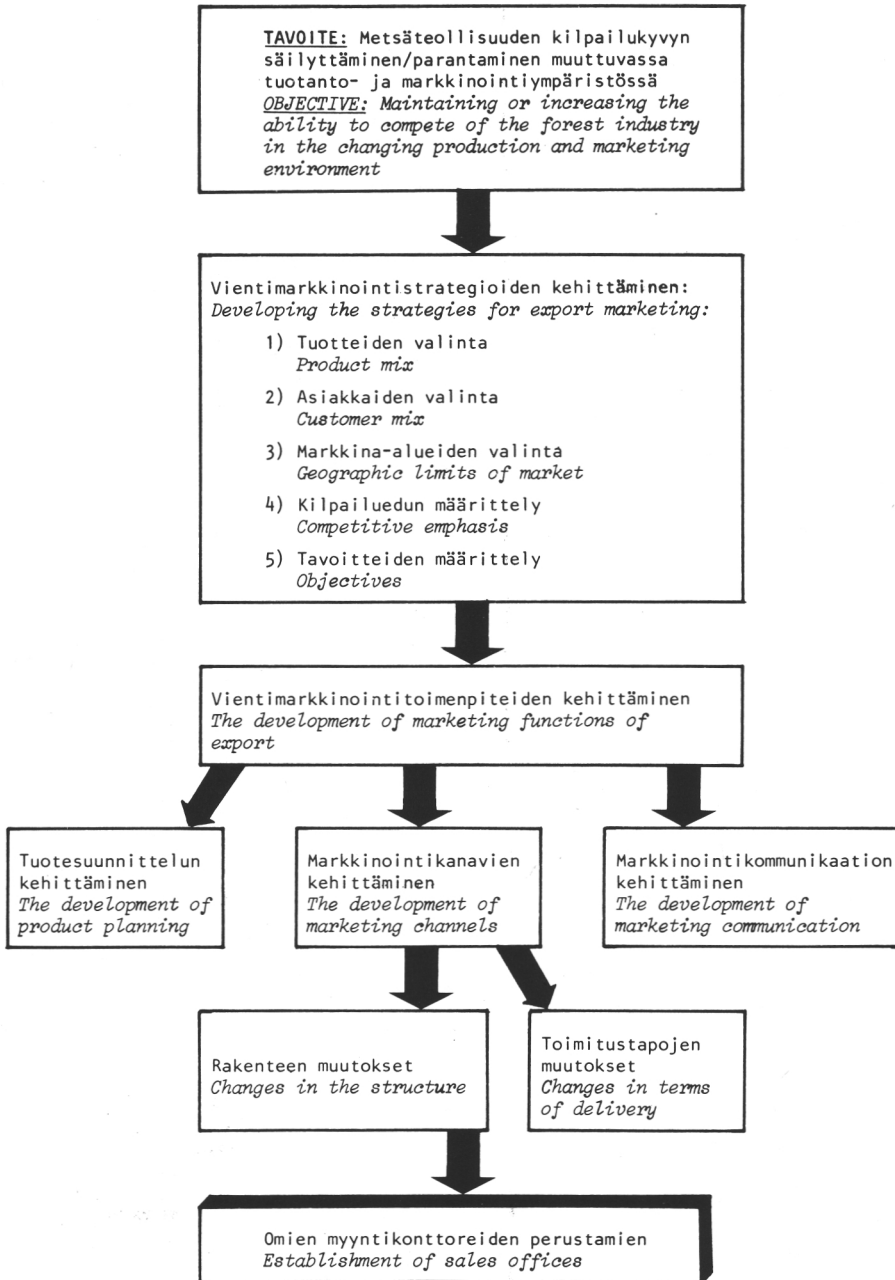
Markkinoilla toimimisen (säilymisen) mahdollisuudet ovat tiukasti sidoksissa kilpailukykyyn. Vientimarkkinoinnin kokonaissuunnittelun lähtökohtana voitaneen pitää metsäteollisuuden kilpailukykyyn säilyttämistä ja/tai parantamista muuttuvassa tuotanto- ja/tai markkinaympäristössä.

Ympäristön muuttumisen tulee yritykseen johtaa strategioiden tarkistamiseen. Sopeuttaahan strateginen suunnittelu yrityksen mahdollisuuksia ja rajoituksia ympäristön mahdollisuuksiin ja rajoituksiin. Strategisen suunnittelun tuloksena syntyvät päätökset:

- 1) tuotteista, joita yritys valmistaa
- 2) asiakkaista, joiden tarpeita pyritään tyydyttämään
- 3) markkina-alueista, joilla toimitaan
- 4) kilpailueduista, jotka vaikuttavat mm. markkinointitoimenpiteiden painotuksiin
- 5) Tavoitteista, joiden pohjalta kohtien 1—3 toteutusta arvostellaan

Markkinointitoimenpiteet suunnitellaan toteuttamaan tehtyjä strategisia markkinointipäätöksiä. Esimerkiksi markkinointikanavia valittaessa joudutaan kysymään, millainen kanava sopii yrityksen tuotevalikoimalle ja asiakkaille sillä markkina-alueella, jolla yritys operoi. Samoin joudutaan kysymään, pystytäänkö tiettyä kanavaa käytettäessä hyödyntämään yrityksen kilpailuetuja ja onko asetetut tavoitteet mahdollista saavuttaa ko. markkinointikanavaa käytettäessä.

Suomalaisia myyntikonttoreita vientimarkkinoille perustettaessa on toimittu markkinoinnin kokonaissuunnittelun puitteissa. Markkinointikanavia kehitettäessä on jouduttu suorittamaan sellaista pohdiskelua, jota edellä kuvattiin. Markkinointi-



Kuva 4. Markkinointikanavien kehittäminen ja myyntikonttorit markkinoinnin kokonaissuunnittelussa.
 Figure 4. The development of marketing channels and sales offices in the whole marketing planning.

organisaatioiden edelleen kehittämistä ajatellen on oleellista tietää, kuinka myyntikonttoreiden perustaminen on palvellut markkinointiorganisaatioiden kehittämistä. Laajen-

taako myyntikonttori merkitsevästi yrityksen toimintapiiriä ja pystyykö se välittäjätehtäväänsä tuotannon ja kulutuksen välissä ulkopuolisia organisaatioita paremmin.

2. TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa informaatiota siitä, kuinka suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden omat myyntikonttorit vientimarkkinoilla ovat palvelleet vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämistä.

Tutkimuksen yleinen tavoite voidaan jakaa seuraavanlaisiksi kysymyksiksi:

- 1) Mitkä ovat olleet myyntikonttoreiden perustamisen syyt?
- 2) Miten myyntikonttorit ovat syntyneet?
- 3) Mitkä ovat myyntikonttoreiden toiminnan tavoitteet?
- 4) Mitkä ovat myyntikonttoreiden toiminnan mahdollisuudet ja esteet?

- 5) Minkälainen on myyntikonttoreiden organisaatio?
- 6) Kuinka myyntikonttorit toimivat?
- 7) Minkälaisia ovat olleet myyntikonttoreiden toiminnan tulokset?
- 8) Mitkä ovat vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämisen tulevaisuudennäkymät?

Vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämisvaatimusten ymmärtämiseksi tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä yleisesti markkinointiorganisaatioiden olemusta ja erityisesti myyntikonttoria markkinointikanavan kehitysvaihtoehtona.

3. TUTKIMUKSEN PUITTEET

31. Vientimarkkinointikanavat

311. *Markkinointikanavan käsite ja vientimarkkinointikanavien rakennevaihtoehdot*

Markkinointikanavan käsite on epäselvempi kuin monet muut markkinoinnin käsitteet. Kirjallisuudessa näkee käytettävän esim. sanoja markkinointikanava ja jakelukanava toistensa synonyymeina ilman selviä hierarkia- tai merkityseroja. Eräät kirjoittajat pitävät yleiskäsitteenä markkinointikanavaa (*marketing channel*) (esim. Rosenbloom 1978, s. 3—53). Toiset taas asettavat yleiskäsitteeksi jakelukanavan (*channel of distribution*) (esim. Revzan 1967, s. 3—4). Erilaisia markkinointikanavamäärittelyjä ovat analysoineet esimerkiksi McCammon ja Little (1965, s. 324—327).

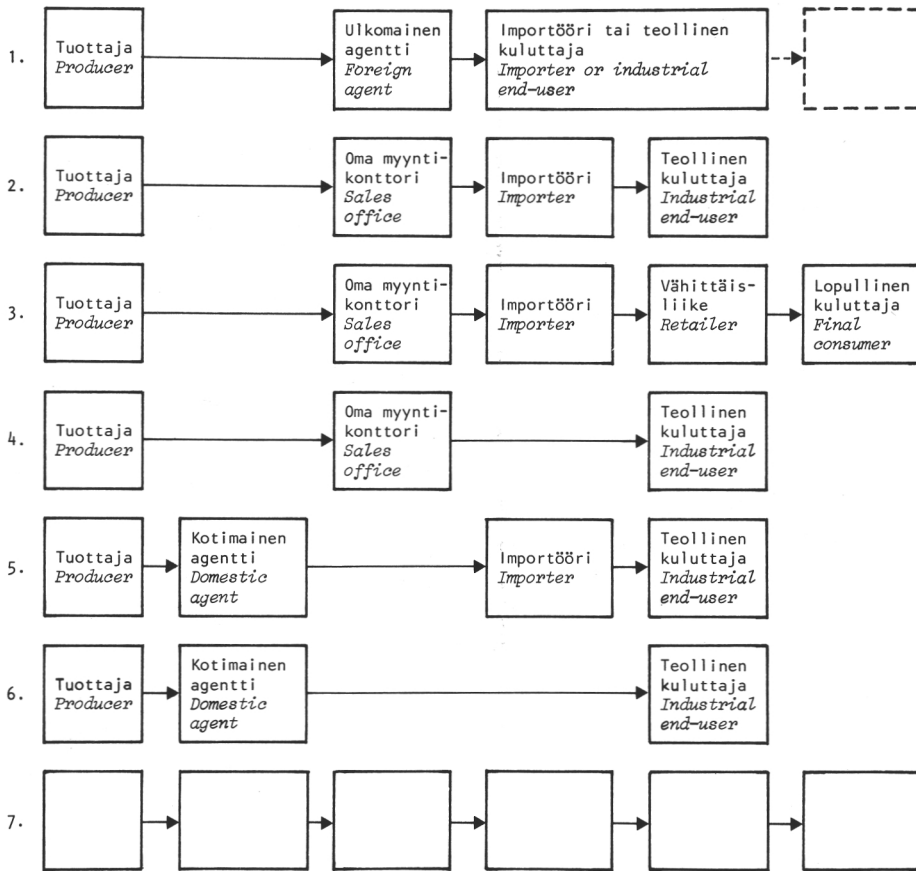
Myös suomenkielisessä kirjoittelussa käytetään rinnan käsitteitä markkinointikanava ja jakelukanava tai jakelutie. Kuitenkin on mahdollista ajatella, että markkinointikanava on laajempi käsite ja näinollen hierarkisesti jakelukanavan yläpuolella. Markkinointikanava luo yhteyden tuottajan ja kuluttajan välille. Yhteyden muotoja ovat kaikki ne markkinointitoiminnot, joita tarvitaan, jotta tuotteet ja palvelut siirtyisivät tuottajalta kuluttajalle. Jakelukanava-käsitteeseen puolestaan liitetään tavallisesti ne välijäsenet, jotka ostomyynti-toimintoja suorittaen tai niiltä avustuen mahdollistavat tuotteen siirtymisen tuottajalta kuluttajalle. Salonen (1977, s. 28) on määritellyt ulkomaankaupan jakelutien (-kanavan) seuraavasti: ”Ulkomaankaupan jakelutiellä tarkoitetaan sellaisten itsenäisten talousyksiköiden muodostamaa perättäistä ketjua,

jotka osallistuvat ulkomaankaupan kohteena olevien tuotteiden ostoihin ja/tai myynteihin, kunnes nämä tuotteet ovat siirtyneet Exportian alkuperäiseltä tarjoajalta Importian lopulliselle kysyjälle.” Jos jakelun tarkastelun yhteydessä viitataan pelkästään tuotteen fyysiseen siirtämiseen/siirtymiseen tuottajalta kuluttajalle on syytä puhua logistiikasta tai kuljetuksesta.

Tässä tutkimuksessa pyritään käsitteitä käyttämään edellä esitettyjen periaatteiden mukaisesti. Markkinointikanava-käsite viittaa yhteyteen tuottajan ja kuluttajan välillä, jonka puitteissa kaikki markkinointitoiminnot tapahtuvat. Jakelukanava-käsite viittaa välijäsenistä muodostuvaan ketjuun tuottajan ja kuluttajan välillä. Kun puhutaan markkinointiorganisaatiosta, viitataan ihmisten tai talousyksiköiden (välijäsenten) muodostamaan rakenteeseen, joka on muotoutunut tai muotoutettu markkinointitoimintojen mahdollisimman tehokasta suorittamista varten. Tällaisen rakenteen olemassaolo edellyttää siihen kuuluvien roolien, valta- ja vastuusuhteiden sekä kommunikaatiosuhteiden tarkkaa määrittelyä.

Kuvassa 5 on esitetty erilaisia jakelukanavien rakennevaihtoehtoja. Kyseiset vaihtoehdot esiintyvät Nuttisen (1979) tutkimuksessa ”Suomalaisten puulevytuotteiden jakelutiet ja vientimarkkinointitoiminta”. Sahatavaran vientimarkkinoinnissa ovat jakelukanavavaihtoehdot vastaavanlaisia kuin levytuotteiden vientimarkkinoinnissa. Eri rakennevaihtoehtojen yleisyydestä sahatavaran vientimarkkinoinnissa ei ole kuitenkaan tutkimusten puuttuessa tarkkoja tietoja käytettävissä.

Valtaosa suomalaisen vanerin ja lastulevyn kaupasta tapahtuu jakelukanavavaihtoehtoa 1 (kuva 5) käyttäen. Vuonna 1977 60—70 % kaupasta kulki tätä tietä. Jakelukanavavaihtoehto 2 oli toiseksi yleisin. Sen osuus viedyistä tuotemääristä oli 20—30 %. Mainitut kaksi kanavavaihtoehtoa kattavat 80—90 % vanerin ja



Kuva 5. Jakelukanavien rakennevaihtoehdot puulevyjen vientimarkkinoinnissa.

Figure 5. The structure alternatives of channels of distribution in the export marketing of wood-based panels.

lastulevyn kaupasta tuotteista ja markkinoista riippuen. Ulkomaista agenttia käytettäessä ei tuotteen edelleenmarkkinoinnista teollisille kuluttajille tai lopullisille kuluttajille ole tarkkaa tietoa. Tämän vuoksi on kuvassa 5 importööri ja teollinen kuluttaja merkitty samaan lohkoon sekä lopullisen kuluttajan lohko piirretty katkoviivalla. Toisaalta importööri ja teollinen kuluttaja voivat integroitumisesta johtuen olla yksi ja sama yritys. Kuitulevyn markkinoinnissa on omien myyntikonttoreiden osuus (jakelukanavavaihtoehto 2) importöörivaltaisilla markkinoilla suurempi kuin vanerin ja lastulevyn kaupassa. Tämä on seurausta kuitulevytuottajien pienestä lukumäärästä, minkä vuoksi yhden yrityksen markkinointiratkaisut heijastuvat voimakkaina kokonaiskuvana.

Vientimarkkinointikanavien rakennevaihtoehtojen tarkastelun tarkoituksena oli osoittaa minkälaisessa jakelukanavaympäristössä tämän tutkimuksen ongelma-alue sijaitsee. Erilaisten jakelukanavavaihtoehtojen käytön yksityiskohtainen analyysi löytyy N u t i s e n (1979, s. 60—63) tutkimuksesta.

Omien myyntikonttoreiden perustaminen ja toiminta liittyy läheisesti agenttien ja importöörin rooliin markkinointikanavissa. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan agentin ja importöörin asemaa ja tehtäviä markkinointikanavissa.

312. Agentin asema ja tehtävät

Ulkomaankaupassa esiintyvä myyntiagentti voidaan määritellä päämiehenä — vientiä harjoittavan maan valmistajan — nimissä ja lukuun tuontia harjoittavan maan ostajille tuotteita myyväksi talousyksiköksi. Agentin liiketoimet ovat aina päämiehen liiketoimia, joita hän hoitaa asiamiehenä päämiehen puolesta. Agentin tekemät päätökset sitovat suoranaisesti päämiestä. (S a l o n e n 1977, s. 15)

Agentti voi olla joko välittäjä- tai päättäjäagentti. Ensiksi mainittu valmistele vainoastaan sopimuksen tekoa ja muita liiketoimia, kun taas päättäjäagentti tekee myös kaupat laivaaajan puolesta. Agentti saa työstään korvauksen provisiona, joka on 2—5 % kaupan arvosta. Maksetun provision määrään vaikuttavat mm. seuraavat seikat:

- laivaaajien maantieteellisestä sijainnista johtuva toimitusten epävarmuus
- asiakkaiden maksukykyisyys
- toimitustapa
- delkredere-vastuu (agentti vastaa luottoriskistä)

Agentin pääasiallinen tehtävä on myyntityö. Myynnin agentti suorittaa asiakaskäyntien, puhelimen, kir-

jeenvaihdon sekä telexin (suurin osa) avulla. Kaupan synnyttyä agentti huolehtii sopimuksista ja muista paperirutiineista sekä tiedottaa toimituksiin liittyvistä kysymyksistä kaupan osapuolille.

Useat suuret agentit tarjoavat fas-ehdoilla ostaville asiakkaille kuljetuspalvelua auttamalla heitä rahtamaan tonnistoja tai välittämällä asiakkaidensa kuljetusvarauksen linjavarustamoille. Eräillä agenteilla on erityisiä osastoja tätä toimintaa varten. Agentit voivat järjestää myös maakuljetuksia. (Laitinen 1976, s. 11–16)

Agentin suorittama maksupalvelu tarkoittaa sitä, että hän perii maksun ostajalta sekä suorittaa mahdollisesti samalla seuraavia tehtäviä:

- välittää laivauspaperit myyjältä ostajalle
- kantaa riskin ostajan maksukyvyistä ja rahoittaa myyjää ennakkomaksuilla.

Maksu- ja luottopalvelua suorittavat myös pankit varsinaisen jakelutien ulkopuolella.

Merkittävä agentin rooliin kuuluva tehtävä on osallistuminen asiakkaisiin kohdistuvaan tiedotustoimintaan muutoinkin kuin henkilökohtaista myyntityötä toteuttamalla. Puulevytuottajat pitävät agenttia neljänneksi tärkeimpänä tiedotustoiminnan toteuttajana tuottajan, importöörin ja oman myyntikonttorin jälkeen. (Nuttinen 1979, s. 75).

Suhteellisesti merkittävämpi tehtävä kuin asiakkaisiin kohdistuva tiedotustoiminta on agenttien suorittama markkinainformaation välitys asiakkailta ja markkinoilta tuottajille. Levytuottajat pitävät agenttia tärkeimpänä markkinainformaation lähteenään. (Nuttinen 1979, s. 87) Kokonaan toinen kysymys on, pystyvätkö agentit tämän markkinainformaation välitystehtävään. Useimmiten agenteilla ei ole käytettävissään sellaista eksaktia markkinoita koskevaa informaatiota, jota tuottaja markkinointinsa suunnittelussa tarvitsee. Toisaalta agenttia kiinnostaa luonnollisesti välittää markkinoista laivaajalle vain sellaista tietoa, joka ei vahingoita agenttia itseään. Tämä saattaa joissain tapauksissa antaa laivaajalle vääristyneen kuvan markkinoista ja markkinatilanteesta. (Lönkila 1980, s. 55)

Agentin ja laivaajan välisen suhteen tulisi luonnollisesti olla luottamuksellinen. Luottamuksellista suhdetta ovat synnyttämässä esimerkiksi:

- myyjän vakituiset kontaktit agenttiin, tutustumisen asiakkaisiin, jakeluteihin sekä paikallisiin olosuhteisiin yleensä.
- agentin tutustumiskäynnit myyjämaahan, tuottajan teollisuuslaitoksiin sekä perinpohjainen tutustuminen tuotteisiin.
- raporttien vaihto, neuvottelupäivien järjestäminen yms. (Ervasti 1978, Majaro 1978, s. 147–152)

Agentin eduista myyntikonttoriin verrattuna voidaan mainita seuraavat:

- delkredere agentti vastaa luottoriskistä
- agenttien asiamiesverkko on laaja
- agentti tuntee hyvin markkinat ja asiakkaat
- laaja tuotevalikoima ja siitä johtuva attraktiivisuus
- laivaajalle ei aiheudu kustannuksia oman organisaation (myyntikonttori) ylläpidosta
- tavaran vastaanotto, tullaus, huolinta ja varastointi sekä reklamaatioiden käsittely hoidetaan yleensä hyvin.

Suurimmat ongelmat liittyvät seuraaviin seikkoihin:

- agenteilla on useimmiten monta päämiestä; erityistä painoa pannaan sellaisten laivaajien tuotteille, joiden välittämistä saadaan paras taloudellinen tulos
- informaatiota asiakkaista, markkinoista ja erityisesti tuotteiden loppukäytöstä toimitetaan päämiehille niukasti vaikka tällaisen informaation hankkimiseen olisi hyvät mahdollisuudet
- agenttien kyky tekniseen neuvontaan erikoistuotteiden osalta on heikko
- agenttien markkinointikeinojen käyttö on yksipuolista.
- kontrollin puute agentin toimintoihin ja asiakassuhteisiin.

313. Importöörin asema ja tehtävät

Importööri eli maahantuojia on tuontia harjoittavassa maassa toimiva tuontikauppaan erikoistunut talousyksikkö, joka ostaa ulkomaan markkinoilta tuotteita omista nimissään ja omaan lukuunsa sekä myy ostamansa tuotteet loppukäyttöteollisuudelle, tukkukaupalle, vähittäiskaupalle sekä muille yksiköille. Importöörit voivat erikoistua joko alueittain tai tuotteittain.

Eryteisesti importöörin rooli jakelukanavissa on voimakkaasti muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Tämän muutoksen tärkeimpiä piirteitä ovat:

- importöörin fuusioituminen ja suurten importöörin harjoittama pienten maahantuontiyritysten ostotoiminta
- importöörin integroituminen loppukäyttöön
- suurten loppukäyttäjien ryhtyminen maahantuojiksi
- importöörin ja merchanttien välisen rajan hämärtyminen (Lönkila 1980, s. 54)

Importöörin roolin monitahoisuutta kuvaa taulukko 1, josta ilmenee, että ”puhtaiden” importöörin määrä on erittäin vähäinen. Lähes 90 % importööreistä jalostaa jollain lailla ainakin osan maahantuomistaan tuotteista. Tällä seikalla on huomattava merkitys suomalaisten tuottajien suunnitellessa tuotteidensa jalostusasteen nostamista. (Maahantuojien tuotanto toiminnasta ks. Laitinen 1976, s. 34)

Taulukko 1. Importöörin toiminta sahatavarakauden eri sektoreilla UK:n markkinoilla (Laitinen 1976, s. 17).

Table 1. Importers' activities in different sectors of the U.K. timber trade.

Toiminta Activity	% importööreistä % of importers
Maahantuonti <i>Import</i>	100
Teollinen käyttö <i>Industrial end-use</i>	87
Tukkukauppa <i>Merchant</i>	85
Vähittäiskauppa <i>Retail trade</i>	44
Rakennustarvikekauppa <i>Builders' merchant</i>	8

Importöörin ja merchanttien välinen raja ei ole enää niin selvä kuin aikaisemmin. Laitisen (1976, s. 17) mukaan useat haastatelluista yrityksistä eivät erottaneet näitä käsitteitä toisistaan, vaan puhuivat yleisesti sahatavaraoppiaista.

Maahantuojien ostokäyttäytymistä ja päätöksen-tekokriteereitä ovat tarkastelleet Juslin ja Öst-ring-Vainio (1980a ja 1980b) sekä Laitinen (1976, s. 34). Maahantuojien asiakkaita puolestaan ovat käsitelleet Laitinen (1976, s. 36), Lonkila (1980, s. 57—58, 62—81) sekä Elliott (1978).

Importöörin etuja omaan myyntikonttoriin verrattuna ovat mm. seuraavat tekijät:

- kontaktihelpous asiakkaaseen
- markkinoiden hyvä tuntemus
- mahdollisuudet SP-työhön
- asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien tunteminen
- mahdollisuudet markkinointitutkimukseen
- laaja tuotevalikoima

Tuottajan kannalta asiaa tarkasteltaessa suurimmat ongelmat liittyvät importöörin itsenäisyyteen ja vahvaan asemaan markkinointiketjussa. Tuottajan voi olla vaikeaa toteuttaa omaa markkinointisuunnitelmaansa, saada informaatiota markkinoilta ja vaikuttaa markkinoihin, kun importöörit toimivat itsenäisesti omien näkemystensä ja markkinointisuunnitelmien mukaisesti.

314. Oman myyntikonttorin asema ja tehtävät

Tämän tutkimuksen kohteena olevat myyntikonttorit ovat suhteellisen uusia tulokkaita suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden vientimarkkinointikanavissa. Valtaosa myyntikonttoreista on perustettu 1970-luvulla kuten jatkossa nähdään. Myyntikonttoreiden toimintaa tarkastellaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen empiriisessä osassa. Tässä yhteydessä pyritään luomaan kuva siitä, mitä myyntikonttori on.

Myyntikonttori on käytännössä vakiintunut nimitys metsäteollisuuden markkinointiyksiköille vientimarkkinoilla. Se on yleiskäsite, joka sisältää sekä yhtiöettä sivuliikemuotoiset myyntiyksiköt. Myyntikonttorin määrittely voidaan suorittaa luettelemalla myyntikonttorin ominaisuuksia ja tehtäviä:

- 1) Myyntikonttori on ulkomailla sijaitseva ja toimiva yhtiö- tai sivuliikemuotoinen tytäryritys.
- 2) Myyntikonttori on itse perustettu tai se on syntynyt ostamalla jo olemassaoleva yritys.
- 3) Myyntikonttorilla on oma kiinteä toimipaikka joko vuokratuissa tai omilla tiloilla.
- 4) Emäyritys voi sijoittamansa pääoman perusteella vaikuttaa päätöksentekoon myyntikonttorissa.
- 5) Myyntikonttorin päätehtävä on myynti.
- 6) Myynnin ohella myyntikonttori suorittaa myynnin tukitoimia (mainonta, SP, PR, huolto, neuvonta, näyttelyt, koulutus ja tutkimus). Myyntikonttori voi myös pitää varastoa. (Sipilä 1970, s. 107)

Saha- ja levyteollisuuden ulkomaiset myyntikonttorit ovat syntyneet yleensä korvaamaan agentin. Myyntikonttoreiden perustamisen taloudelliset perusteet liittyvät myyntikonttorin kiinteiden ja muuttuvien kustannusten tarkasteluun. Näitä kustannuksia vertaillaan

agentin provisioiden kertymään myyntimäärien kasvaessa. Myyntivolyymin ollessa pieni on agentin käyttö todennäköisesti taloudellisesti omaa myyntikonttoria edullisempaa. Myyntivolyymien kasvaessa tulee oma myyntikonttori edullisemmaksi, sillä oman myyntikonttorin muuttuvat kustannukset nousevat agentin aiheuttamaa kokonaiskustannusta hitaammin. Suoran myynnin taloudellisia etuja ja haittoja itsenäisten väljäsenten käyttöön verrattuna tarkastelvat esim. Boyd ja Massy (1972, s. 381—384).

Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä tarkastella myyntikonttoreiden tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä (etuja ja haittoja) agenttiin ja importööriin verrattuna. Tarkastelu suoritetaan lainaamalla Luotteen tutkimusta (1968, s. 123—124), jossa verrattiin keskenään agenttien ja importöörin sekä oman myyntikonttoreiden toiminnan tuloksellisuutta. Oman jakeluyksikön suurimmat edut ovat seuraavat:

- 1) Myynti tapahtuu keskitetysti kiinteästä toimipaikasta käsittäen suurimmaksi osaksi yrityksen omia tuotteita; agentti ja importööri edustavat useamman laivajan tuotteita.
- 2) Myyntityö ja menekinedistäminen on aktiivisempaa.
- 3) Teknisten tuotteiden myynnissä saadaan apua yrityksen omilta spesialisteilta.
- 4) On mahdollista saada suora kontakti markkinoihin ja asiakkaisiin.
- 5) Informaation kulku nopeutuu ja saatava tieto on runsaampaa ja täsmällisempää.
- 6) Tuottaja voi suunnitella ja ohjata paremmin myyntityötä.
- 7) Tuottaja ei ole riippuvainen maahantuojasta ja agentista.
- 8) Oman jakeluorganisaation olemassaolo synnyttää asiakkaissa luottamusta valmistajaan.
- 9) Toimitukset voidaan hoitaa nopeasti ja täsmällisesti.
- 10) On mahdollista aikaansaada kustannussäästöjä.

Oamalla myyntikonttorilla on seuraavanlaisia heikkoja puolia:

- 1) Oma myyntikonttori vaatii huomattavasti enemmän pääomaa kuin agentin ja importöörin kautta tapahtuva jakelu.
- 2) Kiinteitä kustannuksia syntyy olipa myyntiä tai ei.
- 3) Sopivan henkilöstön löytäminen ulkomailla sijaitsevaa jakeluyksikköä varten voi olla vaikeaa.
- 4) Yrityksen tuotelinjan kapeus voi olla vaikeutena.
- 5) Taloudellisten tappioiden riski muodostuu huomattavasti suuremmaksi kuin agentin ja importöörin kautta tapahtuvassa viennissä.

32. Markkinointikanavien olemus

321. Markkinointikanavat sosiaalisena systeeminä

Myyntikonttoreiden perustamisen ja toiminnan tarkastelu tulee suorittaa — ollakseen hedelmällistä — koko markkinointikanavasysteemissä. Markkinointikanavien tarkastelulle puolestaan tulee luoda viitekehys, joka mahdollistaa ko. systeemin analysoinnin

sekä sen rakenteen että sen toiminnan kannalta. Rakenteessa on oleellista tämän rakenteen muodostavien komponenttien ohella näiden komponenttien väliset suhteet.

Kun on kysymys markkinointikanavan uusien rakenneyksiköiden muodostamisesta entisten sijaan, joudutaan pohtimaan konflikteja, joiden olemassaolo on muutostarpeen synnyttänyt. Nämä konfliktit ilmenevät markkinointikanavan komponenttien (jäsenten) välisissä suhteissa.

Edellä mainittujen tekijöiden huomioonottamisen mahdollistaa markkinointikanavan tarkastelu sosiaalisen systeeminä.

Sosiaalinen systeemi syntyy vuorovaikutusprosessista kahden tai useamman yksilön tai ryhmän välillä. Markkinointiorganisaatio täyttää systeemin tunnusmerkit. Se on ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa oleva avoin systeemi (Rosenbloom 1978, s. 58). Koko markkinointikanava puolestaan voidaan pitää markkinointiorganisaationa, sillä se omaa monimutkaisen organisaation tunnusmerkit (Stern ja El-Ansary 1980, s. 8—10). Markkinointikanava ei ole pelkästään rationaalisesti ohjattu taloudellinen systeemi, vaan mitä suurimmassa määrin myös sosiaalinen systeemi, jossa vallitsevat kaikissa sosiaalisissa systeemeissä tavattavat ja tavalliset käyttäytymismuodot (Rosenbloom 1978, s. 58). Sosiaalisen systeemin ominaisuuksia esittelevät esimerkiksi Stern ja Brown (1969).

Erityisesti teollisten hyödykkeiden markkinointiorganisaatioita on syytä tarkastella sosiaalisina systeeminä, sillä välijäsenten suhteet toimittajiin ja asiakkaisiin ovat kiinteämmät kuin kulutushyödykkeiden kaupassa (Webster 1979, s. 161). Teollisten hyödykkeiden valmistaja voi olla hyvin riippuvainen tietyistä tai tietyistä välijäsenistä. Vastaavasti teollisten hyödykkeiden kaupassa tuottaja voi tukea välijäsentä kiinteämmin ja läheisemmin kuin kulutushyödykkeiden kaupassa.

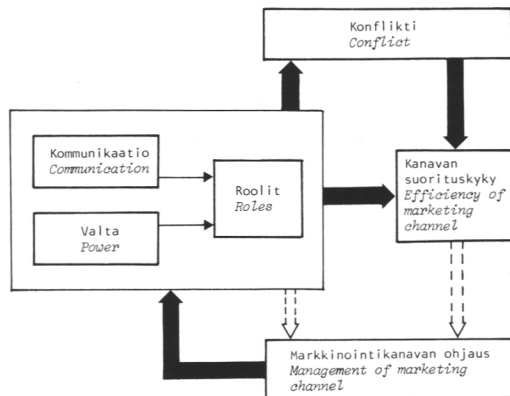
Keskeisimmät sosiaalisen systeemin jäsenten väliset suhteet ovat:

- valtasuhteet
- roolisuhteet
- kommunikaatiosuhteet.

Nämä suhteet vaikuttavat ratkaisevasti systeemin kokonaistoimintaan ja suorituskykyyn. Markkinointikanavan toiminnan ylin ohjaus on näiden suhteiden sääteleyä. Ongelmat valtasuhteissa, rooleissa tai kommunikaatioissa johtavat kanavakonfliktiin. Konfliktin olemassaolo vaikuttaa kanavan suorituskykyyn. Konfliktin ratkaisu edellyttää vaikuttamista markkinointikanavan rakenteeseen tai toimintoihin. Erilaisten vaikutuskeinojen käyttö puolestaan on riippuvaista ko. sosiaalisen systeemin ominaisuuksista — valtasuhteista, rooleista ja kommunikaatiosta. Kuvassa 6 tiivistetty edellä esitetty tarkastelu.

322. Valta markkinointikanavassa

Edellisessä luvussa todettiin, että valtasuhteet markkinointikanavan jäsenen välillä vaikuttavat kanavan toimintaan. Kuvasta 6 ilmenee, että valtasuhteet vaikuttavat roolien määrääytymiseen ja kommunikaatioon. Valtasuhteiden olemassaolo on itse asia-



Kuva 6. Markkinointikanavan suorituskykyyn vaikuttavat perustekijät ja niihin vaikuttaminen.

Figure 6. Basic factors affecting the efficiency of the marketing channel.

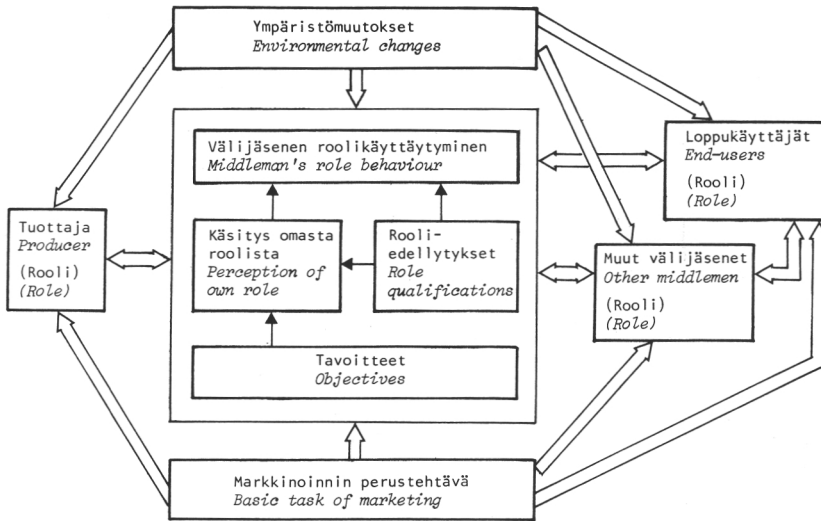
sa edellytyksenä sille, että markkinointikanavaa voidaan pitää markkinointiorganisaationa. Alderson (1965, s. 43—44) toteaa, että yrityksen rajojen ulkopuolella olevan organisaation (markkinointikanavan) kriteerinä usein pidetään "kanavakapteenin" olemassaoloa. Kriteerinä sille, voidaanko markkinointikanavaa pitää yhtenäisenä kokonaisuutena käyttäytymänä systeeminä (= markkinointiorganisaationa) hän itse näkee markkinointikanavan jäsenen keskinäisen riippuvuuden. Ilman tätä riippuvuutta ei voida puhua organisaatiosta. Sekä kanavakapteenivaatimus että riippuvuus käsite liittyvät läheisesti valtasuhteisiin markkinointiorganisaatioissa.

Valtasuhteet eivät läheskään aina näy selvinä ja ilmeisinä markkinointikanavissa. Se selvä hierarkisuus, joka liittyy kompleksisiin organisaatioihin, puuttuu yleensä markkinointikanavista. Markkinointikanavan ohjaus kuitenkin edellyttää valtasuhteiden tiedostamista ja vallan lähteiden paljastamista, jotta niihin olisi mahdollista vaikuttaa.

Stern ja El-Ansary (1980, s. 286) määrittelevät vallan markkinointikanavassa kanavan jäsenen kyvyksi saada toinen jäsen tekemään sellaista, mitä tämä muutoin ei olisi tehnyt. Esimerkiksi tuottajan valta importööriin näkyy siinä, kuinka hyvin tuottaja saa importööriin toimimaan tuottajan haluamalla tavalla.

Vallan käytössä on kysymys molemminpuolisesta riippuvuussuhteesta. Riippuvuus puolestaan on seurausta sekä suhteeseen liittyvistä motivaatioinvestoinneista että suhteen ulkopuolisista mahdollisuuksista (vaihtoehtoista) (ks. esim. French ja Raven 1967, s. 504—512 sekä Stern ja Heskett 1969, s. 298). Esimerkiksi importööriin valta tuottajaan nähden on riippuvainen siitä, kuinka suuren osan tuotannosta ko. importööri myy ja/tai kuinka suuren ja tärkeän markkina-alueen ko. importööri kattaa. Tämän lisäksi importööriin valtaan vaikuttaa se, mitä mahdollisuuksia tuottajalla on ohittaa tai syrjäyttää ko. importööri: käyttää muita markkinointikanavaratkaisuja, myydä muille alueille jne.

Vallan lähteitä ovat siis ne resurssit, joita valtasuhteen toinen osapuoli omaa ja jotka ovat tärkeitä toiselle osapuolelle tämän tavoitteiden saavuttamiseksi. Agentin vallan lähteitä ovat esimerkiksi:



Kuva 7. Roolit markkinointikanavassa.
Figure 7. Roles in marketing channels.

- markkinoiden tuntemus
- vakiintunut asiakaskunta
- vanhat asiakassuhteet
- laaja tuotevalikoima
- asiakkaiden sympatit

Agentin valta voi olla suuri sellaiseen (valmistajaan) tuottajaan nähden, jolla ei ole riittävästi volyymiä tai pääomaa oman myyntiedustuksyksikön perustamiseen. Välijäsenen olemassaolo vähentää aina tuottajan valtaa asiakkaaseen nähden.

Importöörin vallan lähteitä ovat samat tekijät kuin agentilla. Näiden lisäksi importöörin valtaa voivat lisätä:

- hyvä (laaja) markkinapeitto
- mahdollisuudet monipuoliseen asiakaspalveluun
- kontaktihelpous ja -kanavat loppukäyttäjiin
- kaupan suuri volyymi ja vankka taloudellinen pohja.

323. Roolit ja rooliristiriidat markkinointikanavassa

Sosiaalinen systeemi, kuten organisaatio, koostuu asemista. Näistä asemista muodostuu kokonaisrakenteen työnjaon periaatteiden mukaisesti. Työnjaon lähtökohdaksi puolestaan on ko. systeemin tavoitteiden mahdollisimman tehokas saavuttaminen. Systeemin toiminta perustuu vastavuoroisuuteen: keskinäisiin odotuksiin systeemin eri osasten toiminnasta.

Edellä mainittuja sosiaalisen systeemin asemia kutsutaan rooleiksi. Markkinointikanavissa näitä asemia hallitsevat markkinointikanavan välijäsenet. Jokaisella välijäsenellä on oma roolinsa markkinointikanavakokonaisuudessa. Sosiaalisen systeemin — siis myös

markkinointikanavan — toimintakelpoisuus on pitkälle riippuvaista siitä, kuinka ko. systeemin funktionaaliset roolit ovat eriytyneet; ovatko toiminnot kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia ja toimiiko vastavuoroisuus.

Työnjaon ja roolien määrittelyn lähtökohdaksi markkinointikanavasynteesissä on markkinoinnin perustehtävä: tuotteiden ja palvelusten siirtäminen tuotannosta kulutukseen (oikea tuote, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, oikealle asiakkaalle). Tämän perustehtävän suorittaminen edellyttää tiettyjen virtojen luomista ja ylläpitoa tuottajan ja kuluttajan välillä (ks. esim. Stern ja El-Ansary 1980, s. 15—17). Virtojen sijasta voidaan puhua myös toiminnoista (ks. esim. Webster 1979, s. 162—164, Kotler 1980, s. 425).

Markkinointikanavan välijäsenen roolikäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä havainnollistaa kuva 7. Kuvan 7 avulla on tarkoitus luoda pohjaa markkinointikanavan välijäsenten toimintaan vaikuttavien tekijöiden analysoinnille ja markkinointikanavassa syntyvien konfliktien ymmärtämiselle.

Jokaisen roolin kuvassa 7 oletetaan sisältävän tavoitteet, käsityksen omasta roolista, rooliedellytykset sekä roolikäyttäytymisen. Ne on merkitty näkyviin ainoastaan yhden välijäsenen kohdalla. Välijäsenen roolikäyttäytymisen oletetaan rakentuvan sekä roolin sisäisten että sen ulkopuolisten tekijöiden yhteisvaihtelun tuloksena.

Välijäsenen omat tavoitteet, käsitys omasta roolista sekä rooliedellytykset (kyvyt ja halut roolin läpiviemiseen) ovat roolikäyttäytymistä muovaavia roolin sisäisiä tekijöitä.

Roolikäyttäytymistä muovaavista ulkopuolisista tekijöistä kannattaa ensimmäisenä mainita markkinoinnin perustehtävä. Se, että on kysymys markkinointikanavasta, luonnollisesti vaikuttaa välijäsenen käyttäytymiseen. Merkittäviä välijäsenen roolikäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat roolikumpaneiden taholta tule-

vat odotukset. Näitä roolikumppaneita ovat tuottaja, muut markkinointikanavan välijäsenet sekä loppukäyttäjät. Ympäristömuutokset aiheuttavat muutospaineita kaikkien markkinointikanavan jäsenten roolikäyttäytymiseen.

Markkinointikanavan toiminnan kannalta keskeisimpiä käsitteitä edellisessä tarkastelussa olivat roolikäyttäytyminen ja rooliodotukset.

Rooliristiriitoja, jotka vaikuttavat systeemin toimintaan, voi olla kahta tyyppiä (ks. esim. *S e c o r d* ja *B a c k m a n* 1964, s. 468—493).

- 1) Rooliodotuksiin liittyvät ristiriidat
- 2) Roolikäyttäytymiseen liittyvät ristiriidat

Rooliodotuksiin liittyviä ristiriitoja on puolestaan kolmen eri tyyppiä:

- a) Ko. roolin haltijan ja roolikumppanin tavoitteet voivat olla ristiriitaisia.
Esimerkki: Tuottaja haluaa myydä erikoistuotteita, kun taas välijäsenelle sopii paremmin massatuotteisiin ja suureen volyymiin perustuva toiminta.
- b) Eri tahojen odotukset ovat ristiriitaisia.
Esimerkki: Tuottaja odottaa agentin panostusta omiin tuotteisiinsa. Importööri puolestaan haluaa mahdollisimman laajan ja monipuolisen tuotevalikoiman.
- c) Yhtäaikaiset kilpailevat roolit.
Esimerkki: Välijäsenellä on useita päämiehiä. Välijäsenellä on tällöin rooli useassa markkinointikanavassa.

Roolikäyttäytymiseen liittyviä ristiriitatilanteita on myös kolmea eri tyyppiä:

- a) Rooliin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet eivät ole tasapainossa.
Esimerkki: Välijäsen ei katso provision riittävän sellaiseen markkinointitoimintaan, jota tuottaja edellyttää.
- b) Kykyjä roolin läpiviemiseen puuttuu.
Esimerkki: Välijäsenen taidot eivät riitä sellaiseen markkinainformaation keräämiseen, jota tuottajan markkinoinnin suunnittelu edellyttäisi.
- c) Motivaatio roolin läpiviemiseen puuttuu.
Esimerkki: Välijäsentä saattaa kiinnostaa ainoastaan sellainen toiminta, joka tuottaa välitöntä taloudellista hyötyä. Motivaatiota pitemmän tähtäyksen markkinoiden valmisteluun ja myynnin tukitoimenpiteiden suorittamiseen ei saata löytyä.

Rooliristiriidat voivat aiheuttaa konflikteja markkinointikanavissa ja olla näin syinä kanavien uudelleenjärjestelyihin, esimerkiksi omien myyntikonttoreiden perustamiseen. Näitä asioita tarkastellaan myöhemmissä luvuissa.

324. *Kommunikaatio markkinointikanavissa*

Kommunikaatio markkinointikanavissa on luonteeltaan erilainen asia kuin valta ja roolit. Informaatio on itse asiassa koko markkinointiprosessin käyttövoima. Toisaalta kommunikaatio on väline markkinointitoimenpiteitä toteutettaessa.

Erään määritelmän mukaan markkinointi on kommunikaatiosuhteen luomista tuottajan ja kuluttajan välille. Mitä pidempi on markkinointikanava sitä oleellisemmiksi kommunikaatiokysymykset tulevat ja sitä vaikeampi niistä on huolehtia. Kommunikaatio-ongelmat ovat nimenomaan vientimarkkinoinnin ongelmia. Kommunikaatiokanavien rakentaminen ja kunnossapito on vientimarkkinoinnin tärkeimpiä tehtäviä. Oleellista on, että informaatio kulkee molempiin suuntiin.

Vientimarkkinoinnin kommunikaatio-ongelmat ovat aiheuttaneet sen, että tuottajan ja kuluttajan väliin on tullut monia välijäseniä. Kommunikaatiovaikeudet ovat ilmeisestikin olleet pääsyy agentti-instituution syntyyn metsäteollisuustuotteiden vientikaupassa. Olosuhteiden muuttuessa ja tuottajien kehittyessä välijäsenten tarve on vähentynyt tai poistunut. Nykyisin lukuisien välijäsenten sanotaan tuovan mukanaan kommunikaatio-ongelmia, eikä suinkaan poistavan niitä.

Informaation, kommunikaation ja vallan suhteet ovat läheiset. Informaatio voi olla vallan lähde. Jos välijäsen tarjoaa ainoan kommunikaatiokanavan asiakkaan ja tuottajan välillä, on hänen valtansa tuottajaan nähden huomattava.

Portinvartijana (*gatekeeper*) toimiminen mahdollistaa aina valtaedun. Tämä aiheuttaa myös sen, että markkinointikanavan välijäsenet pyrkivät säilyttämään valtaedun itsellään jättämällä välittämättä osan informaatiosta. Toisaalta ne voivat välittää ainoastaan selaista informaatiota, jonka välittäminen on niille edullista.

Edellä suoritettu markkinointikanavan kommunikaatiokysymysten lyhyt tarkastelu osoitti, kuinka kriittisiä informaatio- ja kommunikaatio-ongelmat ovat markkinointikanavan toimintaa ajatellen. On helppo kuvitella, että kommunikaatiokysymyksillä on keskeinen asema ja merkitys suoritettaessa uudelleenjärjestelyjä markkinointikanavissa esimerkiksi myyntikonttoreita perustamalla.

325. *Konfliktit markkinointikanavissa*

Kanavakonfliktiksi määritellään sellainen tilanne, jossa yksi markkinointikanavan jäsen katsoo tavoitteidensa saavuttamisen vaikeutuvan tai estyvän toisen jäsenen käyttäytymisen takia.

S t e r n ja *H e s k e t t* (1969, s. 294) näkevät konfliktien juuret markkinointikanavasysteemin sisältämissä riippuvuudessa (ks. myös luku 321.). Riippuvuus edellyttää, että markkinointikanavan jäsenten tavoitteet olisivat samoja kokonaistavoitteita palvelevia. Samoin se edellyttää yksimielisyyttä roolien suhteen sekä rooliodotuksissa että roolikäyttäytymisessä. Kolmantena edellytyksenä *S t e r n* ja *H e s k e t t* pitävät sitä, että markkinointikanavan jäsenet näkevät realiteetit samanlaisina. Tulkintojen ympäristömuutosten aiheuttamista vaatimuksista markkinointikanavien rakenteelle ja markkinointitoiminnalle tulisi olla yhteneviä. Viimeksi mainittu vaatimus liittyy läheisesti kommunikaatioon markkinointikanavissa.

Konflikti lähtee liikkeelle muutoksesta. Muutos voi tapahtua 1) kanavan ympäristötekijöissä, 2) yksittäisissä yrityksissä kanavasysteemissä tai 3) ympäristön jonkun elementin ja kanavan jäsenen välisessä suhteessa (*S t e r n* ja *G o r m a n* 1969, s. 156). Maini-

tut muutokset edellyttävät uudelleenjärjestelyjä markkinoitikanavan jäsenten keskinäisissä suhteissa.

Kanavakonfliktien syyt löytyvät siis roolien ja kommunikation alueelta. (Tavoitteet sisältyvät roolikäsittelyeseen.) Koska roolit ovat integraation ja koordinaation välineitä, on todennäköistä, että rooliristiriidat ovat kanavakonfliktien tärkein syy. Puutteellinen kommunikaatio johtaa koordinoimattomaan käyttäytymiseen, mikä puolestaan johtaa todennäköisesti konfliktiin. Toisaalta informaation puute voi ehkäistä tarkoituksenmukaista roolikäyttäytymistä, johtaa täyttymättömiin rooliodotuksiin ja aiheuttaa näin kanavakonfliktin.

Konfliktitilanteen ratkaisemiseksi on käytettävissä kaksi periaatteellista toimintasuuntaa (Stern ja Gorman 1969, s. 161—170).

- 1) Voiman käyttö
- 2) Organisaation sisäinen muutos

Käyttämällä suhteellista valtaansa välijäsenen nähdessä voi esimerkiksi tuottaja pyrkiä saamaan välijäsenen käyttäytymään haluamallaan tavalla niin, että konflikti poistuu. Mahdollisuutta vallan käyttöön ei aina kuitenkaan ole tai se koetaan muuten epätarkoituksenmukaiseksi. Tällöin joudutaan konfliktiin poistamiseksi harkitsemaan organisaation sisäistä muutosta. Markkinointikanavissa tämä merkitsee esimerkiksi jonkun kanavan välijäsenen ohittamista tai korvaamista uudella.

Oman myyntikonttorin perustaminen on reaktio kanavakonflikteihin. Se merkitsee yleensä agentin korvaamista. Eräissä tapauksissa se voi merkitä myös importöörin ohittamista.

33. Saha- ja levyteollisuuden omien myyntikonttoreiden empiirisen tarkastelun viitekehys

331. Viitekehysten yleiskuvaus

Kuvassa 8 on tutkimuskysymykset koottu lohko-kaavion muotoon tutkimuksen viitekehjeksi. Viitekehjessä ilmenevät ne kysymykset, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta sekä ne teoreettiset käsitteet, joiden valossa ko. kysymyksiä tarkastellaan.

Koska tämä tutkimus on ainoastaan kuvaus myyntikonttoreiden synnystä ja toiminnasta, ei lohkojen välille oleteta minkäänlaista kausaalisuutta. Lohkojen järjestys (ylhäältä alas) osoittaa ainoastaan ko. kysymysten käsittelyjärjestystä.

Myyntikonttoreihin liittyviä kysymyksiä tarkastellaan toimialoitin (sahateollisuus/levyteollisuus). Tätä tarkastelua kuvaavat janat toimialohkoista myyntikonttoreiden syntyä, ominaisuuksia sekä toimintaa kuvaaviin lohkoihin.

Myyntikonttoreiden syntyyn ja toimintaan liittyvien kysymysten ja ongelmien oletetaan heijastavan yleisempiä markkinointikanavien toimintaan vaikuttavia perustekijöitä. Tätä heijastusta kuvaavat katkonuolet teoreettisia käsitteitä sisältäviä lohkoista myyntikonttoreiden ominaisuuksia, syntyä sekä toimintaa kuvaaviin lohkoihin.

332. Myyntikonttoreiden perustaminen

Edellä esitetyt teoreettiset pohdiskelut ohjaavat tarkastelemaan myyntikonttoreiden perustamista kahdesta näkökulmasta. Toisaalta voidaan myyntikonttoreiden perustamista tarkastella laajana kysymyksenä, yhtenä keinona laajentaa organisaation toimintapiiriä ja hankkia kontrollia markkinointikanaviin ja tätä kautta ympäristöön (ks. luku 14.). Toisaalta myyntikonttoreiden perustaminen voidaan nähdä vastauksena kanavakonflikteihin. Markkinointikanavassa syntyneisiin ja havaittuihin ongelmiin haetaan korjausta omia myyntikonttoreita perustamalla.

Toimintapiirin laajentaminen ja kontrollin hankkiminen markkinointikanavaan on ennen kaikkea valtasuhdeongelma. Tuottajan taholta tulevat laajentumispyrkimykset voidaan kokea uhkana markkinointikanavassa vallitsevaa status quota kohtaan. Markkinointikanavan välijäsenen valta ja sen laajentaminen sekä asenteellinen tai muu vastustus vaikeuttaa tuottajan pyrkimyksiä kontrollin lisäämiseen markkinointikanavassa. Toisaalta tuottajan omat vallan lähteet voivat olla lisäämässä tai vähentämässä mahdollisuuksia toimintapiirin laajentamiseen ja kontrollin hankkimiseen markkinointikanavassa.

Tutkimuksessa tarkastellaan tuottajien kanavakontrollin laajentamispyrkimyksiä vaikeuttavina tekijöinä importöörin vertikaalisen ja horisontaalisen integroitumisen aiheuttamia ongelmia. Toisena tekijäryhmänä ovat asiakkaiden ja markkinointikanavan eri välijäsenten negatiivinen suhtautuminen muutoksiin sekä ulkomaalaisten toimintaa mahdollisesti rajoittava lainsäädäntö. Tuottajan omina vallan lähteinä tarkastellaan yrityksen rahoituspohjaa ja tuotantovolyyymiä. (Ks. haastattelulomake liitteessä 1)

Myyntikonttoreiden perustamisen taustaksi oletettua kanavakonfliktiajattelua valaisee kuva 9. Perustamissyiden operationalisointia on ohjannut kuvan 9 kaltainen ajatusrakennelma.

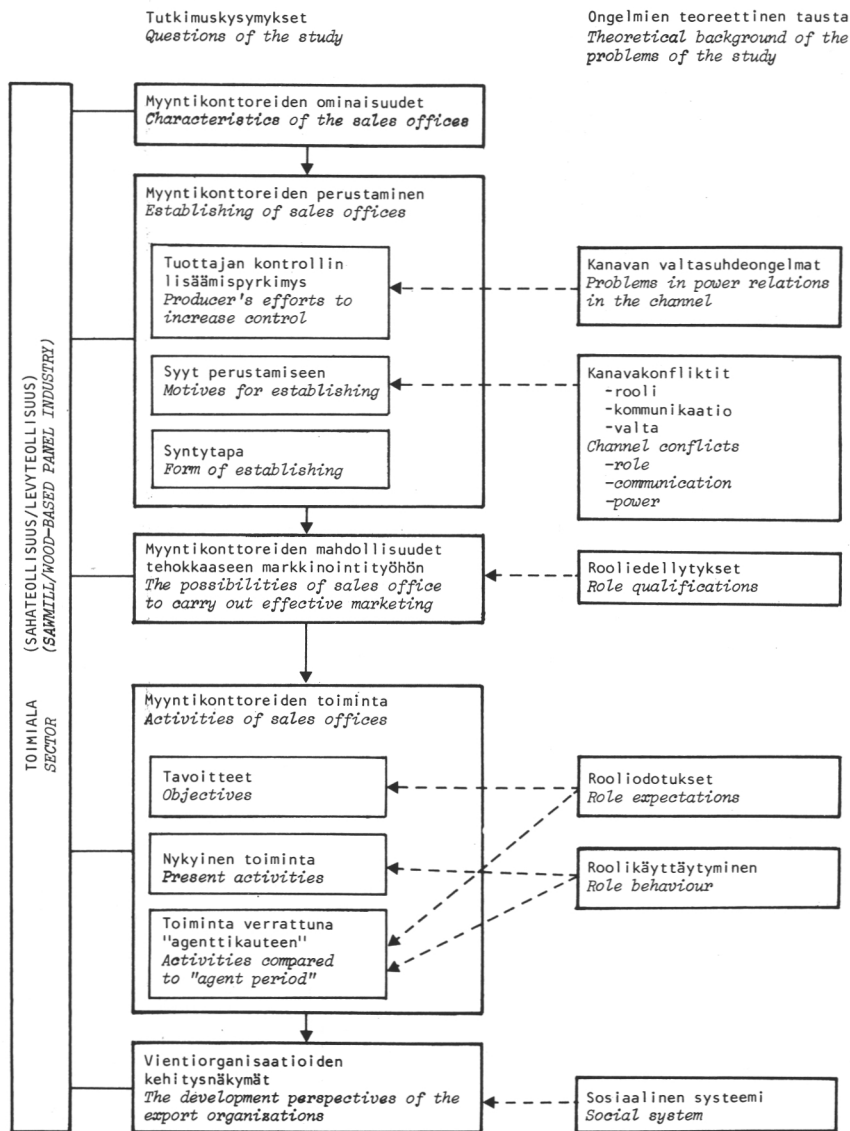
Kanavakonfliktin olemassaolo vaikuttaa kanavan suorituskykyyn. Konflikti puolestaan on seurausta kanavasysteemin valtasuhteissa, kommunikaatiossa tai roolikäyttäytymisessä ja rooliodotuksissa esiintyvistä ristiriidoista ja ongelmista. Kanavasysteemin kehitystä ja muutosta edellyttävät esimerkiksi ympäristön muuttuminen ja tuottajan tavoitteiden muuttuminen, mikä johtaa muuttuneisiin odotuksiin markkinointikanavan toiminnan suhteen. Koska ympäristö muuttuu jatkuvasti ja tuottajan on vastattava ympäristömuutoksiin, on luonnollista, että markkinointikanavan rakenteen ja toiminnan on muututtava ajan mukana.

Myyntikonttoreiden perustamiseen johtaneista syistä osa on osoitettavissa suoraan ympäristömuutoksista, tuottajan tavoitteiden muutoksista tai markkinointikanavasysteemin valtasuhteista, kommunikaatio-ongelmista ja rooliristiriidoista johtuviksi. Jatkossa perustamissyiden operationalisointeja tarkastellaan näiden ongelmanimikkeiden alla. Osa perustamissyistä on selvästi seurausta useampien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Nämä syyt luokitellaan yleisesti konflikteiksi.

Myyntikonttoreiden perustamiseen vaikuttaneet syyt on operationalisoitu seuraavasti:

Tuottajan tavoitteiden muutoksiin liittyvät syyt:

- pyrkimys lisätä jalosteiden myyntiä
- pyrkimys tasoittaa myynnin kausi- ja suhdannevaihteluita



Kuva 8. Tutkimuksen viitekehys.
Figure 8. The theoretical frame of reference for the study.

- pyrkimys riskien vähentämiseen
- yleinen pyrkimys jakelun tehostamiseen

Ympäristömuutoksiin liittyvät syyt:

- muuttuneet markkinaolosuhteet
- toisten yritysten esimerkki
- huomattavan markkinapotentiaalin olemassaolo
- asiakaskunnan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen monipuolistuminen

Markkinointikanavan valtasuhteisiin liittyvät syyt:

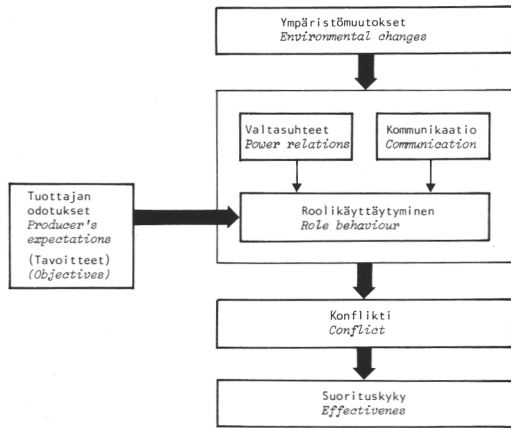
- maahantuojaportaan integroituminen
- omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen

Rooliristiriitoihin liittyvät syyt:

- agentin kykenemättömyys jalosteiden myyntiin
- agentin haluttomuus jalosteiden myyntiin

Kommunikaatio-ongelmiin liittyvät syyt:

- informaation kulun heikkous (tuottajalta kuluttajalle)
- markkinainformaation kulun heikkous (kuluttajalta tuottajalle)
- pyrkimys myynnin ja tuotannon parempaan koordinaatioon
- pyrkimys parantaa asiakaskontakteja



Kuva 9. Kanavakonfliktin syntyminen.
Figure 9. The outbreak of channel conflict.

Yleisiin kanavakonflikteihin liittyvät syyt:

- epäluottamus agenttiin
- tyytymättömyys myyntituloksiin
- korkeat myyntikustannukset
- agentilla monta päämiestä
- agentin vanheneminen

333. Myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön

Myyntikonttori korvaa agentin markkinointikanavassa. Eräillä markkinoilla lähinnä teollisille loppukäyttäjille markkinoitaessa myyntikonttori voi korvata myös maahantuojan. Myyntikonttorin mahdollisuuksia tehokkaaseen markkinointityöhön voidaan tarkastella vertailemalla myyntikonttorin, agentin ja maahantuojan edellytyksiä ko. roolin läpiviemiseen.

Edellä on tarkasteltu sekä importöörin, agentin että myyntikonttorin vahvoja ja heikkoja puolia. Tämä tarkastelu antaa vihjeitä siitä, millä dimensioilla vertailu tulisi suorittaa. Välijäsenen periaatteelliset mahdollisuudet tietyllä alalla eivät kuitenkaan automaattisesti merkitse sitä, että ko. välijäsen toimisi tehokkaimmin ko. alalla. Muut tekijät, esimerkiksi valtasuhteet voivat estää tämän. Importöörillä saattavat esimerkiksi olla parhaat mahdollisuudet markkinainformaation hankkimiseen. Voi kuitenkin olla, että importööri ei pidä markkinainformaation hankkimista tärkeänä tai ei halua luovuttaa tiedon tuomaa valtaa tuottajalle.

Oleellista siis on, kuinka importööri, agentti ja myyntikonttori käyttävät edellytyksiään. Tarkastellessamme markkinointikanavaa tuottajan kannalta on oleellista tietää, kuinka tuottaja kokee importöörin, agentin ja myyntikonttorin edellytykset. Tämä sen vuoksi, että tuottaja käyttää markkinointikanavaa siltä pohjalta, millaiseksi hän eri välijäsenten rooliedellytykset kokee.

Kriittisinä rooliedellytyksinä pidetään tässä tutkimuksessa välijäsenten tuotteiden ja tuotantoprosessien tuntemusta, asiakassuhteita, operointimahdollisuuksia markkinoilla sekä välijäsenten kykyä ja halua keskeisten markkinointitoimenpiteiden suorittamiseen.

Rooliedellytykset on operationalisoitu seuraavasti:

Tuotteiden ja tuotantoprosessin tuntemus:

- tuotteen tuntemus
- asiakkaan tuotteen käyttöön liittyvien ongelmien tunteminen
- mahdollisuudet tuotekehittely-yhteistyöhön asiakkaan kanssa

Asiakassuhteet:

- asiakkaiden tuntemus
- kontaktihelpous asiakkaiden kanssa
- henkilökohtaiset suhteet (ihmisten välillä)
- vakiintuneet kauppasuhteet (yritysten välillä)

Operointimahdollisuudet markkinoilla:

- markkinoiden tuntemus
- mahdollisuudet löytää uusia tarpeita, käyttökohteita ja asiakkaita
- riittävä markkinapeitto

Mahdollisuudet markkinointitoimintojen suorittamiseen:

- mahdollisuudet tehokkaaseen henkilökohtaiseen myyntityöhön
- mahdollisuudet tekniseen neuvontaan
- mahdollisuudet SP-työhön
- mahdollisuudet välittää markkinainformaatiota kulluttajalta tuottajalle

334. Myyntikonttoreiden toiminta

Myyntikonttoreiden toimintaa tarkastellaan kolmesta näkökulmasta:

- 1) Minkälaisia odotuksia tuottajat myyntikonttoreihin kohdistavat (rooliodotukset)
- 2) Minkälaisia markkinointitoimenpiteitä myyntikonttorit suorittavat (roolikäyttäytyminen)
- 3) Pystyvätkö myyntikonttorit vastaamaan tuottajien odotuksiin agentteja paremmin (konfliktien vähentyminen).

Myyntikonttoreihin kohdistuvat odotukset voivat olla hyvin monen tasoisia. Myyntikonttoreiden perustamiseen johtaneiden konfliktien takana on joukko täytty-mättömiä rooliristiriitoihin johtaneita odotuksia. Tässä yhteydessä on tarkoitus tarkastella ylempään hierarkiataason odotuksia. Nämä odotukset ovat tavoitteita, joita tuottajat ovat myyntikonttoreille asettaneet. Markkinoinnin kokonaissuunnittelun tarkastelun kannalta mielenkiintoista on se, ovatko tavoitteina suoraan myyntimäärät, vaiko esimerkiksi markkinaosuus ja myynnin tasaisuus.

Jo edellä on todettu, että myyntikonttorit ovat korvanneet agentit markkinointikanavassa. Agentin toimintaa on moitittu provisiokorosteiseksi. Lyhyen tähtäyksen tuottotavoite menee pitempijänteen markkinointityön edelle. Yleisesti ottaen tässä on kysymys siitä, myydäänkö vai markkinoidaanko.

Agentin toimintaa luonnehtii myyntihenkisyyss. Myyntikonttoreiden toimintaa tarkasteltaessa voidaan kysyä, ovatko ne ainoastaan omaksuneet agentin roolin vai vallitseeko myyntikonttoreissa markkinointihenkisyyss.

Myyntihenkisyyden ja markkinointihenkisyyden suhde operationalisoidaan tässä tutkimuksessa suhteeksi henkilökohtaisen myyntityön ja myynnin tukitoimenpiteiden välillä. Myynnin tukitoimenpiteitä ovat tällöin asiakkaisiin kohdistuva palvelu, neuvonta ja yleinen tiedotus sekä informaation hankinta asiakkaista ja markkinoista markkinoinnin suunnittelun pohjaksi.

Myyntikonttoreiden toiminnan onnistumista voidaan arvostella tarkastelemalla onko tapahtunut muutoksia niissä tekijöissä, jotka olivat syinä myyntikonttoreiden perustamiseen. Vastaako myyntikonttoreiden toiminta paremmin tuottajien odotuksia kuin agenttien toiminta? Onko tavoitteet saavutettu? Ovatko kanavakonfliktit vähentyneet?

335. Vientiorganisaatioiden kehitysnäkymät

Vientiorganisaatioiden kehitysnäkymiä pohdittaessa joudutaan ensin vastaamaan kysymykseen, onko tarvetta kehittämiseen ja kehittymiseen, uudistamiseen ja uudistumiseen. Koko tämä raportti tukee näkemystä, että tarvetta on. On kuitenkin tarpeen tietää niiden mielipiteet, jotka ovat vastuussa kehittämisestä ja uudistamisesta.

Absoluuttista tasoa markkinointiorganisaation ja -toiminnan laadulle ei ole. Eräs tapa hakea vaadittavaa tasoa on verrata omaa toimintaa ja omia organisaatioita kilpailijoiden vastaaviin. Tuottajien näkemyksiä kehittämistarpeesta peilataan selvittämällä, kuinka suomalaiset tuottajat ovat toimineet kilpailijoihin verrattuna:

— markkinointitoiminnan ja -menetelmien kehittämisessä

- jakeluteiden kehittämisessä
- asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvassa tuotekehittelytyössä
- loppukäyttäjiin ja materiaalien valitsijoihin kohdistuvassa service-, promotion- yms. työssä.

Vientiorganisaatioiden kehittämissuunnat voidaan yleisellä tasolla jakaa seuraaviin kolmeen ryhmään:

- 1) Markkinointikanavan valtasuhteisiin vaikuttaminen
- 2) Markkinointikanavan kommunikaatio-ominaisuuksiin vaikuttaminen
- 3) Markkinointitoimenpiteiden tehostamiseen suoraan vaikuttavat organisaatiomuutokset

Mainitut kolme tekijäryhmää vaikuttavat toisiinsa ja voivat olla osittain päällekkäisiäkin. Ne kuitenkin ilmentävät hyvin sen sosiaalisen systeemin kehittämismahdollisuuksia, jonka markkinointikanava muodostaa.

Markkinointikanavan valtasuhteisiin vaikuttaminen voi tapahtua pyrkimällä vahvistamaan oman vallan lähteitä. Esimerkiksi toimialan puiteissa tapahtuva yhteistyö vahvistaa suomalaisten tuottajien asemaa vientimarkkinoilla. Oman aseman vahvistamiseen markkinointikanavassa voidaan myös pyrkiä heikentämällä markkinointikanavan muiden väljäsenten valtaa. Integroituminen importööriportaaseen tai tukku-kauppaan on esimerkki tällaisesta toiminnasta.

Markkinointikanavajärjestely, joka johtaa suoraan kontaktiin asiakkaan kanssa, on esimerkki kanavan kommunikaatio-ominaisuuksien kehittämisestä.

Markkinointitoimenpiteiden tehostamiseen suoraan vaikuttava toimenpide on esimerkiksi palveluterminaalien perustaminen.

4. TUTKIMUKSEN AINEISTO

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki ne suomalaiset saha- ja levyteollisuusyritykset, jotka markkinoivat koko tuotantonsa tai osan siitä oman myyntikonttorin (omien myyntikonttoreiden) kautta. Sahatavaraa tai levyjä omien myyntikonttoreiden kautta vieviä yrityksiä on Suomessa kaikkiaan kuusitoista.

Havaintoyksiköitä perusjoukossa oli 21, sillä osa yrityksistä vie omien myyntikonttoreiden kautta sekä sahatavaraa että levytuotteita. Tällöin esimerkiksi Enso-Gutzeit muodostaa perusjoukkoon kaksi havaintoyksikköä: toinen sahatteollisuutta edustava, toinen levyteollisuutta edustava. Yhteen havaintoyksikköön saattoi siis kuulua useampia myyntikonttoreita ja toisaalta sama myyntikonttori voi kuulua kahteen havaintoyksikköön. Tehtyyn perusjoukkoratkaisuun vaikutti tuotteen merkityksen primäärisuus verrattuna markkina-alueen vaikutukseen. Markkina-alueen vaikutus otettiin kyllä huomioon haastattelulomakkeen rakennetta suunniteltaessa.

Tutkimuksessa kerättiin totaaliaineisto, koska havaintoyksiköiden määrä oli niin pieni. Aineisto kerättiin henkilökohtaisiin haastatteluihin standardimuotoista haastattelulomaketta käyttäen. Lomakkeen suunnitte-

Taulukko 2. Omien myyntikonttoreiden määrä yritystä kohti.

Table 2. The number of sales offices per firm.

Toimiala Sector	Myyntikonttoreiden lukumäärä Number of sales offices							Haastattelujen määrä Number of interviews
	1	2	3	4	5	6	7	
Sahateollisuus Sawmill industry	6	2	3					11
Levyteollisuus Wood-based panel industry	3	2	1	2			1	9

luvaiheessa suoritettiin esitustukset lomakkeessa mahdollisesti esiintyneiden heikkouksien poistamiseksi.

Haastattelujen kohteeksi valittiin henkilöt, jotka ko. yritysten ko. toimialoilla vastaavat myyntikonttoreiden toiminnasta. Haastateltavat olivat näinollen pääosin vienti- tai markkinointijohtajia. Haastatteluja suoritettiin kaikkiaan kaksikymmentä, näistä yksitoista sahatavaran ja yhdeksän levytuotteiden osalta.

Haastatellut henkilöt suhtautuivat tutkimukseen erittäin myönteisesti ja kato oli pieni. Ainoastaan yksi levyalan yritys kieltäytyi haastattelusta ajan puutteen

yms. syiden takia.

Taulukosta 2 ilmenevät myyntikonttoreiden määrät haastateltua yritystä kohti.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on syytä pitää mielessä, että huolimatta havaintojen pienestä lukumäärästä, tulokset ovat edustavia, koska on kysymyksessä totaaliaineisto ja kato on pieni.

Haastattelut suoritettiin keväällä 1979, joten sen jälkeen tapahtuneet muutokset eivät ilmene tässä tutkimusraportissa.

5. ANALYYSI JA TULOKSET

51. Myyntikonttoreiden ominaisuudet

511. Sijainti, perustamisvuosi ja omistussuhteet

Mekaanisen metsäteollisuuden omien myyntikonttoreiden sijaintimaat ja perustamisajankohdat ilmenevät taulukosta 3. Myyntikonttoreiden tarkat sijaintipaikat ilmenevät liitteestä 2.

Yli kolmannes myyntikonttoreista sijaitsee Englannissa. Tämä onkin ymmärrettävää, kun otetaan huomioon ko. markkinoi-

den tärkeys suomalaiselle metsäteollisuudelle sekä metsäteollisuustuotteiden viennin pitkät perinteet Englantiin. Euroopan ulkopuolella on mekaanisella metsäteollisuudella ainoastaan kaksi omaa myyntikonttoria.

Taulukon 3 alimmalta vaakariviltä ilmenee, että ensimmäinen myyntikonttori perustettiin Englantiin v. 1955. Seuraavalla vuosikymmenellä perustettiin kolme uutta myyntikonttoria. Loput nykyisin toimivista myyntikonttoreista ovat syntyneet 1970-luvulla. Eri vuosina perustettujen myyntikonttorei-

Taulukko 3. Myyntikonttoreiden lukumäärät ja perustamisvuodet maittain.
Table 3. The number and time of establishment of the sales offices by country.

Sijaintimaa Country of location	Perustamisvuosi — Year of establishment										Yhteensä Total
	-55	-64	-68	-71	-72	-73	-74	-75	-76	-78	
Englanti England	1	1			1	2	1	1	2	1	10
Hollanti Netherlands									1	1	2
Iran Iran										1	1
Italia Italy				1							1
Neuvostoliitto USSR								1			1
Norja Norway										1	1
Ranska France				1					1		2
Ruotsi Sweden			1				1	1		1	4
Saksan Liittotasavalta* Germany, F.R.							1	1	1		3*
Sveitsi Switzerland		1									1
Tanska Denmark							1				1
USA											1**
Yhteensä	1	2	1	2	1	2	4	4	5	5	28

* Saksan liittotasavallassa on omia myyntikonttoreita nykyisin neljä.
In Germany, F.R. there are now four sales offices.

** Perustamisvuosi tuntematon.
Year of establishment unknown.

Taulukko 4. Mekaanisen metsäteollisuuden ulkomaisen myyntikonttoreiden omistussuhteet.

Table 4. Ownership conditions of the foreign sales offices of the mechanical wood industry.

Omistuspohja <i>Proprietary relationship</i>	Lukumäärä <i>Number</i>
Kaikki osakkeet yhdellä suomalaisella yrityksellä <i>All shares owned by one Finnish firm</i>	19
Osakkeet jaettu useamman (2—7) suomalaisen yrityksen kesken <i>Stock shared by several Finnish firms</i>	4
Osake-enemmistö yhdellä suomalaisella yrityksellä <i>Majority of stock owned by one Finnish firm</i>	3
Osakevähemmistö yhdellä suomalaisella yrityksellä <i>Minority of stock owned by one Finnish firm</i>	1
Osakevähemmistö jaettuna useamman suomalaisen yrityksen kesken <i>Minority of stock shared by several Finnish firms</i>	1
Yhteensä <i>Total</i>	28

den nimet ilmenevät liitteestä 2.

Myyntikonttoreiden omistussuhteita on kuvattu taulukossa 4. Valtaosa myyntikonttoreista on yhden suomalaisen yrityksen kokonaan omistamia. Yhteistoimintaa ei siis kovin laajassa mitassa harrasteta. Ainoastaan neljässä myyntikonttorissa on mukana ulkomaisia osakkaita. Kahdessa näistä suomalaiset viejät ovat vähemmistönä. Yksityiskohtaisemmat tiedot myyntikonttoreiden omistussuhteista ovat liitteessä 2.

512. Organisaation jakoperuste ja miehitys

Vaihtoehtoina organisaation jakoperustetta kysyttäessä olivat: tuote, alue, jakamaton ja muu (haastattelulomakkeen kysymys 9b, liite 1). Useimmissa tapauksissa on myyntikonttorin organisaation jakoperusteena tuote. Myyntikonttoreissa on tällöin erilliset osastot tai henkilöt sahatavaraa ja levytuotteita varten. Tätä jakoperustetta noudatetaan noin 70 %:ssa kaikista myyntikonttoreista. Muita jakoperusteita ovat alue ja asiakas.

Myyntikonttoreiden myyntihenkilökunnan valintakriteerit ilmentävät mm. sitä, millaista markkinointinäkemyistä valitsijat edustavat ja millaiset ovat heidän odotuksensa myyntikonttorin toiminnan suhteen. Taulukossa

5. oleva valintakriteerien tärkeysjärjestys perustuu vastausjakaumista laskettuihin painotettuihin summiin. Järjestystä laskettaessa on otettu huomioon vastausvaihtoehdot ”hyvin tärkeä” ja ”melko tärkeä” (ks. kyselylomake liitteessä 1). Ensimmäistä vaihtoehtoa (”hyvin tärkeä”) on painotettu luvulla neljä ja toista luvulla kolme. Näiden tulojen summat ovat määränneet tärkeysjärjestyksen taulukossa 5. Yksityiskohtaiset vastausjakaumat ilmenevät liitteestä 3.

Valintaperusteiden käyttö on riippuvaista siitä, minkä tasoille vakanssille henkilöä ollaan valitsemassa. Vastaukset annettiin nimenomaan myyntihenkilöitä, ei myyntikonttoreiden johtajia, koskevana.

Valintaperusteet ovat melko samanlaiset kummallakin toimialalla. Kuusi tärkeintä valintaperustetta ovat kummallakin toimi-

Taulukko 5. Myyntikonttoreiden myyntihenkilökunnan valintaperusteet.

Table 5. The selection criteria of personnel for sales offices.

Valintaperuste <i>Selection criteria</i>	Tärkeysjärjestys — <i>Order of importance</i>	
	Sahateollisuus <i>Sawmill industry</i>	Levyteollisuus <i>Wood-based panel industry</i>
Myyntimiesominaisuus <i>Salesmanship</i>	1	3
Asiakaskunnan tuntemus <i>Knowledge of customers</i>	2	6
Tuotetuntemus <i>Knowledge of product</i>	3	5
Kielitaito <i>Knowledge of language</i>	4	1
Markkina-alueen tuntemus <i>Knowledge of market</i>	5	2
”Sisäänajokoulutuksen” antaminen <i>Job as a training period</i>	6	4
Kunnostautuminen kotimaassa <i>Prestige at home</i>	7	10
Tuotteen käyttöprosessin tuntemus <i>Knowledge of the end-use process of the product</i>	8	8
Erytynen halukkuus lähteä <i>Special willingness to leave</i>	9	7
Ao. maan kansalaisuus <i>Nationality of the country in question</i>	10	9
Kokemus työskentelystä ulkomailla <i>Working experience abroad</i>	11	11
Suomalaisuus <i>Finnish nationality</i>	12	12

alalla samat. Tärkeimpien valintaperusteiden painotukset poikkeavat hieman toimialalta toiselle siirryttäessä. Kun sahämiehet pitävät asiakaskunnan tuntemusta toiseksi tärkeimpänä valintaperusteena, on se levypuolella vasta kuudes. Markkina-alueen tuntemusta pitävät puolestaan levymiehet tärkeämpänä kuin sahämiehet.

Mielenkiintoista on nähdä, että henkilökohtaiseen myyntityöhön luotetaan kummallakin toimialalla. Sahatavaran markkinoinnissa pidetään myyntimiesominaisuutta tärkeimpänä valintakriteerinä. Levypuolellakin ainoastaan kielitaito ja markkina-alueen tuntemus menevät sen edelle.

Yllättävää on havaita, että asiakasorientuneisuuteen liittyvä tekijä, tuotteen käyttöprosessin tuntemus, ei ole kovin tärkeä valintaperuste kummallakaan toimialalla.

Myyntihenkilökuntaa valittaessa ei kansalaisuus ole kovin tärkeä valintaperuste. Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että myyntikonttorin johtajaksi pyritään nykyisin hyvin usein valitsemaan suomalainen henkilö.

Valintaperusteiden keskinäisiä suhteita (korrelaatioita) analysoitiin faktorianalyysillä käyttäen. Faktorianalyysin avulla tarkasteltiin, mitkä valintaperusteet liittyvät läheisimmin toisiinsa (millä valintaperusteilla on yhteisvaihtelua). Neljän faktorin ratkaisu on esitetty liitteessä 4.

Asiakastuntemus ja ao. maan kansalaisuus liittyvät yhteen. Mikäli myyntikonttoriin valitaan henkilökuntaa ao. maasta, on valinnassa tällöin keskeisenä tekijänä asiakastuntemuksen hankkiminen myyntikonttoriin. Asiakastuntemus ja ao. maan kansalaisuus korreloivat negatiivisesti tuotteen käyttöprosessin tuntemukseen.

Kielitaito, erityinen halukkuus lähteä, kokemus työskentelystä ulkomailla ja kunnostautuminen kotimaassa muodostavat toisen valintaperustekimppun. Suomalaisuuden korostamiseen liittyy myyntimiesominaisuuksien korostaminen.

Haastattelulomakkeen vaihtoehtojen lisäksi mainittiin seuraavia valintaperusteita:

- neuvottelutaito
- sopeutuvuus uusiin ja muuttuviin olosuhteisiin
- ikä
- perheen halukkuus lähteä
- rehellisyys
- alkoholinkäytön kohtuus
- motivaatio myydä omaa tavaraa.

513. Myyntikonttorin itsenäisyys

Myyntikonttorin asemaa yrityksen markkinointiorganisaatiossa kuvaa mm. sen päättävällän laajuus markkinoinnin suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä. Mielenkiintoista on pyrkiä tarkastelemaan asiaa suhteessa agenttien kautta markkinointiin. Myyntikonttorin perustamisen on edellä todettu olevan eräs keino vallan hankintaan ja käyttöön markkinointikanavissa. Taulukoista 6 ja 7 ilmenee mm. se, käyttääkö tuota valtaa myyntikonttori vai emäryitys itse.

Taulukot osoittavat, että kovin itsenäisiä eivät mekaanisen metsäteollisuuden myyntikonttorit vientimarkkinoilla ole. Myyntikonttoreiden perustamisen seurauksena on päätöksentekovalta siirtynyt vientimarkkinoilta kotimaahan yritysten markkinointijohdolle.

Tuotepolitiikkaan ja hintapolitiikkaan liittyvät päätökset ovat tiukimmin emäryitysten käsissä sekä saha- että levyteollisuudessa. Myyntitavoitteiden asettaminen ja budjettien teko tapahtuu selvästi yhteistyössä. Päätöksentekovaltaa on delegoitu myyntikonttoreille suhteellisesti eniten asiakaisiin, mainontaan ja henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä.

Myyntikonttoreiden itsenäisyydessä ei sahateollisuuden ja levyteollisuuden välillä ole suuria eroja.

52. Myyntikonttoreiden synty ja toiminta

521. Myyntikonttoreiden perustaminen

5211. Esteet markkinointikanavan haltuunotolle

Tutkimuksen viitekehyyksessä oletettiin ongelmien markkinointikanavien haltuunotossa liittyvän kanavan valtasuhteisiin. Tuottaja pyrkii kanavan haltuunotolla lisäämään valtaansa. Välijäsenet puolestaan pyrkivät vastustamaan tätä kehitystä säilyttääkseen valtansa. Monet viimeaikaiset kehitysilmiot markkinointikanavissa ilmentävät selvästi välijäsenten pyrkimyksiä valtansa säilyttämiseen tai lisäämiseen. Samalla välijäsenten toimenpiteet ovat olleet tehokkaita esteitä tuottajien vallanlisäämispyrkimyksille.

Taulukko 6. Päätävällän jakautuminen emärytyksen ja myyntikonttorin välillä (saha-teollisuus).

Table 6. The division of decision making power between parent firm and sales office (sawmill industry).

Päätöksenteon alainen asia <i>Decision in question</i>	Oma myyntikonttori yksin <i>Sales office alone</i>	Päätöksenteko (%) — <i>Decision making (%)</i>		Emäryitys yksin <i>Parent company alone</i>
		Yhdessä myyntikonttoripainotteisesti <i>Together, sales office dominates</i>	Yhdessä emäryityspainotteisesti <i>Together, parent company dominates</i>	
Tuotepolitiikka <i>Product policy</i>	0	9	27	64
Hintapolitiikka <i>Price policy</i>	0	9	27	64
Alennuspolitiikka <i>Discount policy</i>	18	0	18	64
Myyntitavoitteiden asettaminen <i>Setting of sales objectives</i>	0	27	36	36
Myyntibudjetti <i>Sales budget</i>	0	36	36	27
Rahoitusbudjetti <i>Financing budget</i>	18	18	64	0
Mainosbudjetti <i>Advertising budget</i>	18	18	64	0
Menekinedistämis- politiikka <i>Sales promotion policy</i>	0	45	55	0
Asiakaspolitiikka <i>Customer policy</i>	9	45	36	9
Henkilöstöpolitiikka <i>Personnel policy</i>	36	36	7	0

Taulukko 7. Päätävällän jakautuminen emärytyksen ja myyntikonttorin välillä (levyeteollisuus).

Table 7. The division of decision making power between parent firm and sales office (wood-based panel industry).

Päätöksenteon alainen asia <i>Decision in question</i>	Oma myyntikonttori yksin <i>Sales office alone</i>	Päätöksenteko (%) — <i>Decision making (%)</i>		Emäryitys yksin <i>Parent company alone</i>
		Yhdessä myyntikonttoripainotteisesti <i>Together, sales office dominates</i>	Yhdessä emäryityspainotteisesti <i>Together, parent company dominates</i>	
Tuotepolitiikka <i>Product policy</i>	0	22	11	67
Hintapolitiikka <i>Price policy</i>	0	22	33	44
Alennuspolitiikka <i>Discount policy</i>	0	22	44	33
Myyntibudjetti <i>Sales budget</i>	11	11	67	11
Myyntitavoitteiden asettaminen <i>Setting of sales objectives</i>	0	44	44	11
Rahoitusbudjetti <i>Financing budget</i>	22	0	78	0
Menekinedistämis- politiikka <i>Sales promotion policy</i>	22	11	67	0
Asiakaspolitiikka <i>Customer policy</i>	11	33	56	0
Mainosbudjetti <i>Advertising budget</i>	22	22	56	0
Henkilöstöpolitiikka <i>Personnel policy</i>	22	33	44	0

Taulukossa 8 on esitetty tärkeysjärjestyksessä ne tekijät, jotka tuottajat kokevat suurimpina rajoituksina pyrittäessä lisäämään tuottajan kontrollia markkinointikanaviin. Tarkat vastausjakaumat ilmenevät liitteestä 5.

Tekijät, jotka vaikeuttavat kontrollin lisäämistä markkinointikanaviin voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yritykseen liittyvät tekijät, markkinointikanaviin liittyvät tekijät ja markkinaympäristöön liittyvät tekijät (sisältäen asiakkaat).

Importöörien vaikea ohitettavuus ja jakelutien eri välijäsenten negatiivinen suhtautuminen muutoksiin ovat vaikeimmat esteet markkinointikanavakontrollin lisäämiselle sekä sahatavaran että levytuotteiden vientimarkkinoinnissa. Vaikka importöörien vahva asema fuusioitumisten takia on kärjessä kummallakin toimialalla, on se selvästi vaikeampi tekijä levyteollisuudessa kuin sahateollisuudessa. Kaikki levytuotteita omien myyntikonttoreiden kautta myyvät yritykset ovat pitäneet importöörien vahvaa asemaa pahimpana esteenä pyrittäessä lisäämään tuottajan kontrollia markkinointikanaviin. Vastaavasti importöörien vertikaali-integroituminen koetaan selvästi suurempana esteenä sahatavaran vientimarkkinointikanavien kehittämiseksi kuin levytuotteiden vientimarkkinointikanavien kehittämiseksi.

Yritykseen liittyvät tekijät — riittämätön tuotantovolyyymi ja yrityksen rahoitus pohjan heikkous — koetaan levyteollisuudessa suuremmaksi ongelmaksi kuin sahateollisuudessa. Vastaukset hajaantuvat voimakkaasti, mikä onkin luonnollista. Liittyvän kysymys selvästi yrityksen kokoon.

Ulkomaalaisten toimintaa rajoittava lainsäädäntö ei ole yleisesti ottaen esteenä kontrollin lisäämiselle markkinointikanavissa. Sen sijaan sahateollisuuden piirissä uskotaan asiakkaiden suhtautuvan negatiivisesti muutoksiin markkinointikanavissa. Levyteollisuuden asiakkaiden asenteet eivät ole esteenä tuottajien kontrollin lisäämiselle markkinointikanavissa.

Taulukossa 8 esiintyvien rajoitteiden lisäksi haastatteluissa tuli esille seuraavia esteitä:

- jakeluvaihtoehtojen riittämättömyys (Ranska)
- puute henkilöresursseista (Ranska)
- sopivien jakelufirmojen puute (Ranska)
- luottoriskit
- laivayhtiöiden negatiivinen suhtautuminen

5212. Myyntikonttoreiden perustamiseen johtaneet syyt

Taulukosta 9 ilmenevät tärkeimmät syyt mekaanisen metsäteollisuuden ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen. Yksityis-

Taulukko 8. Markkinointikanavien kontrollin lisäämistä vaikeuttavat tekijät.
Table 8. Factors restricting the increase of control in marketing channels.

Kontrollin lisäämistä vaikeuttava tekijä <i>Factors making the increase of control more difficult</i>	Tärkeysjärjestys — <i>Order of importance</i>	
	Sahateollisuus <i>Sawmill industry</i>	Levyteollisuus <i>Wood-based panel industry</i>
Importöörien vahva asema fuusioitumisen (vaikea ohitettavuus) takia <i>Importers' strong position because of fusions (difficult to pass by)</i>	1	1
Importöörien vertikaali-integroituminen <i>Importers' vertical integration</i>	2	5
Jakelutien eri välijäsenten negatiivinen suhtautuminen muutoksiin <i>Middlemen's negative attitudes towards changes in the channel of distribution</i>	3	2
Asiakkaiden negatiivinen suhtautuminen muutoksiin <i>Customers' negative attitudes towards changes</i>	4	7
Riittämätön tuotantovolyyymi <i>Insufficient production volume</i>	5	4
Yrityksen rahoitus pohjan heikkous <i>Weak financial basis of the firm</i>	6	3
Ulkomaalaisten toimintaa rajoittava lainsäädäntö <i>Legislation restricting foreigners' operations</i>	7	6

Taulukko 9. Tärkeimmät syyt saha- ja levyteollisuuden ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen.

Table 9. Most important motives for establishing foreign sales offices of sawmill and wood-based panel industry.

Myyntikonttoreiden perustamiseen johtaneet syyt <i>Motives for establishing sales offices</i>	Tärkeysjärjestys — Order of importance	
	Sahateollisuus <i>Sawmill industry</i>	Levyteollisuus <i>Wood-based panel industry</i>
Pyrkimys jakelun tehostamiseen <i>Efforts to make distribution more effective</i>	1	2
Pyrkimys parantaa asiakaskontakteja <i>Efforts to improve contacts with the customers</i>	2	4
Myynnin ja tuotannon parempi koordinaatio <i>Better coordination between production and sales</i>	3	
Omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen jakeluketjussa <i>Increasing own influence in the distribution system</i>	4	3
Markkinainformaation kulun heikkous kuluttajalta tuottajalle <i>Insufficient information from the customer to the producer</i>	5	5
Informaation kulun heikkous tuottajalta kuluttajalle <i>Insufficient flow of information from the producer to the customer</i>	5	9
Pyrkimys tasoittaa myyntiä kausi- ja suhdannevaihteluilta <i>An attempt to reduce changes in sales caused by business fluctuations</i>	7	
Tyytymättömyys myyntituloksiin <i>Dissatisfaction with sales results</i>	8	
Huomattavan markkinapotentiaalin olemassaolo <i>Significant market potential</i>	9	
Maahantuojaaportaan horisontaali-integroituminen (fuusiot) <i>Importers' horizontal integration</i>	10	
Pyrkimys lisätä jalosteiden myyntiä <i>An attempt to increase the sales of value-added products</i>		1
Agentin kykenemättömyys myydä jalosteita <i>Agent's inability to sell value-added products</i>		6
Agentin haluttomuus myydä jalosteita <i>Agent's unwillingness to sell value-added products</i>		7
Agentilla monta päämiestä <i>Agent has many principals</i>		8
Asiakkaiden tarpeiden monipuolistuminen <i>Customers' needs have become more versatile</i>		10

kohtaiset vastausjakaumat, joihin taulukon tiedot perustuvat, ovat liitteessä 6.

Taulukosta 9 ilmenee, että syyt myyntikonttoreiden perustamiseen ovat sahatavaran ja levytuotteiden kohdalla osittain yhteisiä, osittain toisistaan poikkeavia.

Kummallakin tuotealalla on tapahtunut muutoksia tavoitteissa. Viime vuosikymmenen aikana tapahtunut hiljainen siirtyminen tuotanto-orientoituneisuudesta markkinointiorientoituneisuutta kohti on aiheuttanut pyrkimyksen jakelun yleiseen tehostamiseen. Sama markkinointi- ja asiakasorientoituneisuus edellyttää läheisempiä asiakaskontakteja sekä yleensä parempaa tiedonvälitystä tuottajan ja kuluttajan välil-

lä. Jakelun tehostaminen sekä tuntemuksen ja tiedonvälityksen lisääminen edellyttävät omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä jakeluketjussa. Ne edellyttävät lisää valtaa. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat keskeisiä syitä myyntikonttoreiden perustamiseen sekä sahateollisuuden että levyteollisuuden piirissä.

Merkittävimmät erot myyntikonttoreiden perustamissyissä saha- ja levyteollisuuden välillä liittyvät jalosteiden myyntiin. Levyteollisuuden markkinointitavoitteisiin on tullut uusi dimensio: pyrkimys lisätä jalosteiden myyntiä. Levyteollisuuden piirissä tätä on pidetty tärkeimpänä syynä siirtymiseen agenttien kautta myynnistä omiin myynti-

konttoreihin. Tähän syyhyn liittyvät luonte-
vasti muut juuri levyteollisuutta luonnehti-
vat syyt: agenttien kykenemättömyys myydä
jalosteita, agentin haluttomuus myydä jalos-
teita sekä asiakaskunnan tarpeiden moni-
puolistuminen.

Haastatteluilissa tuli esiin myös sellaisia
syytä, joita haastattelulomakkeessa ei oltu
mainittu:

- pyrkimys vahvistaa omaa neuvotteluasemaa
- agentti toimii informaatiofilterinä ja pyrkii jaka-
maan laivaajat eri ostajien kesken
- agenttien omistuspohjan heikkous
- suurimpien ostajien halu ostaa yhden kanavan
kautta
- asiakasorientoituneisuuden lisääntyminen
- integroitumispyrkimykset
- halu keskittää toimintaa.

5213. Myyntikonttoreiden synty tapa

Myyntikonttoreiden synty tavan tarkastelu
on perusteltua esimerkiksi sen vuoksi, että
myyntikonttorin synty tavan — sen juurten
— voi olettaa vaikuttavan ko. myyntikont-
torin tulevaan toimintaan. Jos esimerkiksi
yritys ostaa agentuurin ja muuttaa sen näin
omaksi myyntikonttorikseen, on oletettavaa,
että omistajavaihdos ei välttämättä muuta
ko. myyntikonttorin toimintaa. Myyntikont-
torin palveluksessa oleva agentuurin entinen
henkilökunta on taipuvainen jatkamaan
työskentelyään entiseen tapaan. Yksilöiden
toimintaa suuntaavat asenteet ja heidän si-
säistämänsä normit eivät muutu nopeasti
eivätkä helposti.

Taulukosta 10 ilmenee, kuinka mekaani-
sen metsäteollisuuden ulkomaiset myynti-
konttorit ovat syntyneet. Useimmiten myyn-
tikonttori on syntynyt niin, että on perus-
tettu uusi yritys. Taulukossa esitettyjen syn-

tytapojen lisäksi on myyntikonttoreita pe-
rustettu myös seuraavasti:

- on lisätty toisen teollisuudenalan tuotteita markki-
noivan myyntikonttorin yhteyteen levyjä markki-
noiva osasto
- on sulautettu yhteen kaksi suomalaisten yritysten
omistuksessa toiminutta markkinointiyhtiötä.

Kaksi suomalaista yritystä on perustanut
oman myyntiyhtiön Englantiin ostamalla
importööriyrityksen. Tällöin luonnollisesti
noiden myyntiyhtiöiden toiminta on nor-
maalien myyntikonttorin toimintaa laajem-
paa ja monipuolisempaa.

522. Myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön

Kysymystä myyntikonttoreiden mahdol-
lisuuksista tehokkaaseen markkinointityö-
hön lähestytään tutkimuksessa vertaamalla
myyntikonttorin mahdollisuuksia agentin ja
importöörin mahdollisuuksiin. Mahdolli-
suuksien tehokkaaseen markkinointityöhön
oletettiin viitekehysessä (ks. luku 333)
olevan riippuvaisia rooliedellytyksistä —
kyvyistä roolin tehokkaaseen läpiviemiseen.
Kriittisinä rooliedellytyksinä pidettiin tuot-
teiden ja tuotantoprosessien, asiakkaiden
sekä markkinoiden tuntemusta. Tuntemuk-
sen lisäksi merkittäviä ovat välijäsenten
kyvyt ja tahto keskeisten markkinointitoi-
menpiteiden suorittamiseen.

Yksi peruste markkinointikanavien valin-
nalle ja käytölle on se, millaiseksi tuottajat
eri välijäsenten rooliedellytykset kokevat.
Taulukosta 11 ilmenevät tuottajien näke-
mykset (vertailut) myyntikonttorin, impor-
töörin ja agentin mahdollisuuksista tehok-
kaaseen markkinointityöhön. Taulukkoon

Taulukko 10. Mekaanisen metsäteollisuuden myyntikonttoreiden synty tapa.
Table 10. The form of establishing the sales offices of mechanical wood industry.

Toimiala Sector	Synty tapa (%) — The form of establishing (%)					Muuten Some other form
	Perustettu uusi yritys A new firm established	Ostettu agenttuuri An agent bought	Ostettu agenttu- rin osakkeita Shares of an agent bought	Muutettu oma SP, PR tms. toimisto myyntikonttoriksi Own SP, PR etc. office changed into sales office		
Sahateollisuus Sawmill industry	68	5	16	5	5	
Levyteollisuus Wood-based panel industry	58	21	0	0	21	

on merkitty, kuinka suuri osa vastaajista piti ko. välijäsenen mahdollisuuksia parhaana ko. rooliedellytyksen suhteen. Ilman sulkua oleva luku viittaa sahatteollisuuteen, suluissa oleva luku levyteollisuuteen. Yksityiskohtaiset vastausjakaumat ovat liitteessä 7.

Sekä sahatavaran että levyjen tuottajat näkevät omien myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön selvästi parempina kuin agenttien ja importöörin mahdollisuudet. Levyteollisuuden piirissä luotetaan omien myyntikonttoreiden mahdollisuuksiin selvästi enemmän kuin sahatteollisuuden piirissä.

Sahateollisuus ja levyteollisuus poikkeavat merkittävimmin toisistaan suhtautumisessa myyntikonttorin mahdollisuuksiin

täyttää seuraavat tehokkaan markkinointityön edellytykset:

- kyky tekniseen neuvontaan
- asiakkaan tuotteen käyttöön liittyvien ongelmien tunteminen
- mahdollisuudet löytää uusia tarpeita, käyttökohteita ja asiakkaita
- mahdollisuudet tuotekehittely-yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Sahateollisuuden piirissä uskotaan selvästi levyteollisuutta yleisemmin importöörin mahdollisuuksiin täyttää yllä mainitut edellytykset. Näyttää siltä, että levyteollisuuden päästyä lähemmäs asiakkaita, usko omiin mahdollisuuksiin on heti kasvanut.

Agenttien mahdollisuudet tehokkaan markkinointityön toteuttamiseen tuntuvat vähäisiltä myyntikonttoreihin ja importöör-

Taulukko 11. Oman myyntikonttorin, agentin ja importöörin mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön.

Table 11. The possibilities of a sales office, agent and importer to carry out effective marketing.

Edellytys tehokkaan markkinointityön suoritukselle <i>Prerequisites for effective marketing</i>	Oma myyntikontt. <i>Own sales office</i>		Agentti <i>Agent</i>		Importööri <i>Importer</i>	
	Sa <i>Saw</i>	(Le) <i>(Pan)</i>	Sa <i>Saw</i>	(Le) <i>(Pan)</i>	Sa <i>Saw</i>	(Le) <i>(Pan)</i>
	1. sijoja (%) —		1. sijoja (%) —		1. sijoja (%) —	
Tuotteen tuntemus <i>Knowledge of the product</i>	91	(100)	0	(0)	9	(0)
Mahdollisuudet SP-työhön <i>Possibilities for SP-work</i>	91	(100)	0	(0)	9	(0)
Mahdollisuudet tehokkaaseen henkilökohtaiseen myyntityöhön <i>Possibilities for effective personal selling</i>	64	(88)	0	(0)	36	(12)
Mahdollisuudet välittää markkinainformaatiota kuluttajalta tuottajalle <i>Possibilities to transmit market information from the customer to the producer</i>	64	(75)	18	(0)	18	(25)
Henkilökohtaiset suhteet ihmisten välillä <i>Personal relations between people</i>	64	(37)	9	(25)	27	(37)
Kyky tekniseen neuvontaan <i>Ability to give technical instruction</i>	55	(100)	0	(0)	45	(0)
Vakiintuneet kauppasuhteet yritysten välillä <i>Stable trade relations between firms</i>	55	(50)	9	(25)	36	(25)
Mahdollisuudet tuotekehittely-yhteistyöhön asiakkaan kanssa <i>Possibilities for cooperation in product development with the customer</i>	45	(63)	0	(0)	55	(25)
Mahdollisuudet löytää uusia tarpeita, käyttökohteita ja asiakkaita <i>Possibilities to find new needs, end-uses and customers</i>	36	(75)	9	(0)	54	(25)
Riittävä markkinapeitto <i>Sufficient market cover</i>	36	(22)	36	(11)	27	(67)
Asiakkaan tuotteen käyttöön liittyvien ongelmien tunteminen <i>Knowledge of customers' problems associated with the use of the product</i>	27	(63)	0	(0)	73	(37)
Markkinoiden tuntemus <i>Knowledge of the markets</i>	27	(25)	36	(25)	36	(50)
Kontaktihelpous asiakkaan kanssa <i>Easiness to get contact with the customer</i>	27	(11)	9	(0)	64	(89)

reihin verrattuna. Agenteilla on suhteellista etua puolellaan ainoastaan markkinapeiton ja markkinoiden tuntemuksen alueella. Näin koetaan lähinnä sahteollisuuden piirissä.

Levytuottajien mielestä importöörien vai-voja puolia ovat kontaktihelpous asiak- kaiden kanssa, markkinapeitto ja markki- noiden tuntemus. Sahamiehet puolestaan luottavat importööreihin — kuten edellä to- dettiin — asiakkaiden ja loppukäytön tun- temukseen liittyvissä asioissa.

Taulukko 11 paljastaa merkittävän sei- kan vientimarkkinoinnin kehittämistä aja- tellen. Tuntuu siltä, että monissa kohdin myyntikontoreilla on resursseja tehokkaan markkinointityön suorittamista ajatellen. Näiden resurssien käyttömahdollisuuksia vain syystä tai toisesta puuttuu. Myynti- konttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen henkilökohtaiseen myyntityöhön nähdään hyvinä, mutta asiakaskontakteihin liittyvät kitkatekijät voivat ehkäistä tämän mahdolli- suuden hyväksikäyttöä. Myyntikonttoreiden kykyyn tekniseen neuvontaan luotetaan mutta asiakkaan tuotteen käyttöön liittyvien ongelmien tunteminen ei olekaan yhtä var- maa. Tämä varmasti vähentää teknisen neu- vonnan toteuttamismahdollisuuksia. Myynti- konttoreiden mahdollisuudet välittää markkinainformaatiota nähdään hyvinä mutta markkinoiden heikko tuntemus voi asettaa rajoituksia informaation välityksel- le. Vaikka tutkimuksessa ei selvitettykään tuotetuntemuksen, neuvontakykyjen, kon- taktihelpouden jne. absoluuttisia määriä, ovat edellä mainitut johtopäätökset ilmeisiä ja perusteltavissa.

523. Myyntikonttoreiden toiminta

5231. Toiminnan tavoitteet

Myyntikonttoreiden toiminnan tavoitteita tarkastellaan lähtökohdaksi myyntikontto- reiden toiminnan tarkastelulle. Tässä tutki- muksessa tavoitteita tarkastellaan hyvin yleis- sellä tasolla. Vastaa- jien harkittaviksi esitet- tiin ainoastaan muutamia tavoitevaihtoehtoja. Tavoitteet ilmenevät taulukosta 12. Taulukkoon on merkitty vastausjakaumien pohjalta määritelty tavoitteiden tärkeysjär- jestys. Yksityiskohtaiset vastausjakaumat ovat liitteessä 8.

Kaikki kolme ensimmäistä tavoitetta ovat sahteollisuuden piirissä lähes yhtä tärkeitä. Levytuotteita markkinoivilla myyntikontto- reilla tietyn suuruisen myynnin saavuttami- nen on selvästi tärkein tavoite. Yhtä sel- västi myynnin tasaisuus on toiseksi tärkein ja markkinaosuuden säilyttäminen kolman- neksi tärkein tavoite.

Taulukossa esitettyjen tavoitteiden lisäksi tuli haastattelussa esiin hierarkiatasoiltaan erilaisia myyntikonttoreille asetettuja tavoit- teita:

Levyteollisuus:

- toiminnan kannattavuus
- hintatason säilyttäminen tai sen parantaminen
- sopeutuminen tulevaisuuden jakelusysteemiin
- suoran yhteyden luominen loppukäyttäjiin
- jalosteiden osuuden lisääminen

Sahateollisuus:

- jatkojalosteiden markkinoinnin muokkaus
- suurempi kontakti asiakkaisiin
- palvelun parantaminen
- segmentointi (asiakkaat)
- PR:n lanseeraus
- uusien asiakkaiden hankkiminen

Taulukko 12. Myyntikonttoreille asetetut tavoitteet.

Table 12. Objectives of sales offices.

Tavoite Objective	Tavoitteiden tärkeysjärjestys Order of importance of the objectives	
	Sahateollisuus Sawmill industry	Levyteollisuus Wood-based panel industry
Myynnin tasaisuus Regular sales	1	2
Tietyn suuruisen myynnin saavuttaminen Certain amount of sales	2	1
Markkinaosuuden säilyttäminen Maintaining the market share	3	3
Maantieteellinen kattavuus Geographical coverage	4	4

5232. Nykyinen toiminta

Kun agenttien kautta viennistä siirrytään myyntikonttoreiden käyttöön, on valtakysymysten ohella luonnollisesti merkitystä sillä, kuinka myyntikonttorit toimivat ja poikkeaa myyntikonttoreiden markkinointitoiminta agenttien vastaavasta. Viitekehyksessä (luku 334) mahdollisia toiminnan eroja analysoitiin käsiteparin myyntihenkisyys — markkinointihenkisyys puitteissa. Myyntihenkisyyden ja markkinointihenkisyyden suhde operationalisoitiin suhteeksi henkilökohtaisen myyntityön ja myynnin tukitoimenpiteiden välillä.

Taulukosta 13 ilmenee, millainen on henkilökohtaisen myyntityön ja myynnin tukitoimenpiteiden suhde mekaanisen metsäteollisuuden omissa ulkomaisissa myyntikonttoreissa. Koko toimintaa on merkitty sadalla ja pyydetty vastaajia jakamaan tuo kokonaistoiminta taulukossa olevien toimintojen kesken. Taulukon tulkinta on hankalaa, sillä mitään normeja markkinointitoiminnan jakamiseen toimintojen kesken ei ole olemassa. Kuitenkin esim. levyteollisuuden 10 % informaation hankintatoimintoihin tuntuu pieneltä. Tämä johtaa siihen, että asiakkaita ja markkinoita ei tunneta. Päätoimisia markkinointitutkijoita ei myyntikonttoreiden palveluksessa tietyvästi ole. Informaation hankinta jää muun työn ohella suoritettavaksi, mikä useimmiten merkitsee pinnallisuutta ja sattumanvaraisuutta.

Taulukossa 13 mainitut yleiset toiminnot jaettiin pienempiin osiin ja kysyttiin niiden merkitystä myyntikonttoreiden tehtävä-

tässä. Taulukossa 14 on esitetty erilaisten osatoimintojen suhteellinen tärkeysjärjestys. Toimintojen tärkeysjärjestys perustuu vastausjakaumista laskettuihin painotettuihin summiin. Toiminnon ollessa erittäin hallitseva on paino ollut 5. Merkittävää on saanut painon 4 ja kohtalainen painon 3. Yksityiskohtaiset vastausjakaumat ovat liitteessä 9. Taulukkoon on otettu seitsemän tärkeintä toimintoa kummaltakin toimialalta.

Palvelu, osallistuminen näyttelyihin, seminaareihin yms. sekä asiakkaiden henkilökunnan koulutus eivät kuuluneet seitsemän tärkeimmän osatoiminnon joukkoon kummallakaan toimialalla.

Kaupantekoon liittyvät kontaktit asiakaisiin on ylivoimaisesti tärkein markkinointitoiminto myyntikonttoreissa. Myyntityöhön liittyvä toimistotyö on myös hyvin keskeinen toiminto.

Asiakkaita koskeva ja asiakkaisiin kohdistuva tiedonvälitys seuraavat henkilökohtaista myyntityötä. Markkinoinnin suunnittelulle pohjaa luovat ja henkilökohtaista myyntityötä tukevat toiminnot jäävät kuitenkin myyntityön varjoon (vrt. taulukko 13).

Sahateollisuuden ja levyteollisuuden myyntikonttorit poikkeavat toisistaan mielenkiintoisesti asiakasinformaation ja tuoteinformaation painotuksessa. Tietojen hankinta ja välittäminen asiakkaista tuotantoon päin koetaan sahatteollisuuden piirissä suhteellisesti tärkeämmäksi kuin tuotetietojen välittäminen asiakkaille. Levyteollisuudessa tilanne on päinvastainen. Tämä asia ilmeni

Taulukko 13. Myyntikonttoreiden toiminnan yleinen jakautuminen.
Table 13. The general division of the activities of sales offices.

Markkinointitoiminto Marketing function	Osuus myyntikonttorin toiminnasta Share of the activities of the sales office (%)	
	Sahateollisuus Sawmill industry	Levyteollisuus Wood-based panel industry
Henkilökohtainen myyntityö siihen liittyvine paperirutiineineen <i>Personal selling with its office routines</i>	56	60
Asiakkaisiin kohdistuva palvelu, tekninen neuvonta yms. <i>Service, technical instruction etc.</i>	14	19
yleinen SP, PR yms. <i>General SP, PR etc.</i>	9	10
Informaation hankinta ja välittäminen asiakkaista ja markkinoista tuottajalle <i>Gathering and transmitting information about customers and markets to the producer</i>	19	10
Muu — <i>Other</i>	2	1
Yhteensä — Total	100	100

Taulukko 14. Erilaisten markkinointitoimintojen tärkeysjärjestys myyntikonttoreiden tehtäväkentässä.

Table 14. The order of importance of different marketing activities in sales offices.

Markkinointitoiminto Marketing function	Tärkeysjärjestys myyntikonttorin tehtäväkentässä Order of importance in the sales office	
	Sahateollisuus Sawmill industry	Levyteollisuus Wood-based panel industry
Kontaktit asiakkaisiin kaupantekomielessä <i>Contacts with customers associated with selling</i>	1	1
Tietojen hankinta ja välittäminen asiakkaista <i>Gathering and transmitting information about customers</i>	2	4
Asiakkaiden tarpeiden selvittely <i>Studying customers' needs</i>	3	6
Kauppoihin liittyvä toimistotyö <i>Paper work associated with sales</i>	4	3
Tietojen hankinta ja välitys kilpailijoista <i>Gathering and transmitting information about competitors</i>	5	
Tietojen hankinta ja välitys markkinaympäristöstä <i>Gathering and transmitting information about marketing environment</i>	6	7
Tuotetietojen jako asiakkaille <i>Disseminating product information to customers</i>	7	2
Tuotteiden käyttöön liittyvä neuvonta, konsultointi yms. <i>Instruction, consulting etc. associated with the use of the products</i>		5

jo taulukosta 13 ja taulukon 14 tiedot tukevat sitä.

5233. Toiminta verrattuna ”agenttikauteen”

Omiin myyntikonttoreihin siirtymällä tapahtuneen markkinointikanavien kehittämisen onnistuneisuutta voidaan selvittää tarkastelemalla niitä muutoksia, joita on tapahtunut myyntikonttoreiden perustamiseen vaikuttaneissa tekijöissä. Samoin voidaan tarkastella muutoksia eräissä markkinointitoiminnan laatua kuvaavissa määrällisissä suureissa.

Taulukosta 15 ilmenee millaisia muutoksia on tapahtunut myyntituloksissa ja eräissä keskeisissä markkinointitoiminnoissa. Taulukon luettavuuden ja mielletävyyden lisäämiseksi on vastausluokkia yhdistetty. Täydelliset vastausjakaumat ilmenevät liitteestä 10.

Yleisesti ottaen taulukko 15 osoittaa sen, että myyntikonttoreiden perustaminen on ollut onnistunut toimenpide lähes kaikkien yritysten kohdalla. Toisaalta taulukko kertoo, että myyntikonttoreiden hyödyntäminen on ollut erilaista sahatavaran ja levytuotteiden vientimarkkinoinnissa.

Pyrkimys yleiseen jakelun tehostamiseen, myynnin ja tuotannon parempaan koordinaatioon sekä tuottajan ja kuluttajan välisen

informaatiovaihdon lisäämiseen olivat tärkeimpiä syitä ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen. Kaikkien näiden tekijöiden kohdalla on tapahtunut muutosta parempaan. Tyytymättömyys myyntituloksiin ei ollut ensisijainen lähtökohta myyntikonttoreiden perustamista harkittaessa. Sekä sahatavaran että levytuotteiden myyntitulokset ovat kuitenkin selvästi parantuneet myyntikonttoreiden toiminnan aikana.

Jalosteiden myyntiin liittyvät ongelmat olivat hyvin keskeisiä levytuotteiden ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Jalosteiden myynti, informaatio kuluttajalta tuottajalle sekä tärkeiden asiakkaiden peitto ovat kehittyneet suotuisimmin levytuotteiden myyntikonttoreiden toiminnan aikana. Tosin jalosteiden myynnin lisäämistä ei pidettykään kovin tärkeänä syynä sahatavaran ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen.

Myyntikonttoreiden toiminnan aikana tapahtuneiden muutosten tarkastelu jatkuu taulukossa 16. Muutokset on jaettu kahteen taulukkoon sen yksinkertaisen syyn takia, että muutoksen määrää ei voitu kysyä kaikkien osatekijöiden kohdalla samalla tavalla. Taulukko 16 sisältää lähinnä määrällisiksi luonnehdittavia muutoksia. Täydelliset vastausjakaumat ovat liitteessä 11.

Taulukko 15. Myyntikonttoreiden markkinointitoiminta ”agenttikauteen” verrattuna.
 Table 15. Marketing activities of sales offices compared to ”agent period”.

Muutoksen alue Field of change	Sahateollisuus — Sawmill industry				Levyteollisuus — Wood-based panel industry			
	Järjes- tys Order	Muutoksen suunta Direction of change			Järjes- tys Order	Muutoksen suunta Direction of change		
		Huonon- tunut worse	Ennallaan No change	Paran- tunut Better		Huonon- tunut Worse	Ennallaan No change	Paran- tunut Better
Myyntitulokset yleensä Sales results	1	9	18	73	5	0	22	78
SP- ja PR-työ SP- and PR-work	2	0	27	73	6	0	33	67
Myyntin ja tuotannon koordinaatio Coordination between sales and production	3	0	18	82	7	0	44	67
Myyntin tasaisuus Stability of sales	4	0	27	73	9	11	78	11
Informaatio tuottajalta kuluttajalle Information from the producer to the customer	5	0	18	82	4	0	11	89
Informaatio kuluttajalta tuottajalle Information from the customer to the producer	6	9	9	82	2	0	0	100
Tärkeiden asiakkaiden peitto Coverage of important customers	7	9	36	55	3	0	0	100
Tärkeiden alueiden peitto Coverage of important areas	8	18	36	46	8	11	33	56
Jalosteiden myynti Sales of value-added products	9	9	64	27	1	0	0	100

Taulukko 16. Myyntikonttoreiden markkinointitoiminta ”agenttikauteen” verrattuna.
 Table 16. Marketing activities of sales offices compared to ”agent period”.

Muutoksen alue Field of change	Sahateollisuus — Sawmill industry			Levyteollisuus Wood-based panel industry		
	Muutoksen suunta Direction of change			Muutoksen suunta Direction of change		
	Vähenty- neet Lessened	Ennallaan No change	Lisään- tyneet Increased	Vähenty- neet Lessened	Ennallaan No change	Lisään- tyneet Increased
Markkinointikustannukset Marketing costs	82	18	0	11	67	22
Asiakkaiden lukumäärä Number of customers	27	36	36	0	22	78
Asiakaskäyntien lukumäärä Number of visits to customers	18	27	55	11	22	67
Yhteistyö loppukäyttäjien kanssa Cooperation with end-users	9	36	55	0	0	100
Reklamaatiot Claims	18	73	9	0	100	0

Suurimmat erot sahatavaran vientimarkkinoinnin ja levytuotteiden vientimarkkinoinnin välillä myyntikonttoreiden toiminnan aikana ovat syntyneet markkinointikustannuksissa ja asiakkaiden määrissä. Sahatavaran vientimarkkinoinnin kustannukset ovat pienentyneet lähes kaikissa yrityksissä. Levytuotteiden puolella markkinointikustannukset ovat pääasiassa pysyneet ennallaan tai kasvaneet. Asiakkaiden määrä puolestaan on lisääntynyt levytuotteiden

puolella. Kehitys markkinointikustannuksissa liittyy volyymiin ja tuotteiden jalostusasteeseen. Asiakkaiden suurempi määrä levytuotteiden puolella selittyy pääsyyllä lähemmäs loppukäyttäjiä.

Edellä esitettyä tulkintaa tukee levymarkkinoijien ja loppukäyttäjien yhteistyön voimakas lisääntyminen. Reklamaatioiden määrään ei myyntikonttoreiden perustamisella ole ollut merkittävää vaikutusta.

53. Mekaanisen metsäteollisuuden vientioorganisaatioiden kehitysnäkymät

Vientioorganisaatioiden kehitysnäkymiä voidaan perustellusti tarkastella ko. toiminnasta ja organisaatioista vastaavien henkilöiden käsitysten pohjalta. Kehitys riippuu siitä, kuinka tarpeelliseksi se koetaan ko. toimialan päätöksentekijöiden piirissä. Vientimarkkinointioorganisaatioiden kehittäminen on eräs keino kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Kehittämistarve on tällöin riippuvaista kilpailijoista ja heidän toimenpiteistään. Vientioorganisaatioiden kehitysnäkymien taustaksi on hyvä tarkastella, millaisena sahataravan ja levytuotteiden vientimarkkinoinnista vastaavat pitävät suomalaisten viejien menestystä kilpailijoihin verrattuna.

Taulukosta 17 ilmenevät vastaajien näkemykset suomalaisten viejien menestymisestä kilpailijoihin verrattuna tuotesuunnittelussa, myynninedistämisessä, jakeluteiden kehittämisessä sekä yleensä markkinointitoiminnan ja -menetelmien kehittämisessä.

Kilpailu sahataravamarkkinoilla on ollut kovempaa kuin levymarkkinoilla tai sahataravatuottajien markkinointitoimenpiteet vaatimattomampia, koskapa sahateollisuuden piirissä nähdään suomalaisten toiminta kilpailijoita heikompana kaikkien markkinointitoimintojen kohdalla.

Suurin osa levyteollisuuden edustajista pitää suomalaisten tuotekehittelyä sekä service-, promotion-, yms. työtä parempina kuin kilpailijoiden vastaavia.

Suurin osa vastaajista pitää kilpailijoita parempina markkinointitoiminnan ja menetelmien yleisessä kehittämisessä sekä jakeluteiden kehittämisessä.

Varaa ja tarvetta vientioorganisaatioiden kehittämiselle siis on. Taulukosta 18 ilmenee, millaisia vientioorganisaatioiden kehitysuuntia pidetään todennäköisinä sahateollisuuden ja levyteollisuuden piirissä. Taulukko 18 osoittaa, että 1970-luvulla myyntikonttoreiden perustamisen muodossa vilkastunut markkinointikanavien kehitystoiminta tulee 1980-luvulla jatkumaan. Haastattelujen tekemisen jälkeen jo tapahtunut kehitys tukee tätä väitettä.

Todennäköisimmät kehitysuunnat sekä sahataravan että levyjen vientimarkkinoinnissa ovat yritysten keskeinen yhteistoiminta vientilaivauksissa, myynti väljäsenten ohi suoraan käyttäjille sekä uusien myyntikonttoreiden perustaminen. Mielenkiintoista on havaita, että suoria kontakteja loppukäyttäjiin suunnitellaan ja toteutetaan selvästi runsaammin levyteollisuuden piirissä. Tämä on tullut esille jo aikaisemmissa luvuissa.

Taulukko 17. Suomalaisten sahatarava- ja levytuottajien markkinointitoimintojen taso kilpailijoihin verrattuna.

Table 17. The quality of the marketing activities in the Finnish sawmill and wood-based panel industry compared with competitors.

Markkinointitoiminto Marketing activity	Menestyminen suhteessa kilpailijoihin (%) Success compared to competitors (%)					
	Sahateollisuus Sawmill industry			Levyteollisuus Wood-based panel industry		
	Huonommin Worse	Yhtä hyvin As well	Paremmiin Better	Huonommin Worse	Yhtä hyvin As Well	Paremmiin Better
Asiakkaiden tarpeisiin pohjautuva tuotekehittely Product development based on customers' needs	45	45	9	0	11	89
Loppukäyttäjiin ja materiaalien valitsijoihin kohdistuva service, promotion yms. Service, promotion etc. directed at decision makers	64	36	0	0	33	66
Markkinointitoiminnan ja -menetelmien kehittäminen Development of marketing activities and methods	45	55	0	44	33	22
Jakeluteiden kehittäminen Development of channels of distribution	55	36	9	56	22	22

Taulukko 18. Mekaanisen metsäteollisuuden vientiorganisaatioiden kehitysnäkymät.
 Table 18. The development perspectives of the export organizations in the mechanical wood industry.

Kehityspiirre Aspect of development	Kehityspiirteen todennäköisyys (%) The probability of development perspective (%)					
	Sahateollisuus Sawmill industry			Levyteollisuus Wood-based panel industry		
	Epätodennäköistä Unlikely	Vaikea sanoa Hard to say	Todennäköistä Likely	Epätodennäköistä Unlikely	Vaikea sanoa Hard to say	Todennäköistä Likely
Yritysten keskeinen yhteistoiminta vientiläivauksissa <i>Cooperation between firms in export shipments</i>	18	9	72	22	0	78
Myynti välijäsenten ohi suoraan käyttäjille <i>Selling directly to the customers (end-users)</i>	18	18	63	11	0	89
Uusien myyntikonttoreiden perustaminen <i>Establishment of new sales offices</i>	18	18	63	33	0	67
Integroituminen importööri- portaaseen <i>Integration with importers</i>	9	45	45	44	0	56
Palveluterminaali vientimarkkinoilla <i>Terminal in export market</i>	36	18	45	55	11	33
Integroituminen jatkojalostukseen vientimarkkinoilla <i>Integration with processing industry in export market</i>	45	9	45	55	11	33
Integroituminen tukkukauppaan <i>Integration with merchants</i>	36	36	27	66	0	33
Yrityksen kaikki toimialat kattavat myyntikonttorit <i>Sales offices covering all product sectors of the firm</i>	72	9	18	55	0	44
Toimialan yhteinen vienti- organisaatio <i>Common export organization for the whole sector of industry</i>	100	0	0	77	0	22

Sahateollisuuden kanta importööriportaaseen integroitumisesta on selvästi epäroivampi kuin levyteollisuuden. Integroitumista importööriportaaseen tulee tapahtumaan kummallakin toimialalla. Tämäkin kehitys on jo alkanut. Kannanotot integroitumisesta jatkojalostukseen ja tukkukauppaan vientimarkkinoilla ovat varovaisempia. Tämähän edellyttäisi pitemmälle meneviä muutoksia ja suurempia investointeja kuin

importööriportaaseen integroituminen.

Suomalaisten mekaanisen metsäteollisuuden yritysten yhteistyöhalukkuus ei tunnu tulevaisuudessakaan ulottuvan yhteisiä vientiläivauksia pitemmälle. Toimialan yhteiset vientiorganisaatiot koetaan hyvin epätodennäköisiksi vientiorganisaatioiden kehityspiirteiksi. Epätodennäköisinä pidetään myös yrityskohtaisia kaikki toimialat kattavia myyntikonttoreita.

6. YHTEENVETO JA TARKASTELUA

61. Tutkimuksen tausta

Vientilukujen ja markkinaosuuksien kehityksen tarkastelu osoittaa, että suhdannevaihtelut ja muut ympäristömuutokset vien-

tiamarkkinoilla ovat aiheuttaneet vakavia vaikeuksia suomalaiselle mekaaniselle metsäteollisuudelle viimeksikuluneen vuosikymmenen aikana. Kyvyttömyys suojautua ulkoatulevilta, tuotantoa vakavasti häiritsevil-

tä impulsseilta on yksi metsäteollisuutemme suurimmista ongelmista. Metsäteollisuuden piirissä tarvitaan toimenpiteitä äkillisiltä ympäristövaikutuksilta suojautumiseksi. Toimenpiteitä harkittaessa nousee markkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittäminen keskeiseen asemaan.

Sopeutuakseen tuotannossa ja markkinoilla tapahtuneeseen kehitykseen ovat suomalaiset metsäteollisuusyritykset laajentaneet vientiorganisaatioidensa toimintapiiriä ja hankkineet kontrollia markkinointikanaviin perustamalla omia myyntikonttoreita vientimarkkinoille. Markkinointiorganisaatioiden edelleen kehittämistä ajatellen on oleellista tietää, kuinka myyntikonttoreiden perustaminen on palvellut markkinointiorganisaatioiden kehittämistä. Laajentaako myyntikonttori merkittävästi yrityksen toimintamahdollisuuksia ja pystyykö se välittäjätehtäväänsä tuotannon ja kulutuksen välissä ulkopuolisia organisaatioita paremmin?

62. Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa informaatiota siitä, kuinka suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden omat myyntikonttorit vientimarkkinoilla ovat palvelleet vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämistä. Mainitun tavoitteen saavuttamiseksi tarkastellaan perustettujen myyntikonttoreiden ominaisuuksia, niiden syntyä ja toimintaa sekä mekaanisen metsäteollisuuden vientiorganisaatioiden kehitysnäkymiä.

63. Tutkimuksen viitekehys

Vientimarkkinointitoiminnan ja -organisaatioiden kehittämisvaatimusten ymmärtämiseksi tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä markkinointiorganisaatioiden ja markkinointikanavien olemusta yleisesti ja myyntikonttoria markkinointikanavan kehitysvaihtoehtona erityisesti.

Myyntikonttoreiden perustamisen ja toiminnan tarkastelu tulee suorittaa — ollakseen hedelmällistä — koko markkinointikanavasysteemissä. Markkinointikanavien tarkastelulle puolestaan tulee luoda viiteke-

hys, joka mahdollistaa ko. systeemin analysoinnin sekä sen rakenteen että toiminnan kannalta. Kun on kysymys markkinointikanavan uusien rakenneyksiköiden muodostamisesta entisten sijaan, joudutaan pohtimaan konflikteja, joiden olemassaolo on muutostarpeen synnyttänyt. Nämä konfliktit ilmenevät markkinointikanavan jäsenten välisissä suhteissa. Edellä mainittujen tekijöiden (rakenteen analyysi, toiminnan analyysi sekä kanavakonfliktien synnyn ja ratkaisemisen tarkastelu) huomioonottamisen mahdollistaa markkinointikanavan tarkastelu *sosiaalisena systeeminä*.

Keskeisimmät sosiaalisen systeemin jäsenten väliset suhteet ovat: *valtasuhteet*, *roolisuhteet* ja *kommunikaatiosuhteet*. Nämä suhteet vaikuttavat ratkaisevasti systeemin kokonaistoi-
mintaan ja suorituskykyyn. Markkinointikanavan toiminnan ylin ohjaus on näiden suhteiden säätelyä. Ongelmat valtasuhteissa, rooleissa tai kommunikaatiossa johtavat kanavakonfliktiin. Konfliktin olemassaolo vaikuttaa kanavan suorituskykyyn. Konfliktin ratkaisu edellyttää vaikuttamista markkinointikanavan rakenteeseen tai toimintoihin. Erilaisten vaikutuskeinojen käyttö puolestaan on riippuvaista ko. sosiaalisen systeemin ominaisuuksista — valtasuhteista, rooleista ja kommunikaatiosta (ks. kuva 6, s. 14).

Saha- ja levyteollisuuden omien myyntikonttoreiden empiirisen tarkastelun viitekehys rakennettiin liittämällä kysymykset, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta, niihin teoreettisiin käsitteisiin, joiden valossa ko. kysymyksiä tarkastellaan (ks. kuva 8, s. 18).

64. Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki ne suomalaiset saha- ja levyteollisuusyritykset, jotka markkinoivat kaiken tai osan tuotteistaan oman myyntikonttorin (omien myyntikonttoreiden) kautta. Havaintoyksiköitä perusjoukossa oli 21. Saha- ja levyteollisuutta tarkasteltiin erillisinä.

Tutkimuksessa kerättiin totaaliaineisto, koska havaintoyksiköiden määrä oli niin pieni. Aineisto kerättiin henkilökohtaisiin haastatteluihin standardimuotoista haastattelulomaketta käyttäen. Ainoastaan yksi levy-

alan yritys kieltäytyi haastatteluista. Aineisto koostuu siis kahdestakymmenestä yrityksestä (sahateollisuus 11 ja levyteollisuus 9).

65. Tutkimuksen tulokset

Yli kolmannes myyntikonttoreista sijaitsee Englannissa. Euroopan ulkopuolella on mekaanisella metsäteollisuudella ainoastaan kaksi omaa myyntikonttoria. Valtaosa myyntikonttoreista on yhden suomalaisen yrityksen kokonaan omistamia. Ainoastaan neljässä myyntikonttorissa on mukana ulkomaisia osakkaita.

Myyntikonttoreiden perustamisen seurauksena on päätöksentekovalta siirtynyt vientimarkkinoilta kotimaahan yritysten markkinointijohdolle. Tuotepolitiikkaan ja hintapolitiikkaan liittyvät päätökset ovat tiukimmin emäyritysten käsissä sekä saha- että levyteollisuudessa. Myyntitavoitteiden asettaminen ja budjettien teko tapahtuu selvästi yhteistyössä. Päätöksentekovaltaa on delegoitu myyntikonttoreille suhteellisesti eniten asiakkaisiin, mainontaan ja henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä.

Markkinointikanavakontrollin lisäämistä vaikeuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yritykseen liittyvät tekijät, markkinointikanaviin liittyvät tekijät ja markkinointiympäristöön liittyvät tekijät. Importöörin vaikea ohitettavuus ja jakelutien eri välijäsenten negatiivinen suhtautuminen muutoksiin ovat vaikeimmat esteet tuottajien kontrollin lisäämiselle sekä sahatavaran että levyjen vientimarkkinointikanavissa. Yritykseen liittyvät tekijät — riittämätön tuotantovolyymi ja yrityksen rahoituspuolellan heikkous — koetaan levyteollisuudessa suuremmaksi ongelmaksi kuin sahatateollisuudessa. Sahateollisuuden piirissä uskotaan asiakkaiden suhtautuvan negatiivisesti muutoksiin markkinointikanavissa. Levyteollisuuden asiakkaiden asenteet eivät ole esteenä tuottajien markkinointikanavakontrollin lisäämiselle.

Syyt myyntikonttoreiden perustamiseen ovat sahatavaran ja levytuotteiden kohdalla osittain yhteisiä ja osittain toisistaan poikkeavia. Viime vuosikymmenen aikana tapahtunut hiljainen siirtyminen tuotanto-orientuneisuudesta markkinointiorientuneisu-

suutta kohti on aiheuttanut pyrkimyksen jakelun yleiseen tehostamiseen. Markkinointi- ja asiakasorientuneisuus edellyttää läheisempiä asiakaskontakteja sekä yleensä parempaa tiedonvälitystä tuottajan ja kuluttajan välillä. Jakelun tehostaminen sekä tuntemuksen ja tiedonvälityksen lisääminen edellyttävät omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä jakeluketjussa. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat keskeisiä syitä myyntikonttoreiden perustamiseen.

Merkittävimmat erot myyntikonttoreiden perustamissyissä saha- ja levyteollisuuden välillä liittyvät jalosteiden myyntiin. Pyrkimys lisätä jalosteiden myyntiä on levyteollisuuden piirissä tärkein syy siirtymiseen agenttien kautta myynnistä omiin myyntikonttoreihin. Jalosteiden viennin lisääminen ei ole merkittävä syy sahatateollisuuden omien myyntikonttoreiden perustamiselle.

Useimmiten myyntikonttori on syntynyt siten, että on perustettu uusi yritys.

Sekä sahatavaran että levytuotteiden tuottajat näkevät omien myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön selvästi parempina kuin agenttien ja importöörin mahdollisuudet. Levyteollisuuden piirissä luotetaan omien myyntikonttoreiden mahdollisuuksiin enemmän kuin sahatateollisuuden piirissä.

Levytuottajien mielestä importöörin vahvoja puolia ovat kontaktihelpous asiakkaiden kanssa, markkinapeitto ja markkinoiden tuntemus. Sahamiehet puolestaan luottavat importööreihin myös asiakkaiden ja loppukäytön tuntemukseen liittyvissä asioissa. Agenttien mahdollisuudet tehokkaan markkinointityön toteuttamiseen tuntuvat vähäisiltä myyntikonttoreihin ja importööreihin verrattuna.

Henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvät tehtävät ovat ylivoimaisesti tärkein markkinointitoiminto myyntikonttoreissa. Asiakkaita koskeva ja asiakkaisiin kohdistuva tiedonvälitys seuraavat henkilökohtaista myyntityötä. Markkinoinnin suunnittelulle pohjaa luovat ja henkilökohtaista myyntityötä tukevat toiminnot jäävät kuitenkin myyntityön varjoon.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että myyntikonttoreiden perustaminen on ollut onnistunut toimenpide lähes kaikille yrityksille. Pyrkimys yleiseen jakelun tehostamiseen, myynnin ja tuotannon parempaan koordi-

naatioon sekä tuottajan ja kuluttajan välisen informaatiovaihdon lisäämiseen olivat tärkeimpiä syitä ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen. Kaikkien näiden tekijöiden kohdalla on tapahtunut muutosta parempaan. Tyytymättömyys myyntituloksiin ei ollut ensisijainen lähtökohta myyntikonttoreiden perustamista harkittaessa. Sekä sahatavaran että levytuotteiden myyntitulokset ovat kuitenkin selvästi parantuneet myyntikonttoreiden toiminnan aikana.

Jalosteiden myyntiin liittyvät ongelmat olivat keskeisiä levytuotteiden ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Myyntikonttoreiden perustamisesta on ollut apua, sillä jalosteiden myynti, informaatio kuluttajalta tuottajalle sekä tärkeiden asiakkaiden peitto ovat kehittyneet suotuisasti nimenomaan levytuotteiden vientimarkkinoinnissa.

Suurimmat erot sahatavaran vientimarkkinoinnin ja levytuotteiden vientimarkkinoinnin välillä myyntikonttoreiden toiminnan aikana ovat syntyneet markkinointikustannuksissa ja asiakkaiden määrissä. Sahatavaran vientimarkkinoinnin kustannukset ovat pienentyneet lähes kaikissa yrityksissä. Levytuotteiden puolella markkinointikustannukset ovat pääasiassa pysyneet ennallaan tai kasvaneet.

Vientimarkkinointiorganisaatioiden kehittäminen on eräs keino kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tai lisäämiseksi. Kehittämistarve on tällöin riippuvaista kilpailijoista ja heidän toimenpiteistään. Vientimarkkinointiorganisaatioiden kehitysnäkymien taustaksi tarkasteltiin sitä, millaisena sahatavaran ja levytuotteiden vientimarkkinoinnista vastaavat pitävät suomalaisten viejien menestystä kilpailijoihin verrattuna.

Sahateollisuuden piirissä nähdään suomalaisten toiminta kilpailijoita heikompana kaikkien markkinointitoimintojen kohdalla. Suurin osa levyteollisuuden edustajista pitää suomalaisten tuotekehittelyä sekä service-, promotion-, yms. työtä parempina kuin kilpailijoiden vastaavia. Markkinointitoiminnan ja -menetelmien yleisessä kehittämisessä sekä jakeluteiden kehittämisessä katsovat pitävät suomalaisten kilpailijoita jäljessä. Varaa ja tarvetta vientiorganisaatioiden kehittämiseksi on.

Todennäköisimmät kehityssuunnat sekä sahatavaran että levyjen vientimarkkinoinnissa ovat yritysten keskeinen yhteistoimin-

ta vientilaivauksissa, myynti välijäsenten ohi suoraan käyttäjille sekä uusien myyntikonttoreiden perustaminen. Suoria kontakteja loppukäyttäjiin suunnitellaan ja toteutetaan levyteollisuuden piirissä selvästi runsaammin kuin sahatteollisuuden piirissä.

Sahateollisuuden kanta importööriportaukseen integroitumisesta on selvästi epäroivampi kuin levyteollisuuden. Integroitumista importööriportaukseen tulee tapahtumaan kummallakin toimialalla. Kannanotot integroitumisesta jatkojalostukseen ja tukkukauppaan vientimarkkinoilla ovat varovaisempia.

Suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden yritysten yhteistyöhalukkuus ei tunnu tulevaisuudessaakaan ulottuvan yhteisiä vientilaivauksia pitemmälle. Toimialan yhteiset vientiorganisaatiot koetaan hyvin epätodennäköisiksi vientiorganisaatioiden kehityspiirteiksi. Epätodennäköisinä pidetään myös yrityskohtaisia, kaikki toimialat kattavia myyntikonttoreita.

66. Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myyntikonttoreiden perustamisen seurauksena päätöksentekovaltaa on siirtynyt vientimarkkinoilta kotimaahan yritysten markkinointijohdolle. Tämä merkitsee myös sitä, että tuottajien kontrolli markkinointikanaviin on lisääntynyt. Voidaan herättää kysymys, onko päätöksentekovallan laajamittainen siirtäminen pois markkinoilta tarkoituksenmukaista. Kahlitseeko myyntikonttoreiden epäitsenäisyys niiden toimintamahdollisuuksia. Nykyisten organisaatioteorioiden mukaan erityisesti silloin, kun ympäristö on epävakaa ja tilanteet nopeasti muuttuvia, tulisi päätökset tehdä siellä, missä informaatio on ja missä toiminta tapahtuu. Myyntikonttoreiden päätäntävällän ratkaiseva lisääminen merkitsisi todennäköisesti yleistä painotusten muuttumista tuotannon ja markkinoinnin välillä. Se merkitsisi markkinaorientoituneisuuden lisääntymistä ja tuotanto-orientoituneisuuden vähentymistä.

Importöörien vahva asema ja vaikea ohi-tettavuus ovat suurimpia esteitä markkinointikanavakontrollin lisäämiselle ja näin myös markkinointikanavien kehittämiseksi.

Näin on erityisesti importöörivaltaisen jakelun maissa. Importöörin voima ja valta vähentävät tuottajien vaikutusmahdollisuuksia markkinointikanavien toimintaan. Markkinointikanavia kehitettäessä tulisi nykyistä laajemmin ja monipuolisemmin tutkia kaikki mahdollisuudet tuottajien vallan lisäämiseksi. Tällöin tuottajilla olisi suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa importöörin käyttäytymiseen niin, että importöörin markkinointitoiminta olisi tuottajien odotusten mukaista. Tämä lisäisi ja monipuolistaisi markkinointikanavien ja -toiminnan kehitysvaihtoehtoja.

Yleinen henki myyntikonttoreita perustettaessa on ollut, että ne ovat korvanneet agentin. Osa myyntikonttoreista on syntynyt niin, että on ostettu agenttuuri. Myyntikonttoreiden palveluksessa toimiva henkilökunta on usein pitkään agentuureissa toiminut. Yksilöiden toimintaa suuntaavat asenteet ja heidän sisäistämänsä normit eivät muutu nopeasti eivätkä helposti. Edellä mainitut tekijät johtavat todennäköisesti siihen, että myyntikonttoreiden toiminta on hyvin pitkälle agentuurien toiminnan kaltaista. Vaikka valtasuhteet markkinointikanavissa ovat muuttuneet ja tuottajan kontrolli lisääntynyt, eivät nämä mahdollisuudet välttämättä realisoidu kehittyneempänä markkinointitoimintana. Sekä markkinoiden että tuottajien taholta myyntikonttoriin kohdistuvat rooli-odotukset saattavat ylläpitää vanhoja käyttäytymismalleja.

Tarkasteltaessa oman myyntikonttorin, agentin ja importöörin mahdollisuuksia tehokkaaseen markkinointityöhön paljastui mielenkiintoisia seikkoja vientimarkkinoinnin kehittämistä ajatellen. Tuntuu siltä, että monessa kohdin myyntikonttoreilla on resursseja tehokkaan markkinointityön suorittamista ajatellen. Näiden resurssien käyttöä ehkäisevät kuitenkin tietyt puutteet tai ongelmat.

Myyntikonttoreiden mahdollisuudet tehokkaaseen henkilökohtaiseen myyntityöhön nähdään hyvinä, mutta asiakaskontakteihin liittyvät kitkatekijät voivat ehkäistä tämän mahdollisuuden hyväksikäyttöä. Myyntikonttoreiden kykyyn tekniseen neuvontaan luotetaan mutta asiakkaan tuotteen käyttöön liittyvien ongelmien tunteminen ei olekaan yhtä varmaa. Tämä varmasti vähentää teknisen neuvonnan toteuttamismahdollisuuksia. Myyntikonttoreiden mahdollisuu-

det välittää markkinainformaatiota nähdään hyvinä mutta markkinoiden heikko tuntemus voi asettaa rajoituksia informaation välitykselle. Myyntikonttoreiden rooliedellytysten kehittäminen mainitunlaisilla alueilla laukaisisi myös potentiaaliset mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön.

Aikaisemmissa luvuissa myyntikonttoreiden perustamista tarkasteltaessa on tehty rinnastuksia agentteihin. Myyntikonttoreiden toiminnan analysointi osoitti, että toiminta on myyntihenkistä (markkinointihenkisyyden sijasta). Henkilökohtainen myyntityö painottuu muiden markkinointitoimintojen kustannuksella. Ne ongelmat, jotka myyntikonttoreissa ehkäisevät resurssien täysimääräistä hyväksikäyttöä, olisivat ainakin osittain poistettavissa monipuolistamalla ja uudelleen painottamalla myyntikonttoreiden toimintaa. Esimerkiksi informaation hankinta ja välitys markkinoista ja asiakkaita tuotantoon päin sekä asiakkaisiin kohdistuva neuvonta, tiedotus ja palvelu ovat tällöin hyvin keskeisessä asemassa. Muutosta suunniteltaessa on hyvä muistaa, että suurimpia esteitä muutokselle ovat ihmiset. Sekä myyntikonttoreissa toimivien että niiden toiminnasta kotimaassa vastaavien asenteet tulisi muokata muutokselle alttiiksi.

On positiivista havaita, että mekaanisen metsäteollisuuden tuotteiden vientimarkkinoinnista vastuussa olevat näkevät omassa toiminnassaan puutteita, jotka edellyttävät kehitystyötä. Metsäteollisuudeltakin on viime aikoina voimakkaasti vaadittu kansainvälistymistä. Mekaanisen metsäteollisuuden tuotteiden viejien esittämät vientimarkkinoinnin kehitysnäkymät merkitsevät huomattavan varovaisia askelia kansainvälistymisen tiellä. Erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi jatkojalostukseen integroitumiseen olisi syytä vakavasti harkita.

Suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden yhteistyöhalukkuus vientimarkkinoinnissa tuntuu varsin vähäiseltä. Vaikka kilpailulla on markkinoinnissa useimmiten aktiiviva vaikutus, on yhteistyölläkin hyvät puolensa. Suomalaiselle teollisuudelle olisi mahdollista löytää lisää yhteistyömuotoja vientimarkkinoinnissa, jotka vahvistaisivat yritysten yhteistä kilpailuasemaa muihin maihin ja tuotajiin nähden.

Koko tämä tutkimusraportti osoittaa, että sahatteollisuus on markkinointitoiminto-

jen ja -organisaatioiden kehittämisessä levyteollisuutta jäljessä. Sahateollisuuden vientimarkkinointitoimintaa luonnehtii levyteollisuuteen verrattuna traditioonalisuus ja suurempi varovaisuus. Näitä perustellaan usein sahatavaran bulkkituoteluonteella ja markkinoiden traditioonalisuudella. Englan-

tilaisten sahatavaraostajien asenteita selvitelevässä artikkelissaan ovat Juslin ja Östring-Vainio (1980b, s. 15) todenneet, että sahatavara on bulkkituote ja sahatavaramarkkinat traditioonalisia niinkauan kuin niiden annetaan olla sitä.

KIRJALLISUUS

- ALDERSON, W. 1965. Dynamic marketing behaviour. A functionalist theory of marketing. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- BOYD, H.F.Jr. & MASSY, W.F. 1972. Marketing management. Harcourt Brace Jovanovich, Inc. USA.
- ELLIOTT, G.K. 1978. The uses of industrial softwood in Britain. University College of North Wales. Bangor.
- ERVASTI, S. 1978. Puutuotteiden vientimarkkinointi. Puumarkkinatieteen cum laude-luennot. Helsingin yliopisto. Moniste.
- FRENCH, J.R.P.Jr. & RAVEN, B.H. 1967. The bases of power. In: Hollander, E.P. & Hunt, R.G. (ed.) Current perspectives in social psychology. Oxford University Press. USA.
- GALBRAITH, J. 1973. Designing complex organizations. Addison-Wesley Publishing Company. USA.
- JUSLIN, H. & ÖSTRING-VAINIO, L. 1980a. Englantilaisten ostajien mielipiteet Suomen ja kilpailijamaiden sahatavarasta. Suomen Puutalous (2): 4—7.
- 1980b. Englantilaisten ostajien mielipiteet Suomen ja kilpailijamaiden sahatavaran markkinoinnista. Suomen Puutalous (3):13—15.
- KHANDWALLA, P.N. 1977. The design of organizations. Harcourt Brace Jovanovich, Inc. USA.
- KOTLER, P. 1980. Marketing management: Analysis, planning and control. Englewood Cliffs, New Jersey.
- LAITINEN, J. 1976. Sahatavaran ulkomaankaupan jakelutien rakennemalli tarkasteltuna erityisesti UK:n markkinoita. Turun Kauppakorkeakoulu. Moniste.
- LONKILA, M. 1980. UK:n sahatavaramarkkinoiden tutkiminen vientimarkkinoinnin suunnittelun kannalta. Puumarkkinatieteen laudaturtyö metsätutkimtoa varten. Helsingin Yliopisto. Moniste.
- LUOSTARINEN, R. 1968. Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja C:11:1. Helsinki.
- MAJARO, S. 1978. International marketing. A strategic approach to world markets. George Allen & Unwin. Great Britain.
- MCCAMMON, B.C.Jr. & LITTLE, R.W. 1965. Marketing channels: Analytical systems and approaches. In: Schwartz, G. (ed.) Science in marketing. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- NUUTINEN, K. 1979. Suomalaisten puulevytuotteiden jakelutiet ja vientimarkkinointitoiminta. Puumarkkinatieteen laudaturtyö metsätutkimtoa varten. Helsingin Yliopisto. Moniste.
- RANTANEN, E. 1977. Pohjolan ote lipsuu sahatavaran viennissä. Myyntiin kaivataan lisää panostusta. Talouselämä (20):21—30.
- REVZAN, D.A. 1967. Marketing organization through the channel. In: Malleen, B.E. (ed.) The marketing channel. A conceptual viewpoint. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- ROSENBLOOM, B. 1978. Marketing channels. A management view. The Dryden Press. USA.
- SALONEN, H. 1977. Vientiorganisaation valinta. Weilin + Göös. Espoo.
- SECORD, P.F. & BACKMAN, C.W. 1964. Social psychology. Tokyo.
- SIPILÄ, J. 1970. Suomalaisista myyntikonttoreista ulkomailla. Liiketaloudellinen aikakauskirja 19 (1):103—117.
- SNÄLL, P. 1977. Markkinointikanavien kehitysnäkymät ja integroituminen tuojamaan kaupan ja edelleenjalostuksen portaisiin markkinoinnin tehostamiskeinona. Sahamies (5):120—125.
- STERN, L.W. & BROWN, J.W. 1969. Distribution channels. A social systems approach. In: Stern, L.W. (ed.) Distribution channels: Behavioral dimensions. Houghton Mifflin Company. USA.
- & EL-ANSARY, A. 1980. Marketing Channels. New Jersey.
- & GORMAN, R.H. 1969. Conflict in distribution channels: An exploration. In: Stern, L.W. (ed.) Distribution channels: Behavioral dimensions. Houghton Mifflin Company. USA.
- & HESKETT, J.L. 1969. Conflict management in interorganization relations: A conceptual framework. In: Stern, L.W. (ed.) Distribution channels: Behavioral dimensions. Houghton Mifflin Company. USA.
- THOMPSON, J.D. 1967. Organizations in action. McGraw-Hill. New York.
- 1974. Miten organisaatiot toimivat. Weilin + Göös. Espoo.
- U.K. Year book of timber statistics 1976. 1977. The Timber Trade Federation. London.
- WEBSTER, F.E.Jr. 1979. Industrial marketing strategy. A Ronald Press Publication. John Wiley & Sons. USA.
- VOLANEN, H. 1979. Suomen sahatteollisuuden tulevaisuuden näkymät. Metsänhoitaja 29 (3):10—11, 26.
- Yearbook of forest products 1967—1978. 1980. FAO. Rome.

SUMMARY AND DISCUSSION

The background of the study

Changes in economic and other environmental trends on the export markets have, in the previous decade, caused problems in the mechanical wood industry in Finland. The problems manifest themselves in export and market share figures (see Fig. 1 and 2, p. 5–6). Inability to protect itself against external influences disturbing production is one of the biggest problems in our forest industry. The Finnish forest industry needs to take action against these environmental threats. The development of marketing functions and organizations plays a central role in these actions (see Fig. 3, p. 7 and Fig. 4, p. 9).

To buffer environmental influences and to adapt to the changes in production and marketing, the Finnish forest industry enterprises have extended the domain of their export organizations and gained control in marketing channels by means of establishing their own sales offices in export markets. For the further development of marketing organizations it is important to know how the establishment of sales offices has served the development of marketing organizations. Does the sales office significantly extend a company's action possibilities and is the sales office able to govern the interplay between production and consumption better than other organizations?

The purpose of the study

The purpose of the study is to produce information about how the sales offices of the Finnish mechanical wood industry have in export markets served the development of export marketing and marketing organizations. To achieve this aim the sales offices are analyzed in following aspects:

- motives for establishing sales offices
- ways the sales offices are established
- characteristics of sales offices
- marketing activities of sales offices
- the trends of developing the marketing channels of mechanical wood industry

The theoretical framework of the study

In the theoretical framework the nature of the marketing organizations and marketing channels is examined in general. Special attention is paid to the analysis of the sales office as an alternative marketing channel.

The examination of the establishment and functions of the sales offices has to be carried out within the frame of the whole marketing channel system. For the observation of marketing channels one has to create a framework which makes possible the analysis of the system both in terms of its structure and its functions. When dealing with the substitution of old components of a marketing channel with new ones the conflicts that caused the need for change have to be considered. These conflicts appear in relations between the members of the marketing channel. Considering the marketing

channel as a *social system* makes it possible to take the above mentioned factors (the analysis of the structure and functions of channels system and causes and effects of channel conflicts) into consideration (see Fig. 6, p. 14).

The most central relations between the members of the social system are: *power relations*, *role relations* and *communication relations*. These relations have a significant influence on the functions and performance of the system. The management of the marketing channel is the regulation of these relations. Problems in power relations, roles or communication lead to channel conflicts. The presence of the conflicts influences the performance of the channel. The solving of the conflicts presupposes influencing the structure of function of the marketing channel. The use of different means of influence depends in turn on the characteristics of the social system in question — on power relations, roles and communications.

The theoretical framework for the empirical analysis of the sales offices of the sawmill and wood-based panel industry was built up by connecting the questions the study is meant to answer to the theoretical concepts needed for the observation of these questions (see Fig. 8, p. 18).

The material of the study

The population studied was composed of all the sawmill and woodbased panel industry enterprises in Finland which market the whole production or a part of it through their own sales office. There were 21 observation units in the population. The sawmill and woodbased panel industry were studied separately.

Because of the small number of the observation units the whole population was studied. The material was collected by personal interviews using a standardized question form. Only one wood-based panel industry enterprise refused to answer. The material therefore consists of 20 enterprises (11 sawmill industry enterprises and 9 wood-based panel industry enterprises).

The results of the study

Over one third of the sales offices are located in England. Outside Europe the mechanical wood industry only has two sales offices (see Table 3, p. 21). In most cases the sales office is owned by a single Finnish firm. Four sales offices are owned partly by foreign firms (see Table 4, p. 22).

Due to the foundation of sales offices, the decision making power has moved from export markets to the marketing managers in Finland (see Table 6 and 7, p. 24). The decisions associated with product and price policy are firmly in the hands of the parent companies both in the sawmill and wood-based panel industries.

The setting of sales goals and the budget making is clearly carried out in co-operation. The decision making power that has been delegated to sales

offices mostly concerns customers, advertising and personnel.

The factors that make the increase in control in marketing channels more difficult, can be divided in three groups: factors associated with the firm, marketing channels and the marketing environment (see Table 8, p. 25). The greatest difficulty for increasing producers' control in marketing channels of timber and panel products is the bypassing of the importer, and other middlemen's negative attitudes to changes in the channel system. The factors associated with the firm — too small production volume and financing problems — are bigger problems in wood-based panel industry than in sawmill industry. In the sawmill industry, the customers are thought to have a negative attitude to changes in marketing channels. In the wood based panel industry, the customers' attitudes are not a hindrance for increasing producers' control of the marketing channels.

The reasons for the establishment of the sales offices are partly common, partly different in timber and wood-based panel marketing (see Table 9, p. 26). The trend from production orientation towards marketing orientation has led to an effort to make distribution more effective. The same marketing and customer orientation presupposes closer contacts with the customer and better communication between producer and consumer in general. The intensification of distribution and the intention to increase marketing intelligence and communication presupposes an increase in control of the distribution channel. All the above mentioned factors are central reasons for establishing sales offices.

The most important differences between the sawmill and wood-based panel industries concerning the reasons for establishing a sales office are associated with the sales of value-added products. The effort to increase the sales of value-added products in the wood-based panel industry is the most important reason for the move from sales via agents to sales offices. The increasing share of value-added products in the sawmill industry is not a very significant reason for establishing sales offices.

In most cases the sales office has been established by means of a new firm (see Table 10, p. 27). Both the producers of timber and wood-based panel products consider the possibilities of sales offices to effect marketing efforts more readily than agents' and importers' possibilities (see Table 11, p. 28). In the wood-based panel industry sales offices' possibilities are relied upon more than in the sawmill industry. In the wood-based panel producers' opinion, importers' strongest attributes are their ease of contact with the customer, their market coverage and their market intelligence.

The sawmillers, on their part, rely on importers both in matters concerning the knowledge of customers and end-use. Agents' possibilities for effective marketing are considered to be small compared to sales offices and importers.

The tasks associated with personal selling are clearly the most important marketing functions in sales offices (see Table 13, p. 30 and Table 14, p. 31). Taking care of the information change between customers and producers follows personal selling. The functions of preparing the information ground for marketing planning and supporting personal selling are, however, less important than personal selling.

In general it can be said that the founding of sales offices has been a success for almost every enterprise (see Table 15 and 16, p. 32).

The effort to make distribution more effective, to better coordinate sales and production and to increase the exchange of information between producer and consumer were the most important reasons for founding a sales office abroad. There has been a change for the better in all these factors. Dissatisfaction with the sales results was not the prime reason in considering the establishment of a sales office. However, the sales results both in timber and wood-based panel trade have clearly improved during the period in which sales offices have been in action.

The problems associated with the sales of value-added products were central factors affecting the founding of sales offices of panel products abroad. The establishment of sales offices has been a great help. The sales of value-added products, the information from the consumer to the producer and the coverage of important customers have developed favourably particularly in export marketing of wood-based panel products.

During the period sales offices have been in action the biggest differences between the export marketing of timber and wood-based panels have concerned marketing costs and the amount of customers. The costs of the export marketing of timber have decreased in almost every enterprise. The marketing costs of wood-based panels have mainly remained stagnant or increased.

The development of export marketing organizations is one means of maintaining or increasing the ability to compete. The need for development then depends on competitors and their actions. As a background to the development perspectives of export marketing organizations it is useful to know, how the people responsible for the export marketing of timber and wood-based panels think the Finnish exporters have succeeded compared to their competitors.

In the sawmill industry, nearly all marketing functions of the Finns are considered weaker than those of competitors (see Table 17, p. 33). In the wood-based panel industry, the product development and the service-promotion functions of the Finns are considered to be better than those of competitors. In the general development of the marketing functions and methods, as well as in the development of distribution channels, the wood-based panels marketing staffs feel they have fallen behind their competitors. So there is a need for the development of export organizations.

The most likely developments both in the export marketing of timber and wood-based panels are the co-operation between companies in export shipments, sales direct to users, by-passing middlemen and the establishment of new sales offices (see Table 18, p. 34). In the wood-based panel industry, direct contacts to end-users will be more frequent than in the sawmill industry.

Attitudes in the sawmill industry towards the integration with importers are clearly more doubtful than those in wood-based panel industry. However, the integration with importers will be likely to take place in both sectors. Attitudes towards integration with the processing industry and wholesale on export markets are more uncertain.

The readiness to co-operate of the Finnish mechanical

wood industry will, in the future, go no further than to common export shipment. Common export organizations for the whole sawmill industry and wood-based panel industry are felt to be very unlikely in the future.

Discussion

The results of the study have showed that as an outcome of the establishment of sales offices, part of the decision making power has moved from the export markets to the marketing managers of Finnish companies. This also means that the producers have gained control over marketing channels. One can raise a question, whether it is appropriate to move decision making power on a broad scale away from markets. Does the lack of independence of the sales offices restrict their possibilities to act? According to present organization theories, the decisions should be made where the information is and where the activities are taking place. Decentralized decision making is recommended especially when the environment is turbulent and changes are taking place very quickly. A significant increase in the decision making power of the sales offices would very likely mean increasing market orientation and decreasing production orientation.

Importers' strong position and difficulties in bypassing them are the biggest hindrances for gaining control of marketing channels and therefore also for the development of marketing channels. This is the case particularly in the countries where the distribution system has been traditionally dominated by the importers. Importers' strength and power decreases producers' possibilities to influence on the functions of marketing channels. When developing marketing channels one should study all the possibilities of increasing the producers' power. As a result of increased power, producers would have greater possibilities to influence importers' behaviour so that importers' marketing activities would correspond to producers' expectations. This would increase the development alternatives of marketing channels and functions.

The general idea of the sales offices is that they replace the agent. Some of the sales offices were born by buying an agent firm. The personnel of the sales offices have in many cases worked for a long period for some agent firm. The attitudes and norms that regulate individual persons' activities will not change quickly and easily. The above mentioned factors will likely lead to situation where the functions of the sales offices are very similar to those of agents. Although the power relations in marketing channels have changed and the producers have gained more control, these possibilities will not necessarily show up as more developed marketing functions. The role expectations for the behaviour of the sales office by both markets and producers may maintain old behaviour patterns.

When analysing sales offices', agents' and importers' possibilities to effective marketing, interesting things with regard to developing export marketing were

revealed. In many cases sales offices have potentialities to effective marketing. Certain problems or shortages will, however, prevent the use of these potentialities.

Sales offices' possibilities for effective personal selling are considered good, but the difficulties associated with the contacts with the customer can prevent the use of these possibilities. There is reliance on sales offices' ability to give technical instruction but it is not sure if sales offices know customers problems concerning the use of the product. This certainly decreases possibilities for carrying out technical instruction. Sales offices' opportunities for transmitting market information are considered good, but the insufficient knowledge of the markets can restrict the transmission of information. The development of sales offices' abilities to carry out their role in the above mentioned fields would also release their potential possibilities for effective marketing.

The analysing of sales offices' functions showed that functions are sales-minded (instead of marketing-minded). Personal selling is stressed more than other marketing functions. Problems that in sales offices prevent the total use of resources, could at last partly be eliminated by re-emphasizing sales offices' functions and making them more versatile. For instance, gathering information about markets and customers and transferring it to production. Similarly, instruction, information and services aimed at customers should play a central role. In planning the change, one should bear in mind that the biggest hindrances in a change are people. Both the attitudes of those working in sales offices and those in Finland responsible for their activities should be prepared for change.

It is positive that those responsible for the export marketing of forest industry products see drawbacks in their own activities. This presupposes development work. The forest industry has also been subjected the demand for internationalization. The export marketing development plans of the mechanical wood industry will mean very careful steps on the road to internationalization. Different possibilities, for instance integration with processing industry on the export markets, should be seriously considered.

The readiness to co-operate in export marketing of the Finnish mechanical wood industry is small. Although competition, in most cases, activates marketing, co-operation also has its advantages. It is possible for the Finnish industry to find more forms of co-operation in export marketing that would strengthen firms' opportunities for competing with other countries and producers.

This study report shows that the sawmill industry lags behind the wood-based panel industry in developing marketing functions and organizations. The export marketing of the sawmill industry is characterised by traditional attitudes and cautiousness. These are often justified by the nature of timber as a bulk product and by the traditional nature of the markets. In their article concerning the attitudes of the English timber buyers Juslin and Östring-Vainio (1980b, p. 15) have stated that timber as a bulk product and the markets are traditional as long as they are allowed to remain so.

15. Jos myyntikonttorin koko toimintaa kuvataan luvulla 100, niin kuinka tämä toiminta jakautuu seuraavien osatoimintojen kesken

1. Henkilökohtainen myyntityö (siihen liittyvine rutineineen) _____
2. Asiakkaisiin kohdistuva palvelu tekninen neuvonta yms. _____
3. Yleinen SP, PR yms. _____
4. Informaation hankinta ja välittäminen asiakkaisista ja markkinoista tuottajalle _____
5. Muu, mikä _____

100

16. Kuinka suuri osuus seuraavanlaisilla toiminnolla on oman myyntikonttorinne tehtäväkentässä (Ympyröikää sopivimmalta tuntuva vaihtoehto)

	Osuus		
	Erittäin hallitseva	Kohtalainen	Pieni

1. Kontaktit asiakkaisiin kaupantekomielessä 1 2 3 4 5
2. Kauppoihin liittyvä toimistotyö 1 2 3 4 5
3. Tuotetietojen jako asiakkaille 1 2 3 4 5
4. Tuotteiden käyttöönotto liityvä neuvonta, konsultointi 1 2 3 4 5
5. Ostoihin liittyvä palvelu 1 2 3 4 5
6. Osallistuminen näyttelyihin seminaareihin yms. 1 2 3 4 5
7. Asiakkaiden henkilökunnan koulutus 1 2 3 4 5
8. Asiakkaiden tarpeiden selvittely 1 2 3 4 5
9. Tietojen hankinta ja välitys asiakkaisista 1 2 3 4 5
10. Tietojen hankinta ja välitys kilpailijoista 1 2 3 4 5
11. Tietojen hankinta ja välitys markkinaympäristöstä 1 2 3 4 5

16b. Kolme tärkeintä toimintoa tärkeysjärjestyksessä 1 (), 2 (), 3 ()

14. Kuinka jakautuu päättävältä seuraavankaltaisissa asioissa emä-yrittäjien ja oman myyntikonttorin välillä (Ympyröikää se vaihtoehto joka vastaa tilannetta Teidän yrityksessänne kussakin päätöksen tekosaajassa)

	Päätöksentekijä		
	Oma my. yksin emäyrittäjästä kuulematta	Oma my. konttori emäyrittäjien ohjeiden mukaisesti	Emä yritys yksin
1. Myyntitavoitteiden asettaminen	1 2	3	4
2. Hintapolitiikka	1 2	3	4
3. Tuotepolitiikka	1 2	3	4
4. Asiakaaspolitiikka	1 2	3	4
5. Alennuspolitiikka	1 2	3	4
6. Henkilöstöpolitiikka	1 2	3	4
7. Menekinedistämispolitiikka	1 2	3	4
8. Myyntibudjetti	1 2	3	4
9. Rahoitusbudjetti	1 2	3	4
10. Mainosbudjetti	1 2	3	4

17. Alla on lueteltu joukko edellytyksiä tehokkaalle ja tuloksekkaalle markkinoitintyölle. Arvioi kunkin edellytyksen kohdalla kuka mainituista kolmesta jakelutien välijäsenestä pystyy täyttämään ko. edellytyksen parhaiten (1), toiseksi parhaiten (2) ja kolmanneksi parhaiten (3) teidän yrityksenne tuotteita markkinoitaessa

	oma my.kontt.	Agentti	Importööri
1. Kyky tekniseen neuvontaan	()	()	()
2. Kontaktihelppeus asiakk. kanssa	()	()	()
3. Markkinoiden tuntemus	()	()	()
4. Asiakkaiden tuntemus	()	()	()
5. Tuotteen tuntemus	()	()	()
6. Mahdollisuudet SP-työhön	()	()	()
7. Asiakkaan tuotteen käyttööseen liittyvien ongelmien tunteminen	()	()	()
8. Henkilökohtaiset suhteet (ihmisten välillä)	()	()	()
9. Mahdollisuudet tuotekehittely-yhteistyöhön asiakk. kanssa	()	()	()
10. Mahdollisuudet löytää uusia tarpeita, käyttökohteita, asiakkaita	()	()	()
11. Vakiintuneet kauppasuhteet (yritysten välillä)	()	()	()
12. Mahdollisuudet tehokkaan henkilökohdantaiseen myyntityöhön	()	()	()
13. Riittävä markkinapeitto	()	()	()
14. Mahdollisuudet välittää markkinainformaatioita kuluttajalta tuottajalle	()	()	()

18. Millaisia muutoksia (tuloksia) oman myyntikonttorin perustaminen on tuonut mukanaan verrattaessa tilannetta "agenttikautteen" (ympyröi sopiva vaihtoehto)

	Huonontunut paljon jonkin verran	Ennal- laan	Parantunut jonkin paljon verran
1. Myyntitulokset yleensä	1	2	3 4 5
2. Tärkeiden asiakkaiden peitto	1	2	3 4 5
3. Jalosteiden myynti	1	2	3 4 5
4. Informaatio kuluttajalta tuottajalle	1	2	3 4 5
5. Myynnin tasaisuus	1	2	3 4 5
6. Informaatio tuottajalta kuluttajalle	1	2	3 4 5
7. Tärkeiden alueiden peitto	1	2	3 4 5
8. Myynnin ja tuotannon koordinaatio	1	2	3 4 5
9. SP- ja PR-työ	1	2	3 4 5
10. Muu, mikä _____	1	2	3 4 5

19. Onko omen myyntikonttoreiden perustaminen aiheuttanut muutoksia seuraavissa asioissa verrattaessa tilannetta myyntiin agentin välityksellä

	Vähentyneet huomattavasti	Ennal- laan	Lisäntyneet huomattavasti
1. Markkinointikustannukset	1	2	3 4 5
2. Asiakaaskäynnit	1	2	3 4 5
3. Asiakkaat	1	2	3 4 5
4. Reklamaatiot	1	2	3 4 5
5. Yhteistyö loppukäytt. kanssa	1	2	3 4 5
6. Muu, mikä _____	1	2	3 4 5

20. Kuinka todennäköisillä seuraavat vientiorganisaatioiden kehitysnäkömät tuntuvat teidän yrityksenne kohdalla (yrityksestänne käsin tarkasteiltuna)

	Epätodennäk.		Ei osaa sanoa		Todennäk.	
	hyvin	melko	melko	hyvin		
1. Toimialan yhteinen vienti-organisaatio	1	2	3	4	5	
2. Palveluterminaali vientimarkkinoilla	1	2	3	4	5	
3. Yritysten keskeinen yhteistoiminta vientilainauksissa	1	2	3	4	5	
4. Integroituminen importööriportaaseen	1	2	3	4	5	
5. Integroituminen jatkojalostukseen vientimarkkinoilla (puusepänteollisuus, puuteoll. etc.)	1	2	3	4	5	
6. Integroituminen tukkukauppaan	1	2	3	4	5	
7. Yrityksen kaikki tuotealat kattavat my. kontt. (mek. + kem.)	1	2	3	4	5	
8. Myynti välijäsenten ohj. suoraan käyttäjille	1	2	3	4	5	
9. Uusien myyntikonttoreiden perustaminen	1	2	3	4	5	

Muu, mikä

21. Minkälainen myyntipotentiaali on käsityksenne mukaan edellytyksensä oman toimintakykyisen myyntikonttorin perustamiselle

Levyt _____ m³ mk

Sahatavara _____ m³ mk

22. Onko tuottajan nykyisin mahdollista olla yhteydessä esim. teolliseen kuluttajaan vaikka "kauppa" kulkee traditionaalisen jakeluketjun (importöörin) kautta

on 1 2 3 4 5 ei

Miten: _____

23. Ollisiko käsityksenne mukaan mahdollista markkinoida bulkkituotteet traditionaalisen jakelutien kautta ja erikoistuotteet suoraan

on 1 2 3 4 5 ei

24. Kuinka hyvin nykyiset omat myyntikonttorit ovat mielestänne sopeutuneet olemassaolevaan jakelun struktuuriin

hyvin 1 2 3 4 5 huonosti

25. Kuinka suomalaiset tuottajat ovat mielestänne toimineet kilpailijoihin verrattuna

Kilpailijoita huonommin
Kilpailijoita paremmin

- markkinatoiminnan ja menetelmien kehittämässä 1 2 3 4 5
- jakeluteiden kehittämässä 1 2 3 4 5
- asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvassa tuotekehittämisessä 1 2 3 4 5
- loppukäyttäjien ja materiaalien välisiin kohdistuvassa service-promotion- yms. työssä 1 2 3 4 5

LIITE 2. Suomalaisen mekaanisen metsäteollisuuden myyntikonttorit vientimarkkinoilla.

Myyntikonttorin nimi	Myyntikonttorin omistus (%)	Myyntikonttorin sijainti perustamis- vuosi
ISO-BRITANNIA		
Enso Marketing Co. Ltd.	Enso-Gutzeit Oy (100)	Lontoo 1964
Finnforests Ltd.	Metsäliiton Teollisuus Oy (100)	Lontoo 1972
Finnish Unitimber (U.K.) Ltd.	Kajaani Oy (33)	Lontoo 1975
	Oulu Oy (33)	
	Oy Tampella Ab (33)	
Harding & Vick	Oy Hackman Ab (100)	Shoreham 1974
Kymmene Timber Ltd.	Kymi Kymmene Oy (100)	Hemel Hempstead 1978
		Lontoo 1976
Pellos Products Ltd.	Pellos Oy (100)	Croydon 1955
Plywood & Timber Products Agencies Ltd.	A. Ahlström Oy (50)	
	Oy Kaukas Ab (50)	
Pohjan (U.K.) Ltd.	Pohjan Saha Oy (100)	Oxted 1976
Rauma-Repola (U.K.) Ltd.	Rauma-Repola Oy (100)	Lontoo 1973
Schauman (U.K.) Ltd.	Oy Wilh. Schauman Ab (100)	Lontoo 1973
		Harrow
SAKSAN LIITTOTASAVALTA		
Finnforest GmbH	Metsäliiton Teollisuus Oy (100)	Düsseldorf 1976
Johan Heinrich Poppe m.bH & Co	Enso-Gutzeit Oy (80)	Hampuri 1975
	Poppe (20)	
Wilh. Schauman GmbH	Oy Wilh. Schauman Ab	Frankfurt 1974
RUOTSI		
All Pine Plywood Ab	Grahn-Kalso Oy (60)	Täby 1974
	Muut (40)	
Rauma-Repola/Lokomo Ab	Rauma-Repola Oy (100)	Södertälje 1978
Wilh. Schauman försälj. Ab.	Oy Wilh. Schauman Ab (100)	Tukholma 1968
Örebro Laminat Ab	G.A. Serlachius Oy	Örebro 1975
HOLLANTI		
ASSI HACKMAN (Nederland)	Oy Hackman Ab (20)	Alkmaar 1976
	Ab Statens Skogsindustrier	
Kaukas Nederland B.V.	Oy Kaukas Ab (100)	Amsterdam 1978
RANSKA		
Graf' Sac Wisa France	Oy Wilh. Schauman Ab (100)	Rouen 1971
Sylvinter S.A.	Oy Kaukas Ab (32)	Pariisi
	Kymi Kymmene Oy (17)	
	Ranskalaiset agentit (51)	
IRAN		
Ircofin Limited	Enso-Gutzeit Oy (100)	Teheran 1978
Liability Company		
ITALIA		
Enso Italia S.p.A.	Enso-Gutzeit Oy (100)	Milano 1971
NORJA		
Serlachius Norge	G.A. Serlachius Oy (100)	Mysen 1978

Myyntikonttorin nimi	Myyntikonttorin omistus (%)	Myyntikonttorin	
		sijainti	perustamis- vuosi
	SNTL		
Predstavitelstvo firmy "Enso"	Enso-Gutzeit Oy (50) Valmet (50)	Moskova	1975
	SVEITSI		
Enso AG	Enso-Gutzeit Oy (95) Muut (5)	Zürich	1964
	TANSKA		
Evopan ApS	Serlachius Oy (100)	Vemmelev	1974
	YHDYSVALLAT		
Plywood & Door Man, Corp.	A. Ahlström Oy (12) Asko-Upo Oy Enso-Gutzeit Oy (20) Grahn-Kalso Oy Oy Kaukas Ab (10) G.A. Serlachius Oy Oy Wilh. Schauman Ab	New Jersey	

LIITE 3. Myyntikonttoreiden myyntihenkilökunnan valintaperusteet

Sahateollisuus

Kuinka tärkeitä ovat seuraavat tekijät valittaessa myyntihenkilökuntaa myyntikonttoriin	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Kohtalaisen tärkeä	Vähän tärkeä	Ei ollenk. tärkeä
	%				
Suomalaisuus	9	18	9	36	27
Kokemus työskentelystä ulkomailta	27	27	27	9	9
Kielitaito	73	18	0	0	0
Tuotetuntemus	73	18	9	0	0
Markkina-alueen tuntemus	36	55	9	0	0
Ao. maan kansalaisuus	27	36	0	18	18
Asiakaskunnan tuntemus	64	36	0	0	0
Myyntimiesominaisuus	64	36	0	0	0
"Sisäänjokoulutuksen" antaminen	36	55	0	0	9
Erityinen halukkuus lähteä	27	36	18	9	9
Kunnostautuminen kotimaassa	27	55	0	9	9
Tuotteen käyttöprosessin tuntemus	18	55	18	9	0

Levyteollisuus

Kuinka tärkeitä ovat seuraavat tekijät valittaessa myyntihenkilökuntaa myyntikonttoriin	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Kohtalaisen tärkeä	Vähän tärkeä	Ei ollenk. tärkeä
	%				
Suomalaisuus	0	0	22	56	22
Kokemus työskentelystä ulkomailta	22	22	44	11	0
Kielitaito	78	22	0	0	0
Tuotetuntemus	44	33	22	0	0
Markkina-alueen tuntemus	56	44	0	0	0
Ao. maan kansalaisuus	11	56	0	22	11
Asiakaskunnan tuntemus	33	44	22	0	0
Myyntimiesominaisuus	56	33	11	0	0
"Sisäänjokoulutuksen" antaminen	56	22	11	11	0
Erityinen halukkuus lähteä	56	11	11	22	0
Kunnostautuminen kotimaassa	0	67	22	11	0
Tuotteen käyttöprosessin tuntemus	33	33	33	0	0

LIITE 4. Valintaperusteiden perusdimensiot (faktorianalyysi:
neljän faktorin ratkaisu)

Valintaperuste	Faktorit				h^2 h^2_4
	1.	2.	3.	4.	
Suomalaisuus	-.01	.01	.29	.68	.54
Kokemus työskentelys- tä ulkomailla	.71	-.31	.21	.00	.64
Kielitaito	.74	.04	-.01	.16	.60
Tuotetuntemus	.48	.43	.02	.33	.52
Markkina-alueen tuntemus	.14	.06	.52	.02	.30
Ao. maan kansalaisuus	.05	-.81	-.11	-.04	.68
Asiakaskunnan tuntemus	-.23	-.59	.26	.22	.51
Myyntimiesominaisuus	.28	-.11	-.18	.59	.47
"Sisäänaajokoulutuksen" antaminen	.51	-.09	.24	.31	.42
Eriytyinen halukkuus lähteä	.76	-.01	-.20	-.06	.62
Kunnostautuminen ko- timaassa	.67	.15	.36	.14	.63
Tuotteen käyttöpro- sessin tuntemus	-.39	.67	-.17	-.05	.63
Ominaisarvo	2.87	1.85	1.13	1.11	6.96

LIITE 5. Markkinointikanavakontrollin lisäämistä vaikeuttavat tekijät

Sahateollisuus

Kontrollin lisäämistä vaikeuttava tekijä	Rajoitteiden suuruusjärjestys					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.-8.
	%					
Importöörien vahva asema fuusioitumisen takia	27	45	9	18	0	0
Jakelutien eri välijäsenten negatiivinen suhtautuminen muutoksiin	18	0	36	9	9	0
Asiakkaiden negatiivinen suhtautuminen muutoksiin	0	27	18	18	9	27
Ulkomaalaisten toimintaa rajoittava lainsäädäntö	0	0	0	0	18	81
Importöörien vertikaali integroituminen	27	0	9	36	0	27
Yrityksen rahoituspohjan heikkous	0	9	18	9	18	45
Riittämätön tuotantovolyyymi	9	9	9	9	27	36

Levyteollisuus

Kontrollin lisäämistä vaikeuttava tekijä	Rajoitteiden suuruusjärjestys					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.-8.
	%					
Importöörien vahva asema fuusioitumisen takia	100	0	0	0	0	0
Jakelutien eri välijäsenten negatiivinen suhtautuminen muutoksiin	0	33	22	11	11	22
Asiakkaiden negatiivinen suhtautuminen muutoksiin	0	0	22	0	11	67
Ulkomaalaisten toimintaa rajoittava lainsäädäntö	0	11	0	22	22	44
Importöörien vertikaali integroituminen	0	11	22	0	22	44
Yrityksen rahoituspohjan heikkous	0	22	0	33	0	44
Riittämätön tuotantovolyyymi	0	11	11	22	22	33

LIITE 6. Syyt saha- ja levyteollisuuden ulkomaisten myynti-
konttoreiden perustamiseen

Sahateollisuus

Syy myyntikonttorin perustamiseen	Hyvin merkittävä		Ei ollenkaan merkittävä		
	1	2	3	4	5
	%				
Epäluottamus agenttiin	18	18	9	27	27
Pyrkimys lisätä jalosteiden myyntiä	9	27	36	9	18
Informaation kulun heikkous (tuottajalta kuluttajalle)	27	27	36	0	9
Markkinainformaation kulun heikkous (kuluttajalta tuottajalle)	18	46	27	0	9
Omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen jakeluketjussa	18	55	9	9	9
Tyytymättömyys myyntituloksiin	36	27	0	0	36
Myyntikustannusten alentaminen	9	18	36	27	9
Muuttuneet markkinaolosuhteet	18	46	0	18	18
Pyrkimys jakelun tehostamiseen	46	36	18	0	0
Toisten yritysten esimerkki	0	0	18	27	55
Pyrkimys tasoittaa myyntiä kausi- ja suhdannevaihteluilta	27	18	36	18	0
Maahantuojaportaan horisontaali-integroituminen (fuusiot)	9	27	36	18	9
Agentin kykenemättömyys myydä jalosteita	0	18	27	27	27
Pyrkimys riskien välttämiseen	0	9	9	18	64
Myyntin ja tuotannon parempi koordinaatio	45	27	0	9	18
Asiakaskunnan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen monipuolistuminen	0	27	27	45	0
Agentilla monta päämiestä	18	18	36	0	27
Pyrkimys parantaa asiakas-kontakteja	55	18	9	9	9
Agentin haluttomuus myydä jalosteita	0	9	36	36	18
Huomattavan markkinapotentiaalin olemassaolo	27	18	9	36	9
Agentin vanheneminen	0	27	9	0	63

Levyteollisuus

Syy myyntikonttorin perustamiseen	Hyvin merkittävä		Ei ollenkaan merkittävä		
	1	2	3	4	5
	%				
Epäluottamus agenttiin	22	22	44	11	0
Pyrkimys lisätä jalosteiden myyntiä	56	33	0	0	11
Informaation kulun heikkous (tuottajalta kuluttajalle)	11	67	11	0	11
Markkinainformaation kulun heikkous (kuluttajalta tuottajalle)	44	33	22	0	0
Omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen jakeluketjussa	44	44	11	0	0
Tyytymättömyys myyntituloksiin	0	22	67	11	0
Myyntikustannusten alentaminen	0	33	33	22	11
Muuttuneet markkinaolosuhteet	33	22	11	22	11
Pyrkimys jakelun tehostamiseen	44	44	11	11	0
Toisten yritysten esimerkki	0	0	22	44	33
Pyrkimys tasoittaa myyntiä kausi- ja suhdannevaihteluilta	0	11	33	33	22
Maahantuojaaportaan horisontaali-integroituminen (fuusiot)	0	11	33	33	22
Agentin kykenemättömyys myydä jalosteita	33	44	11	0	11
Pyrkimys riskien välttämiseen	0	11	0	33	56
Myyntin ja tuotannon parempi koordinaatio	11	44	22	11	11
Asiakaskunnan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen monipuolistuminen	22	33	33	0	11
Agentilla monta päämiestä	22	56	11	0	11
Pyrkimys parantaa asiakaskontakteja	33	67	0	0	0
Agentin haluttomuus myydä jalosteita	33	44	0	11	11
Huomattavan markkinapotentiaalin olemassaolo	11	44	11	11	22
Agentin vanheneminen	0	0	0	44	56

LIITE 7. Oman myyntikonttorin, agentin ja importöörin mahdollisuudet tehokkaaseen markkinointityöhön

Sahateollisuus

Edellytykset tehok- kaalle ja tuloksek- kaalle markkinoin- nille	Oma myynti- konttori			Agentti			Importööri		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
	parhaat edellytyk- set %			parhaat edellytyk- set %			parhaat edellytyk- set %		
Kyky tekniseen neuvon- taan	55	45	0	0	9	91	45	45	9
Kontaktihelpous asiak- kaan kanssa	27	36	36	9	36	55	64	27	9
Markkinoiden tuntemus	27	64	9	36	18	45	36	18	45
Asiakkaiden tuntemus	27	55	18	0	36	64	73	9	18
Tuotteen tuntemus	91	9	0	0	9	91	9	82	9
Mahdollisuudet SP-työhön	91	9	0	0	36	64	9	55	36
Asiakkaan tuotteen käyt- töön liittyvien ongelmien tunteminen	27	73	0	0	0	100	73	27	0
Henkilökohtaiset suhteet (ihmisten välillä)	64	36	0	9	9	82	27	55	18
Mahdollisuudet tuoteke- hittäely-yhteistyöhön asiakkaan kanssa	45	55	0	0	9	91	55	35	9
Mahdollisuudet löytää uusia tarpeita, käyttökoh- teita ja asiakkaita	36	64	0	9	18	73	54	18	27
Vakiintuneet kauppasu- hteet (yritysten välillä)	55	27	18	9	27	64	36	45	18
Mahdollisuudet tehokka- seen henkilökohtaiseen myyntityöhön	64	36	0	0	27	73	36	36	27
Riittävä markkinapeitto	36	55	9	36	27	36	27	18	55
Mahdollisuudet välittää markkinainformaatiota kuluttajalta tuottajalle	64	27	9	18	45	36	18	27	55

Levyteollisuus

Edellytykset tehok- kaalle ja tuloksek- kaalle markkinoin- nille	Oma myynti- konttori			Agentti			Importööri		
	1. parhaat edellytyk- set %	2. parhaat edellytyk- set %	3. parhaat edellytyk- set %	1. parhaat edellytyk- set %	2. parhaat edellytyk- set %	3. parhaat edellytyk- set %	1. parhaat edellytyk- set %	2. parhaat edellytyk- set %	3. parhaat edellytyk- set %
Kyky tekniseen neuvon- taan	100	0	0	0	56	44	0	44	56
Kontaktihelpous asiak- kaan kanssa	11	67	22	0	22	78	89	11	0
Markkinoiden tuntemus	25	50	25	25	12	63	50	38	12
Asiakkaiden tuntemus	12	50	38	0	37	63	89	11	0
Tuotteen tuntemus	100	0	0	0	67	33	0	33	67
Mahdollisuudet SP-työhön	100	0	0	0	75	25	0	25	75
Asiakkaan tuotteen käyt- töön liittyvien ongelmien tunteminen	63	25	12	0	12	88	37	63	0
Henkilökohtaiset suhteet (ihmisten välillä)	37	37	25	25	12	63	37	50	12
Mahdollisuudet tuoteke- hittäely-yhteistyöhön asiakkaan kanssa	63	37	0	0	50	50	25	25	50
Mahdollisuudet löytää uusia tarpeita, käyttö- kohteita ja asiakkaita	75	25	0	0	25	75	25	50	25
Vakiintuneet kauppasuht- teet (yritysten välillä)	50	25	25	25	25	50	25	50	25
Mahdollisuudet tehokkaa- seen henkilökohtaiseen myyntityöhön	88	12	0	0	63	37	12	25	63
Riittävä markkinapeitto	22	67	11	11	33	56	67	0	33
Mahdollisuudet välittää markkinainformaatiota kuluttajalta tuottajalle	75	25	0	0	50	50	25	25	50

LIITE 8. Myyntikonttoreille asetetut tavoitteet

Sahateollisuus

Myyntikonttorin tavoite	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Kohtalaisen tärkeä	Vähän tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä
	%				
Tietyn suuruisen myynnin saavuttaminen	55	27	9	9	0
Markkinaosuuden säilyttäminen	46	36	18	0	0
Maantieteellinen kattavuus	9	9	64	18	0
Myynnin tasaisuus	45	45	9	0	0

Levyteollisuus

Myyntikonttorin tavoite	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Kohtalaisen tärkeä	Vähän tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä
	%				
Tietyn suuruisen myynnin saavuttaminen	78	22	0	0	0
Markkinaosuuden säilyttäminen	44	22	33	0	0
Maantieteellinen kattavuus	11	22	44	22	0
Myynnin tasaisuus	33	56	11	0	0

LIITE 9. Erilaisten markkinointitoimintojen suhteelliset osuudet myyntikonttoreiden tehtäväkentässä

Sahateollisuus

Markkinointi-toiminto	Osuus %				
	Erittäin hallitseva	Merkit- tävä	Kohta- lainen	Pieni	Olema- ton
Kontaktit asiakkaisiin kaupantekomielessä	91	9	0	0	0
Kauppoihin liittyvä toimistotyö	27	27	27	18	0
Tuotetietojen jako asi- akkaille	9	27	45	18	0
Tuotteiden käyttöön liitty- vä neuvonta, konsultointi	9	9	18	55	9
Ostoihin liittyvä palvelu	18	9	27	45	0
Osallistuminen näyttelyi- hin seminaareihin yms.	0	0	18	73	9
Asiakkaiden henkilökunnan koulutus	0	18	18	55	9
Asiakkaiden tarpeiden sel- vittely	9	45	45	0	0
Tietojen hankinta ja väli- tys asiakkaista	18	45	36	0	0
Tietojen hankinta ja väli- tys kilpailijoista	0	55	27	18	0
Tietojen hankinta ja väli- tys markkinaympäristöstä	18	18	45	9	9

Levyteollisuus

Markkinointi-toiminto	Osuus %				
	Erittäin hallitseva	Merkit- tävä	Kohta- lainen	Pieni	Olema- ton
Kontaktit asiakkaisiin kaupantekomielessä	100	0	0	0	0
Kauppoihin liittyvä toimistotyö	11	33	56	0	0
Tuotetietojen jako asi- akkaille	22	78	0	0	0
Tuotteiden käyttöön liitty- vä neuvonta, konsultointi	33	11	44	11	0
Ostoihin liittyvä palvelu	0	44	33	22	0
Osallistuminen näyttelyi- hin seminaareihin yms.	0	0	33	33	33
Asiakkaiden henkilökunnan koulutus	0	11	22	22	44
Asiakkaiden tarpeiden sel- vittely	0	67	22	11	0
Tietojen hankinta ja väli- tys asiakkaista	11	56	22	0	11
Tietojen hankinta ja väli- tys kilpailijoista	0	44	22	33	0
Tietojen hankinta ja väli- tys markkinaympäristöstä	0	67	11	22	0

LIITE 10. Myyntikonttoreiden markkinointitoiminta "agenttikau-
teen" verrattuna I

Sahateollisuus

Vertailtava asia	Huonontunut paljon jonkin verran		Ennal- laan	Parantunut paljon jonkin verran	
	%				
Myyntitulokset yleensä	0	9	18	18	55
Tärkeiden asiakkaiden peitto	0	9	36	27	27
Jalosteiden myynti	9	0	64	18	9
Informaatio kuluttajalta tuottajalle	0	9	9	73	9
Myyntin tasaisuus	0	0	27	55	18
Informaatio tuottajalta kuluttajalle	0	0	18	73	9
Tärkeiden alueiden peitto	9	9	36	36	9
Myyntin ja tuotannon koordinaatio	0	0	18	64	18
SP- ja PR-työ	0	0	27	45	27

Levyteollisuus

Vertailtava asia	Huonontunut paljon jonkin verran		Ennal- laan	Parantunut paljon jonkin verran	
	%				
Myyntitulokset yleensä	0	0	22	55	22
Tärkeiden asiakkaiden peitto	0	0	0	78	22
Jalosteiden myynti	0	0	0	56	44
Informaatio kuluttajalta tuottajalle	0	0	0	56	44
Myyntin tasaisuus	0	11	78	11	0
Informaatio tuottajalta kuluttajalle	0	0	11	67	22
Tärkeiden alueiden peitto	0	11	33	56	0
Myyntin ja tuotannon koordinaatio	0	0	44	44	11
SP- ja PR-työ	0	0	33	56	11

LIITE 11. Myyntikonttoreiden markkinointitoiminta "agenttikau-
teen" verrattuna II

Sahateollisuus

Vertailtava asia	Vähentyneet huomattavasti verran		Ennal- laan	Lisääntyneet huomattavasti verran	
	huomat-	jonkin		jonkin huomattavasti	huomat-
%					
Markkinointikustannukset	18	64	18	0	0
Asiakaskäynnit	0	18	27	36	18
Asiakkaat	0	27	36	36	0
Reklamaatiot	0	18	73	9	0
Yhteistyö loppukäyttäjien kanssa	0	9	36	45	9

Levyteollisuus

Vertailtava asia	Vähentyneet huomattavasti verran		Ennal- laan	Lisääntyneet huomattavasti verran	
	huomat-	jonkin		jonkin huomattavasti	huomat-
%					
Markkinointikustannukset	0	11	67	22	0
Asiakaskäynnit	0	11	22	22	44
Asiakkaat	0	0	22	44	33
Reklamaatiot	0	0	100	0	0
Yhteistyö loppukäyttäjien kanssa	0	0	0	67	33

ODC 75:76
ISBN 951-40-0538-4
ISSN 0015-5543

JUSLIN, H., LEINONEN, M. & LONKILA, M. 1981. Omat myyntikonttorit mekaanisen metsäteollisuuden vientimarkkinointikanavien kehitysvaihtohtona. Abstract: Sales offices as an alternative of developing the export marketing channels of Finnish mechanical wood industry. Folia For. 488:1—61.

Reasons for establishing and activities of sales offices are analyzed on theoretical and empirical levels. Empirical material has been collected by personal interviews.

The establishment of own sales offices has had positive effects on the power relations, role behavior and communication relations in the marketing channel system. However there is need for development. Importers dominate the marketing channels. Producers have insufficient knowledge about markets and customers. Sales offices are sales instead of market oriented.

Authors' address: The Finnish Forest Research Institute, Unioninkatu 40 A, SF-00170 Helsinki 17, Finland.

ODC 75:76
ISBN 951-40-0538-4
ISSN 0015-5543

JUSLIN, H., LEINONEN, M. & LONKILA, M. 1981. Omat myyntikonttorit mekaanisen metsäteollisuuden vientimarkkinointikanavien kehitysvaihtohtona. Abstract: Sales offices as an alternative of developing the export marketing channels of Finnish mechanical wood industry. Folia For. 488:1—61.

Reasons for establishing and activities of sales offices are analyzed on theoretical and empirical levels. Empirical material has been collected by personal interviews.

The establishment of own sales offices has had positive effects on the power relations, role behavior and communication relations in the marketing channel system. However there is need for development. Importers dominate the marketing channels. Producers have insufficient knowledge about markets and customers. Sales offices are sales instead of market oriented.

Authors' address: The Finnish Forest Research Institute, Unioninkatu 40 A, SF-00170 Helsinki 17, Finland.

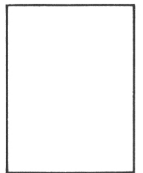
Tilaa kortin kääntöpuolelle merkitsemäni julkaisut (julkaisun numero mainittava).

Please, send me following publications (add numbers of the publications on the backside of the card).

Nimi
Name _____

Osoite
Address _____

Metsäntutkimuslaitos
Kirjasto/Library
Unioninkatu 40 A
SF-00170 Helsinki 17
FINLAND



Folia Forestalia _____

Communicationes Instituti Forestalis Fenniae _____

Huomautuksia & tiedusteluja _____

Remarks & calls for information _____

METSÄNTUTKIMUSLAITOS

THE FINNISH FOREST RESEARCH INSTITUTE

Tutkimusosastot — *Research Departments*

Maantutkimusosasto
Department of Soil Science

Suontutkimusosasto
Department of Peatland Forestry

Metsänhoidon tutkimusosasto
Department of Silviculture

Metsänjalostuksen tutkimusosasto
Department of Forest Genetics

Metsänsuojelun tutkimusosasto
Department of Forest Protection

Metsäteknologian tutkimusosasto
Department of Forest Technology

Metsänarvioimisen tutkimusosasto
Department of Forest Inventory and Yield

Metsäekonomian tutkimusosasto
Department of Forest Economics

Matemaattinen osasto
Department of Mathematics

Metsäntutkimusasemat — *Research Stations*

Parkanon tutkimusasema
Parkano Research Station
Os. — *Address:* 39700 Parkano, Finland
Puh. — *Phone:* (933) 2912

Muhoksen tutkimusasema
Muhos Research Station
Os. — *Address:* 91500 Muhos, 1 kp, Finland
Puh. — *Phone:* (981) 431 404

Suonenjoen tutkimusasema
Suonenjoki Research Station
Os. — *Address:* 77600 Suonenjoki, Finland
Puh. — *Phone:* (979) 11 741

Punkaharjun jalostuskoeasema
Punkaharju Tree Breeding Station
Os. — *Address:* 58450 Punkaharju, Finland
Puh. — *Phone:* (957) 314 142

Ojajoen koeasema
Ojajoki Experimental Station
Os. — *Address:* 12700 Loppi, Finland
Puh. — *Phone:* (914) 40 356

Kolarin tutkimusasema
Kolari Research Station
Os. — *Address:* 95900 Kolari, Finland
Puh. — *Phone:* (995) 61 401

Rovaniemen tutkimusasema
Rovaniemi Research Station
Os. — *Address:* Eteläranta 55
96300 Rovaniemi 30, Finland
Puh. — *Phone:* (991) 15 721

Joensuun tutkimusasema
Joensuu Research Station
Os. — *Address:* PL 68
80101 Joensuu 10, Finland
Puh. — *Phone:* (973) 28 311

Ruotsinkylän jalostuskoeasema
Ruotsinkylä Tree Breeding Station
Os. — *Address:* 01590 Maisala, Finland
Puh. — *Phone:* (90) 824 420

- No 463 Hyppönen, Mikko: Eräiden metsikönkasvatusvaihtoehtojen edullisuus metsähallituksen Pohjois-Suomen metsissä.
Profitability of some stand growing alternatives in the State forests of northern Finland.
- No 464 Harstela, Pertti & Piirainen, Kimmo: Esitutkimus PIKA 75 harvesterin automaatioasteen vaikutuksista tuotokseen, mittaustarkeyteen ja kuljettajan kuormittumiseen.
Output, accuracy of measuring and strain of the driver at three automation levels of PIKA 75 harvester. A pilot study.
- No 465 Huttunen, Terho: Suomen puunkäyttö, poistuma ja metsätase 1978—80.
Wood consumption, total drain and forest balance in Finland, 1978—80.
- No 466 Harstela, Pertti & Tervo, Leo: Pitkän puutavaran esijuonto vinttureilla ja hevosella.
Bunching of timber by winches and horse.
- No 467 Hakkila, Pentti & Kalaja, Hannu: KOPO palahakejärjestelmä.
KOPO block chip system.
- No 468 Vuokila, Yrjö: Nuoren männikön kasvureaktio ensiharvennuksen jälkeen.
The growth reaction of young pine stands of the first commercial thinning.
- No 469 Rummukainen, Ukko & Voipio, Pekka: Ahavan tuhot kuusentaimissa Suomenjoen taimitarhalla keväällä 1978.
Winter wind damage on Norway spruce seedlings at Suomenjoki seedling nursery in spring 1978.
- No 470 Hallaksela, Anna-Maija & Nevalainen, Seppo: Juurikäävän torjunta urealla kuusenkannoissa.
Control of root rot fungus (*Heterobasidion annosum*) by treating Norway spruce stumps with urea.
- No 471 Eeronheimo, Olli: Metsähakkeen hankinta ja käyttö metsäteollisuudessa. Tilanne keväällä 1980.
Delivery and use of forest chips in forest industry. Situation in spring 1980.
- No 472 Nisula, Pentti: Herbisidilaitteilla varustettu raivaussaha voimajohtojen johtoukeiden raivauksessa.
Use of a clearing saw equipped with a herbicide device in the clearing of power grid lines.
- No 473 Saastamoinen, Olli & Sievänen, Tuija: Keravan ja Rovaniemen lähimetsien ulkoilukäytön ajallinen vaihtelu.
Time patterns of recreation in urban forests in two Finnish towns.
- No 474 Sirén, Matti: Puuston vaurioituminen harvennuspuun korjuussa.
Stand damage in thinning operations.
- No 475 Metsäntutkimuslaitoksen julkaisut 1980.
Abstracts of publications of the Finnish Forest Research Institute, 1980.
- No 476 Jalkanen, Risto: Harmaakariste männyllä. Kirjallisuuskatsaus.
Lophodermella sulcigena on pines. A literature review.
- No 477 Veijalainen, Heikki: Hivenlannoituksen vaikutus istutusmännikön kehitykseen turvemaalla.
Long-term responses of Scots pine to micronutrient fertilization on acid peat soil.
- No 478 Kellomäki, Seppo & Tuimala, Aili: Puuston tiheyden vaikutus puiden oksikkuuteen taimikko- ja riukuvaiheen männiköissä.
Effect of stand density on branchiness of young Scots pines.
- No 479 Saramäki, Jussi & Valtanen, Eila: Toistuvan typpilannoituksen vaikutus nuoren metsikön rakenteeseen ja kehitykseen.
The effect of repeated nitrogen fertilization on the structure and development of the young pine and spruce stands.
- No 480 Hovila, Pekka: TT 1000 TU ja TT 1000 TS kokopuuhaakurit.
TT 1000 TU and TT 1000 TS whole-tree chippers.
- No 481 Moilanen, Mikko & Issakainen, Jorma: Lannoituksen ja muokkauksen vaikutus kuusen ja koivun uudistumiseen eräillä Kainuun vaara-alueen paksuturpeisilla soilla.
Effect of fertilization and soil preparation on the regeneration of birch and spruce on thick peat soils in Kainuu.
- No 482 Lipas, Erkki: Faktoriaalisen lannoituskokeen tulosten tulkinta.
Interpretation of the results from factorial fertilization experiments.
- No 483 Salminen, Sakari: Vuosien 1971—75 valtakunnallisia metsävaratietoja karttamuodossa.
A cartographic presentation of forest resources in Finland 1971—75.
- No 484 Aarne, Martti: Markkinapuun alueittaiset hankintamäärät ja kulkuvirrat 1979.
Removals and flows of commercial roundwood in Finland in 1979 by districts.
- No 485 Kurkela, Timo: Versosyöpä (*Gremmeniella abietina*) riukuasteen männiköissä.
Cancer and die-back of Scots pine at precommercial stage caused by *Gremmeniella abietina*.
- No 486 Oikarinen, Matti & Pyykkönen, Juhani: Harvennuksen ja lannoituksen vaikutus turvekankaan hieskoivikon kehitykseen Pohjanmaalla.
The effect of thinning and fertilization on the growth of pubescent birch (*Betula pubescens*) on drained Myrtillus spruce swamp in Ostrobothnia.
- No 487 Löyttyniemi, Kari: Typpilannoituksen ja neulasten ravinnepitoisuuden vaikutus hirven mäntyraivon valintaan.
Nitrogen fertilization and nutrient contents in Scots pine in relation to the browsing preference by moose (*Alces alces*).
- No 488 Juslin, Heikki, Leinonen, Matti & Lonkila, Markku: Omat myyntikonttorit mekaanisen metsäteollisuuden vientimarkkinointikanavien kehitysvaihtoehtona.
Sales offices as an alternative of developing the export marketing channels of Finnish mechanical wood industry.

Metsäntutkimuslaitoksen julkaisusarjoja, Communications Institutii Forestalis Fenniae ja Folia Forestalia, koskevat yksittäiskappaletilaukset ja vaihtotarjoukset osoitetaan laitoksen kirjastolle. Tiedonantomisteita koskevat pyynnit osoitetaan ao. tutkimusosastolle tai -asemalle.
Subscriptions concerning single copies of the publications, as well as exchange offers, can be addressed to the Library of the Institute.

Myynti: Valtion painatuskeskus, Annankatu 44, 00100 Helsinki 10, puh. (90) 17 341