



Turun yliopisto
University of Turku

MARKKINOINNIN MITTARISTON SUUN- NITTELU TASAPAINOTETTUA TULOS- KORTTIA HYÖDYNTÄEN

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro gra-
du -tutkielma

Laatija:

Turo Mäkinen

Ohjaajat:

KTT Jaana Tähtinen

KTT Tuula Mittilä

KTM Tuomas Pohjola

24.4.2016

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämä julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –järjestelmällä.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Johdatus tutkimusaiheeseen | 7 |
| 1.2 | Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset | 10 |
| 1.3 | Tutkielman toteutus | 11 |
| 1.4 | Tutkielman rakenne | 12 |
| 1.5 | Tutkielman keskeiset käsitteet | 13 |
| 2 | MARKKINOINNIN MITATTAVUUS | 14 |
| 2.1 | Markkinoinnin rooli strategisessa päätöksenteossa..... | 14 |
| 2.2 | Markkinoinnin mittaamisen lyhyt historia | 16 |
| 2.3 | Markkinoinnin mittareita..... | 18 |
| 2.4 | Markkinatiedon kerääminen ja sen haasteet..... | 22 |
| 3 | TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI | 25 |
| 3.1 | Taustaa | 25 |
| 3.2 | Mittariston sisältö ja arviointiperusteet | 26 |
| 3.2.1 | Taloudellinen näkökulma..... | 27 |
| 3.2.2 | Asiakasnäkökulma | 28 |
| 3.2.3 | Sisäisten prosessien näkökulma..... | 29 |
| 3.2.4 | Oppimis- ja kasvunäkökulma | 30 |
| 3.3 | Mittaristoon kohdistettu kritiikki | 30 |
| 4 | TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI MARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA..... | 33 |
| 4.1 | Tasapainotetun tuloskortin soveltuvuus markkinoinnin tarpeisiin..... | 33 |
| 4.2 | Tasapainotetun tuloskortin puutteet | 33 |
| 4.3 | Tasapainotetun tuloskortin hyödyt | 34 |
| 4.4 | Markkinoinnin mittarit tasapainotetun tuloskortin näkökulmista | 35 |
| 4.4.1 | Taloudellisen näkökulman mittarit | 37 |
| 4.4.2 | Asiakasnäkökulman mittarit | 37 |
| 4.4.3 | Sisäisten prosessien näkökulman mittarit | 38 |
| 4.4.4 | Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit..... | 39 |
| 5 | TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN..... | 40 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 40 |
| 5.2 | Kohdeyritys | 42 |
| 5.3 | Aineiston keruu ja analysointi..... | 43 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6 | KOHDEYRITYKSEN NYKYTILAN ANALYYSI..... | 45 |
| 6.1 | Markkinoinnin nykytila ja tavoitteet kohdeyrityksessä | 45 |
| 6.1.1 | Markkinoinnin toimenpiteet | 46 |
| 6.1.2 | Johtoryhmän jäsenten roolit markkinoinnin toimenpiteissä | 48 |
| 6.2 | Markkinatiedon keruu ja hyödyntäminen kohdeyrityksessä..... | 51 |
| 6.2.1 | Markkinatiedon kerääminen | 51 |
| 6.2.2 | Kerätyn markkinatiedon hyödyntäminen..... | 54 |
| 6.3 | Markkinoinnin mittarit kohdeyrityksessä | 56 |
| 6.3.1 | Käytössä olevat markkinoinnin mittarit ja niiden hyödyntäminen .. | 56 |
| 6.3.2 | Uudet relevantit mittarit | 58 |
| 7 | EHDOTUS KOHDEYRITYKSEN MARKKINOINNIN MITTARISTOKSI..... | 62 |
| 7.1 | Mittariston suunnittelu tasapainotetun tuloskortin näkökulmia hyödyntäen | 62 |
| 7.1.1 | Uudet asiakasnäkökulman mittarit..... | 63 |
| 7.1.2 | Uudet sisäisten prosessien näkökulman mittarit | 64 |
| 7.1.3 | Uudet oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit..... | 65 |
| 7.2 | Mittariston käyttöönotto..... | 66 |
| 8 | TULOSTEN TARKASTELU | 68 |
| 8.1 | Yhteenveto | 68 |
| 8.2 | Johtopäätökset | 69 |
| 8.3 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 70 |
| 8.4 | Jatkotutkimusaiheet..... | 71 |
| | LÄHTEET..... | 72 |
| | LIITTEET | 77 |

KUVIOT

Kuvio 1 Ulkoisen markkinatiedon keräämisen prosessi (mukaellen Ambler 2000, 62)23

Kuvio 2 Tasapainotetun mittariston näkökulmat (mukaellen Kaplan & Norton 1992,
72) 27

TAULUKOT

Taulukko 1 Markkinoinnin tehokkuuden arvioinnin mittarit (mukaellen Clark 2000a,
364) 21

Taulukko 2 Markkinoinnin mittarit tasapainotetun tulokortin näkökulmasta 36

Taulukko 3 Kohdeyrityksessä käytössä olevat markkinoinnin mittarit 59

Taulukko 4 Haastateltujen valitsemat uudet mittarit kohdeyritykselle 60

Taulukko 5 Markkinoinnin mittaristo kohdeyrityksessä – ehdotus haastattelujen
pohjalta 63

Taulukko 6 Haastattelujen virikeaineisto 78

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Markkinoinnin kritiikki kohdennetaan usein sen vastuullisuuteen ja uskottavuuteen. Markkinoinnin ammattilaiset ovat tätä vasten pyrkineet demonstroimaan markkinoinnin vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen. (Gao 2010, 25.) Markkinoinnin tehokkuuden mittaaminen onkin yrityksille entistä tärkeämpi osa toimintaa. Myynnin kasvuun kohdistetut paineet, asiakasymmärryksen kasvava merkitys, tarve pitkän aikavälin tehokkuuden arviointiin ja tarpeet vastuullisuuden kasvattamiseksi ovat tunnistettuja vaikuttimia markkinointitoimenpiteiden ja yrityksen tuloksen välisen suhteen ymmärtämiseksi. (Clark & Ambler 2001, 232.)

Tutkijan ja tutkielman oletuksena on, että markkinoinnin mitattavuuteen yrityksissä pitää ja kannattaa panostaa, ja panostamisella on todellista vaikutusta yrityksen toiminnan kehittämiseen ja markkinoinnin arvon lisäämiseen yrityksen sisällä. O’Sullivan ja Abela (2007, 80) muotoilevat sen seuraavasti: ”markkinoinnin mittaamiseen käytetyn työpanoksen ei pitäisi olla vain post hoc –oikeutus markkinoijien tekemille toimenpiteille, vaan panostukset markkinointiaktiviteetteihin todellisuudessa parantavat yrityksen suorituskykyä”.

Yhdysvalloissa, kuten myös Iso-Britanniassa markkinoinnin mittaaminen on vuosituhannen alusta ollut yksi markkinointitutkimuksen laajimmin tutkittuja aiheita (Clark & Ambler 2001, 232). Myös Barwise ja Farley (2004, 257–262) sekä Ambler, Kokkinaki ja Puntoni (2004, 476) nostavat esille markkinoinnin päättäjien kasvavan paineen tutkia markkinoinnin vaikutuksia ja arvoa yritykselle. Useimmat markkinoinnin mittarit eivät toistaiseksi kuitenkaan ole pystyneet osoittamaan toimenpiteiden nykyisiä ja tulevia taloudellisia vaikutuksia. Kattavan markkinoinnin mittariston rakentamisessa olisi yrityksille seuraavia mahdollisia hyötyjä: asiakaskannattavuuden parantaminen, asiakaspääoman kytkeminen yrityksen arvoon, hinnoittelupäätösten kannattavuuden parantaminen ja markkinoinnin menoerien evaluointi ja oikeutus. Seurauksena olisi parantunut ymmärrys markkinoinnin ja markkinointiviestinnän hyödyistä (Pilling, Rigdon & Brightman 2012, 179).

Websterin, Malterin ja Ganesanin (2003, 41) mukaan markkinoijat ovat syyttäneet itseään siitä, etteivät ole kyenneet linkittämään markkinointia mitattaviksi taloudellisiksi tuloksiksi. Ongelman laajuus tunnistettuun myös Marketing Science Institutessa, kun markkinoinnin tuottavuus (Return of Marketing, ROMI) ja markkinoinnin mittaaminen nostettiin tutkimuksen kärkihankkeiksi vuosina 2002, 2004 ja 2006 (Seggie, Cavusgil & Phelan, 2007, 834).

Markkinointiorientoitunut yrityskulttuuri johtaa ylimmän johdon parempaan ymmärrykseen asiakkaistaan, markkinoistaan ja kilpailuympäristöstään. Asiakasymmärryksen kasvattaminen ei ole uutta, mutta valtaosa yrityksistä ei harjoita sitä kokonaisvaltaisesti. Yritykset eivät selviä ilman markkinointia ja kaikki yritykset tekevät markkinointitoimenpiteitä, vaikka joskus saattavat kutsua niitä jollakin muulla nimellä. Ambler (2000, 60) esittää neljä syytä miksi kaikkien johtoryhmien tulisi käyttää enemmän aikaa markkinointiin:

- Markkinoinnin avulla yritykset turvaavat kassavirtansa. Laajalti hyväksytyt olettamuksen mukaan yritys saavuttaa todennäköisesti ne asiat, joita se mittaa. Yritysten tulisi asettaa sellaisia markkinoinnillisia mittareita, jotka tukevat asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista.
- Markkinointitoimenpiteet poistavat lyhytnäköisyyttä. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden pitäisi tukea pitkän aikavälin tavoitteita. Markkinoinnin mittarit antavat tukea esim. brändipääoman kasvattamiselle.
- Markkinoijien pitäisi olla tulostavasti vastuullisia. Harvat yritykset maksavat mainostoimistollaan tuloksista, vaan tuloksen sijasta tehdystä työstä.
- Markkinointiorientoituneet, asiakasnäkökulman omaavat yritykset ovat tuottavampia pitkällä aikavälillä verrattuna yrityksiin joiden päähuomio on esim. tuotannon tai toiminnan tehostamisessa. Markkinointiorientoituneet yritykset voi tunnistaa siitä, kuinka paljon ne kiinnittävät huomiota markkinoinnin mittaamiseen.

Tässä tutkielmassa kartoitetaan sitä voidaanko tasapainotetun tuloskortin (eng. Balanced Scorecard, BSC) näkökulmia hyödyntää soveltuvin osin markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Tasapainotettu tuloskortti on laajalti hyväksytty johdon strategiatyökalu ympäri maailman sen saamasta kritiikistä huolimatta. Tasapainotetun tuloskortin ollessa perustavanlaatuinen luokittelumalli suoritusmittauksen saralla, on tässä tutkielmassa järkevää ottaa tasapainotetun tuloskortin näkökulmat huomioon markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa.

Vaikka markkinoinnin mitattavuus on tutkimusaiheena ollut jo vuosien ajan kasvavan kiinnostuksen kohteena niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa, tasapainotetun tuloskortin näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia on kuitenkin aikaisemmin tehty melko vähän, joten aiheen tutkiminen on mielekäästä. Laura Lohkon (2011) pro gradu – tutkielmaa ja tätä Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön markkinoinnin pro gradu – ryhmää keväällä 2015 lukuun ottamatta markkinoinnin tehokkuuden mittaamista tasapainotetun tuloskortin näkökulmasta ei ole tutkittu. Lohkon (2011) pro gradu – tutkielmassa aihetta tarkasteltiin vain yksittäisen lääketeollisuudessa toimivan tapausyrityksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa aihetta täydennetään terveydenhuollon tuk-

kukaupan yrityksen toimialan puitteissa, jossa yrityksen kohderyhmää ovat terveydenhuollon ammattilaiset. Näin ollen aihetta on perusteltua laajentaa viitekehyksen kokonaisvaltaisen ymmärryksen kasvattamiseksi tieteellisestä näkökulmasta.

Liike-elämän näkökulmasta aiheen tutkiminen on perusteltua, kun tavoitteena on esittää markkinoinnin oikeutus osana yrityksen toimintaa arvoa tuottavana komponenttina. Markkinoinnista vastaavien johtajien on todettu kykenevän puutteellisesti näyttämään toteen markkinoinnin menoerien vaikutukset yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (mm. liikevaihdon kasvu ja liikevoitto). Markkinoinnin mittarien tulisi tältä pohjalta olla oleellisempi osa johdon päivittäistä raportointia, jotta laadullisten toimenpiteiden vaikutukset saataisiin kvantifioitua vastaavalla tavalla, kuten esimerkiksi kirjanpidon raportit jo pitkälti liike-elämässä ovat.

Markkinointiorientoituneessa yrityksessä markkinointi on omaksuttu osaksi yrityskulttuuria läpi organisaation. Markkinointi vaikuttaa mittaamistyökalujen implementointiin yrityksen suorituskykyä arvioitaessa. Johdon kiinnostus markkinointia kohtaan riippuu johdon suhtautumisesta markkinointiorientoituneen organisaatiokulttuurin rakentamiseen. (Ambler, Kokkinaki & Puntoni 2004, 479.) Markkinoinnin toimenpiteitä suunniteltaessa huomioidaan usein kilpailuympäristössä tapahtuvat muutokset, joten siltä osin yritykset noudattavat jossain määrin markkinointiorientoituneen yrityksen strategiaa, vaikka sitä ei pystyttäisi suoraan ilmentämään (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava 2004a, 80). Markkinointiorientoituneen yrityskulttuurin, markkinoinnin mittariston ja asiakasymmärryksen kasvattaminen toimivat kantavina teemoina läpi tämän tutkielman.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on löytää keinot, miten tasapainotettua tulokorttia voidaan hyödyntää markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Tätä tutkitaan tutustumalla ensin markkinoinnin rooliin strategisessa päätöksenteossa sekä markkinoinnin mitattavuutta ja sen haasteita sekä eri mittareita yleisesti lähdekirjallisuuden avulla. Sen jälkeen tutustutaan tasapainotetun tulokortin taustoihin ja sovellettavuuteen markkinoinnin tarpeet huomioiden. Teoriaosuuden lopuksi rakennetaan tutkielman teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena on luokitella lähdekirjallisuudesta löydetty markkinoinnin mittarit tasapainotetun tulokortin näkökulmia hyödyntäen. Markkinoinnin mittarien ja tasapainotetun tulokortin pohjalta haettiin kohdeyritykselle relevantteja mittareita.

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Tutkielman empiirisessä osiossa kohdeyrityksen nykytila kartoitettiin, johdon nykyinen näkemys markkinoinnin mittaamisesta selvitettiin ja kohdeyritykselle suunniteltiin ehdotelma markkinoinnin mittaristosta tasapainotetun tulokortin (BSC) avulla. Tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavasti:

- Miten tasapainotetun tulokortin (eng. Balanced Scorecard, BSC) näkökulmia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa?

Tutkimusongelma jakautuu seuraaviin alaongelmiin:

- Mitä markkinoinnin mittareita on esitetty kirjallisuudessa?
- Mitä tasapainotettu tulokortti tarkoittaa markkinoinnin näkökulmasta?
- Mitä markkinoinnin mittareita kohdeyrityksellä on käytössään?
- Mitä kirjallisuudessa esitettyjä markkinoinnin mittareita voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä?
- Miten tasapainotetun tulokortin näkökulmat soveltuisivat kohdeyrityksen markkinoinnin mittareihin?

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti markkinoinnin mitattavuuteen ja pyritään löytämään tasapainotetun tulokortin näkökulmasta relevantteja (kohdeyrityksellä) olemassa olevia markkinoinnin mittareita sekä löytämään mahdollisesti uusia mittareita kohdeyritykselle. Tavoitteena ei ole kehittää tietojärjestelmäpohjaista seurantaä valituille mittareille, vaan luoda rakenteellinen ehdotus tapaustutkimuksen kohdeyritykselle soveltuvista mittareista ja niiden luokittelusta tasapainotetun tulokortin avulla. Kohdeyrityksen nykyiset tietojärjestelmät sekä niiden mahdollinen hyödyntäminen ja/tai haasteet jäävät aikarajoitteiden puitteissa tämän tutkielman ulkopuolelle. Kohdeyrityksellä on

kuitenkin tahtotila hyödyntää tutkielman löydöksiä ja sen tuomaa struktuuria mahdollisissa jatkokehityshankkeissa.

Lähdekirjallisuuden pohjalta löydettyjä, kohdeyritykselle relevantteja mittareita ei tutkijan toimesta avata yksityiskohtaiselle, matemaattisia laskukaavoja sisältävälle tasolle vaan mittareita ja niiden soveltuvuutta ja toimintaperiaatteita käsitellään tutkielmassa yleisellä tasolla. Mittareiden tarkemmat soveltamisperiaatteet on löydettävissä tutkielman lähdeluettelon avulla. Myöskään parhaan taloudellisen tuloksellisuuden tuovia mittareita ei tutkielmassa pyritä löytämään, vaan mittarit valikoidaan kohdeyrityksen tarpeisiin lähdekirjallisuuteen ja empiirisen aineiston analyysiin perustuen.

Laajasta kirjallisuuskatsauksesta huolimatta tutkielman luonne huomioon ottaen ei tässä tutkielmassa pyritä listaamaan kaikkia tiedossa olevia markkinoinnin mittareita. Täydellisempään listaan käytössä olevista markkinoinnin mittareista on tarkoituksenmukaista tutkia markkinoinnin mittaamista käsittelevää kirjallisuutta vielä laajemmin. Petersen ym. (2009, 97) antaa esimerkkejä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta (Amblin 2003, Rust ym. 2004a,b, Farris ym. 2006, Gupta & Zeithaml 2006, Kumar 2008a,b;)

Kohdeyrityksen johtoryhmässä on yksitoista jäsentä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin heistä kuutta. Haastateltavat valikoituivat työnkuvan ja vastuunjaon perusteella. Edustettuna oli kaikki kohdeyrityksen eri osastot sekä markkinointipäällikkö ja myyntijohtaja, joiden vastuualue ei ole tuoteryhmä-/toimintoperusteinen vaan he toimivat myynnistä vastaavien tuoteryhmien tukena. Haastattelujen ulkopuolelle jäi myös kohdeyrityksen johtaja, huoltopäällikkö sekä kaksi johtoryhmän jäsentä joilla ei ole myynti- tai markkinointivastuuta kohdeyrityksessä.

1.3 Tutkielman toteutus

Tässä alaluvussa esitellään tutkijan valitsema tutkimusote, metodologia, tiedonkeruumenetelmät sekä tutkijan rooli tutkimuksen teossa. Kohdeyrityksen esittely on pintapuolinen katsaus yrityksen toimintaan, strategiaan ja sen kilpailu-ympäristöön. Kohdeyritys on esitelty tarkemmin alaluvussa 5.2.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksena on suomalainen keskisuuri terveydenhuollon tukkukaupan yritys, jonka markkina-alue on Suomi. Koska kohdeyritykselle luotiin tutkimusprosessin aikana rakenteellinen markkinoinnin mittaristo tasapainotetun tuloskortin näkökulmia hyödyntäen, suoritettiin tutkielma toimintatutkimuksena. Kyseessä on laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus, jonka empiirinen osio koostuu kohdeyrityksen kuudelle johtoryhmän jäsenelle suoritetuista haastatteluista sekä tutkijan omasta havainnoinnista.

Kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenille tehtiin puolistrukturoidut haastattelut, joiden avulla kohdeyrityksen nykytila kuvattiin. Empirian pohjalta kohdeyritykselle suunniteltiin markkinoinnin mittaristo, joka kytkettiin tasapainotetun tuloskortin näkökulmia hyödyntäen strategiselle tasolle. Tutkielman tieteelliseksi kontribuutioksi tuli näin ollen mittariston suunnittelu yleisellä tasolla, operatiivisesta strategiselle tasolle vietyinä.

Alasuutarin (1999, 72–73) mukaan metodin tulee olla yhteneväinen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teoreettisen viitekehyksen avulla tehdään analyttinen ero havaintojen ja johtolankojen välille. Tutkimuksessa havaintoja tarkasteltiin tästä eksplisiittisestä näkökulmasta (Alasuutari 1999, 69). Tutkimuksen teoreettisen osion lähdemateriaalina käytettiin pääosin englanninkielisiä liiketalouden alan tieteellisiä julkaisuja. Tutkielman lähdeaineistoa on arvioitu tarkemmin tutkielman lopussa.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kahdeksasta luvusta, joista ensimmäinen on johdanto ja seuraavat kaksi asialukua. Neljännessä luvussa on yhteenveto kolmesta ensimmäisestä luvusta, ja viidennessä luvussa empirian avulla kuvataan kohdeyrityksen nykytila. Kuudennessa luvussa kohdeyritykselle tehdään ehdotus markkinoinnin mittaristoksi. Lopuksi esitetään yhteenveto sekä tutkielmasta saadut johtopäätökset.

Johdannossa lukija johdatellaan aihepiiriin pohjustamalla ensin tutkielman taustaa, käymällä läpi tutkielman tavoite ja rajaukset sekä tutkielman tutkimusote. Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa tutustutaan aihepiiriin ja sen aiempiin tutkimuksiin.

Toisessa luvussa käsitellään markkinoinnin mitattavuutta ja markkinoinnin mittareita sekä niiden haasteita. Luvussa luodaan myös yleiskatsaus markkinoinnin roolista osana strategista päätöksentekoa. Kolmannessa luvussa käsitellään tasapainotettua tuloskorttia erityisesti markkinoinnin näkökulmasta. Tasapainotetun tuloskortin taustat, mittariston sisältö ja perusteet sekä mittaristoon kohdistettu kritiikki esitetään myös kolmannessa luvussa.

Neljännessä luvussa tutkielmalle luodaan teoreettinen viitekehys, jonka avulla empirisen aineiston keruu ja analyysi suoritetaan. Luvussa kaksi aiempaa lukua nivotaan soveltuvien osien yhteen, ja tuodaan esiin tasapainotetun tuloskortin edut ja puutteet markkinoinnin mitattavuuden näkökulmasta. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä sekä empirisen aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Kuudes ja seitsemäs luku keskittyvät tutkielman empiriaosioon. Kahdeksannessa ja viimeisessä luvussa on esitetty yhteenveto ja johtopäätökset. Lopuksi tutkimuksen tuottamat jatkotutkimusten tarpeet on kirjattu.

Tutkielman rakenne käy siis läpi ensin tutkimusongelmat aihepiireittäin ja lopuksi vetää alaongelmien avulla yhteen tasapainotetun tuloskortin hyödyllisyyden markki-

noinnin mittaristoa suunniteltaessa. Kunkin luvun alussa pohjustetaan luvun pääsisältö ja niiden olennaiset pääkäsitteet.

1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa avataan luettelomaisesti tutkielmassa käytetyt keskeisimmät käsitteet. Luettelon tarkoitus on helpottaa lukijaa hahmottamaan termien käyttötarkoitus tässä tutkielmassa. Alaluvussa määritellään selkeästi, mitä eri termeillä tarkoitetaan tämän kyseisen tapaustutkimuksen kohdalla. Tavoitteena on helpottaa tutkielman lukemista ja sisällön omaksumista monista käännoissanosta huolimatta.

- *Brändipääoma* (eng. Brand Equity): Tässä tutkielmassa englanninkieliseen termiin brand equity viitataan suomennoksella brändipääoma. Tällä tarkoitetaan yrityksen tai tuotteen brändin aineetonta ja/tai aineellista arvoa asiakkaiden, henkilöstön sekä muiden sidosryhmien näkökulmasta.
- *Markkinointiorientoitunut* (eng. Marketing Oriented): Markkinointiorientoituneessa yrityskulttuurissa yritykset näkevät markkinoinnin organisaation läpileikkaavana toimintona, eikä irrallisena tukitoimintona.
- *Markkinoinnin mittaristo* (eng. Marketing Metrics): Markkinoinnin mittaristo on joukko yrityksen seuraamia asioita (mittareita) tavoitteena ymmärtää markkinoinnin toimenpiteiden vaikutuksia yrityksen toimintaan.
- *Tasapainotettu tuloskortti* (eng. Balanced Scorecard): Tasapainotettu tuloskortti on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1992 esittelemä liiketoiminnan suorituskyvyn mittaristo, joka sittemmin on kehittynyt laajasti hyväksytyksi yritysjohdon strategiatyökaluksi.

2 MARKKINOINNIN MITATTAVUUS

Luvussa luodaan katsaus markkinoinnin rooliin osana yrityksen strategista päätöksentekoa ja siitä, miten markkinointiorientoituneet yritykset näkevät markkinoinnin organisaation läpileikkaavana toimintona. Lisäksi luvussa käsitellään markkinoinnin mitattavuutta eri paradigmojen muodossa ja esitellään prosessi markkinatiedon keräämiselle, mikä toimii pohjana markkinoinnin tavoitteita ja mittareita valittaessa. Näiden jälkeen esitellään lähdekirjallisuuden pohjalta markkinoinnin mittareita eri toimialoilta ja lopuksi pureudutaan markkinoinnin mitattavuuteen liittyviin haasteisiin.

Markkinoinnin mittaamiseen liittyvä kirjallisuus voidaan jakaa kolmeen osaan: markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen, käytössä olevien mittareiden tunnistaminen ja brändipääoman mittaaminen (O'Sullivan & Abela 2007, 80). Tässä tutkimuksessa käsitellään pääasiassa käytössä olevien mittareiden tunnistamista ja niiden esittelyä, joskin myös brändipääoman käsitettä ja markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamista avataan päällisin puolin.

2.1 Markkinoinnin rooli strategisessa päätöksenteossa

Rust, Ambler, Carpenter, Kumar ja Srivastava (2004a, 80) esittävät, että markkinointi pohjustaa koko yrityksen strategian. Lisäksi markkinointistrategia ohjaa markkinoinnin investointeja tukemaan yrityksen niitä prosesseja, jotka edesauttavat pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen. Markkinointi on kuitenkin pystynyt antamaan vain rajatun panoksensa strategian muodostukseen, mihin yksi syy on ollut markkinoijien kyvyttömyys tunnistaa ja mitata yritykselle tuottamaansa arvoa (Seggie ym. 2007, 834). Jaakkola, Möller, Parvinen, Evaschitzky ja Mühlbacher (2010, 1302) toteavat, että yritykset jotka tuottavat markkinoiden parasta arvoa asiakkailleen ovat onnistuneet strategisessa asemoinnissaan.

Markkinoijat ovat kasvavassa määrin pakotettuja todentamaan, miten heidän panoksensa vaikuttaa yrityksen tulokseen (O'Sullivan & Abela 2007, 79). Markkinointi koetaankin usein menoeränä, eikä sitä nähdä mahdollistajana kilpailuedun saavuttamiseksi tai tuottojen parantamiseksi pitkällä aikavälillä. Ymmärtääkseen tulevia kassavirtoja johdon pitää toteutuneiden kauppojen sijasta hakea vastauksia tulevaisuuden näkymille sieltä, mistä raha yritykselle tulee eli markkinoilta (Ambler 2000, 59). Amblerin (2000, 59) mukaan tutkimuksissa on löydetty 0,25 korrelaatio asiakasorientaation ja suorituskyvyn välillä. Tutkimustulosten mukaan markkinointiorientoituneet yritykset tarkastelevat markkinoilta tulevia signaaleita sen sijaan, että seuraisivat mistä rahavirrat yritykseen tulevat. Ymmärtääkseen markkinoita yritysten tulee etsiä vastausta kysymyksiin kuten miksi asiakkaat ostavat meiltä tällä hetkellä, miksi he ostaisivat meiltä enemmän

tai useammin ja ketkä muut olisivat yrityksen potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa. Amblerin (2000, 60) mukaan tämä pätee niin yrityksiin kuin ei-kaupallisiin organisaatioihin. Yrityksiltä-yrityksille toimijoiden ja teollisuuden toimijoiden tulee lisäksi ymmärtää myös loppuasiakkaiden tarpeet. Markkinoinnin asiakaslähtöiset mittarit voivat auttaa ymmärtämään valitun strategian ja taloudellisen tuloksen välisen suhteen (Zahay & Griffin 2010, 89).

Markkinoinnin perustavanlaatuisen määritelmä on yrityksen osaamisen kohdentaminen valittujen asiakkaiden tarpeisiin. Näin ollen yrityksen tulee tunnistaa markkinoiden tarpeet ja kohdentaa tarvittavat toimenpiteet yleisellä tasolla osana strategiaprosessia. Oleellisena osana on kääntää strategiset tavoitteet mitattaviksi määreiksi osana markkinointisuunnitelmaa. (Barrows 2010, 14–16.) Rust ym. (2004a, 76) huomauttavat, että markkinoinnin ”investoinneista” keskusteltaessa tulee ymmärtää, miten markkinoinnin toimenpiteet ja panostukset vaikuttavat tuottoon lyhyellä aikavälillä ja miten ne mahdollistavat kasvua ja kannattavuutta myös tulevaisuudessa. Tässä kontekstissa huomionarvoista ei ole tuotteet, hinnoittelu tai asiakassuhteet vaan markkinoinnin menoerät (esim. markkinointiviestintä, myynnin edistäminen ja muut aktiviteetit), ja miten nämä menoerät vaikuttavat niihin markkinoihin, joilla yritys toimii. Rust, Lemon ja Zeithaml (2004b, 109) ehdottavat taloudellisen vastuullisuuden saavuttamiseksi, että yritysten tulisi huomioida markkinoinnin strategiset menoerät panostuksena asiakaspääoman kasvattamiseksi ja sieltä saatavien tulosten parantamiseksi.

Tämä markkinointiorientoitunut näkökulma edellyttää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja niitä vastaavien mittareiden rakentamista, kuten Rust ym. (2004a, 76) myös painottavat. Markkinoijien onkin näytettävä toteen, että markkinoinnin tehokkuutta arvioimalla on mahdollista myös parantaa yrityksen toimintaa tuloksellisesti ja nostaa markkinoinnin arvoa yrityksen sisällä (O’Sullivan & Abela 2007, 79). O’Sullivanin ja Butlerin (2010, 117) mukaan budjetointi on myös markkinoinnista vastaavalle johdolle entistä oleellisempi osa toiminnan suunnittelua. Vaikka budjetointi on resurssien allokoimista, se voidaan myös nähdä poliittisena keskusteluna yrityksen sisällä, jonka avulla haetaan omille ideoille hyväksyntää muulta yritysjohtolta.

Saadakseen äänensä paremmin kuuluviin on markkinoijien yhtenä vaihtoehtona puhuttava samaa kieltä muun yritysjohton kanssa. Tällöin muu yritysjohto näkee markkinoinnin toimenpiteet ja tulokset samalla viivalla kuin perinteiset mittarit. Ylin johto vaatii, että markkinointiaktiviteetit esitetään taloudellisina vaikutteina yrityksen toimintaan ja että markkinoinnin investoinnit käyvät läpi samat hyväksyntäprosessit kuin muutkin investoinnit. (Seggie ym. 2007, 836.) Haapasalo, Ingalsuo ja Lenkkeri (2006, 703) täydentävät, että tasapainotettu tulokortti on yksi tapa kommunikoida valittu strategia.

2.2 Markkinoinnin mittaamisen lyhyt historia

Markkinoinnin tehokkuuden mittaaminen on tunnetusti haasteellista niin tutkijoille kuin liike-elämälle. Tieteelliset tutkimukset ovat viimeisen 40 vuoden aikana päätyneet useampaan eri lopputulokseen markkinoinnin mittaamisen haasteellisuuudesta ja osa päätelmistä on edelleen valideja. Markkinoinnin toimenpiteillä on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Suorien vaikutusten (myynti) mittaaminen on helpompaa kuin epäsuorien (brändipääoma) vaikutusten. Myös lyhyen tähtäimen vaikutusten mittaaminen (arviointi) on helpompaa kuin pitkän aikavälin vaikutusten mittaaminen. (Brooks & Simkin 2012, 494–495.)

Clark (1999, 712) linjaa markkinoinnin tehokkuuden arvioinnin tutkimuksen siirtyneen kolmeen pääsuuntaan 1970-luvulta lähtien. Ensin taloudelliset mittarit vaihtuivat ei-taloudellisiin mittareihin, sen jälkeen tuottoja verrattiin panostuksiin ja kolmannessa vaiheessa siirryttiin yksittäisen toimenpiteen mittaamisesta moniulotteiseen malliin, jossa asioiden laajempia syy ja seuraussuhteita pyrittiin hahmottamaan.

Markkinoinnin mitattavuutta on siis tutkittu 1970-luvulla ensimmäisessä paradigmassa pääasiassa markkinoinnin suoritusta ja tuottavuutta mittaamalla. Tällöin markkinointitoimenpiteiden tuloksia verrattiin suhteessa panostuksiin ja pyrittiin löytämään mahdollisimman kustannustehokas tapa allokoida markkinoinnin resurssit maksimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. (Clark & Ambler 2001, 232.) Yritykset olivat kehittäneet jo 1960-luvulla tarkkoja matemaattisia malleja taloudellisten tulosten seurantaan markkinoinnin menoeriin suhteutettuna. Näiden avulla markkinointipäälliköt osasivat parhaiten kohdentaa käytössä olevat resurssit. Myöhempien tutkimusten avulla selvisi, että ei-taloudelliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja brändipääoma oli jo tuolloin otettu liike-elämässä osaksi markkinoinnin mittaamista kokonaisuymmärryksen kasvattamiseksi. (Clark 1999, 713–714.)

Myöhemmässä vaiheessa 1980-luvulle tultaessa toisen paradigman fokukseen tulivat enenevässä määrin nimenomaan ei-rahalliset mittarit. Tuotteen ja yrityksen markkinaosuus herätti valtavaa kiinnostusta tuotannon muuttujana. Boston Consulting Groupin tutkimus (ks. Henderson 1973) PIMS (Profit Impact of Market Strategies) -projektista pääteltiin, että markkinaosuus on suurin tekijä kassavirtaa ja kannattavuutta ennustettaessa. Myös asiakasuskollisuus nostettiin esiin vertailtaessa taloudellisen suorituskyvyn arviointia. (Clark & Ambler 2001, 233.)

BCG:n tutkimus sekä samanaikainen Japanilaisten yritysten merkittävät onnistumiset hyödyntää markkinaosuutta suorituksen mittaamisessa ajoivat suuren osan tehdyistä tutkimuksista käsittelemään miksi markkinaosuus oli paras suorituksen mittari. Markkinaosuuden lisäksi tuolloin tutkittiin myös muiden ei-taloudellisten mittareiden toimivuutta muun muassa palvelutason ja uusien tuotteiden kehityksen osalta. Markkinoinnin mittaamisessa oleelliseksi muuttujaksi palvelutason kohdalla nivottiin myös logistiset

palvelut (mm. toimitusvarmuus), sisältömarkkinointi (mm. tuotetiedot) ja tuotteen toiminnallisuudet (mm. takuehdot ja pakkausmuotoilu). (Clark 1999, 715.)

Kolmannessa paradigmassa keskiöön nousi markkinointiorientaation mittaaminen. Kantavana ajatuksena oli markkinatiedon hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa. (Clark & Ambler 2001, 234.) Kolmannen paradigman kohdalla kolme ei-taloudellista tuloksen mittaria keräsivät huomattavan määrän tutkijoiden mielenkiinnosta. Nämä kolme mittaria olivat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja brändipääoma.

Neljännessä paradigmassa 1990-luvun loppupuolella tutkimukset ovat keskittyneet markkinapohjaiseen varallisuuteen. Markkinapohjainen varallisuus on yleisesti taloudellisen arvioinnin ulkopuolella (Clark & Ambler 2001, 234.). Srivastava, Shervani ja Fahy (1998, 2–18) ehdottavat, että varallisuus voidaan jakaa suhdepohjaiseen ja tiedolliseen varallisuuteen, joista suhdepohjainen pitää sisällään suhteet nykyisiin ulkoisiin sidosryhmiin (mm. asiakkaat) ja tiedollinen koostuu yrityksen toimintaympäristön ymmärryksestä.

Markkinoinnin mittaamisen historiaa tarkastellessa voi todeta kulloinkin vallalla olleiden tutkimussuuntausten ja –painotusten hyödyttäneen sekä liike-elämää että tiedeyhteisöä. Muutos pelkästään taloudellisten mittareiden seurannasta kohti myös ei-taloudellisia mittareita on selkeä parannus aiempaan toimintamalliin. Ei-taloudellisten mittarien vahvistumista tuki erityisesti halu mitata brändin tunnettuutta ja vahvuutta kilpailijoihin nähden. Asiakastyytyväisyys ja brändipääoma ovat olleet poikkeuksellinen esimerkki tiedeyhteisön ja liike-elämän yhteisestä kiinnostuksesta, mikä omalta osaltaan on tukenut toinen toistaan. (Clark 1999, 719.)

Ambler ja Roberts (2008, 735–737) kirjoittavat pääoman tuotosta sijoituksille markkinoinnin näkökulmasta (ROMI). Pääoman tuottoa markkinoinnin investoinneille on laskettu useasta eri näkökulmasta. Markkinoinnin toimenpiteiden tuodessa usein epäsuoria tai pitkän aikavälin vaikutuksia (ks. esim. Ambler 2000, 60; Seggie ym. 2007, 835) on pääoman tuoton laskeminen haasteellista. Markkinoinnissa pääoman tuottoa investoinneille on laskettu ainakin kuudella eri tavalla (Ambler & Roberts 2008, 737):

- Myynnin kasvu (lisämyynti suhteessa panostuksiin)
- Kustannusten ja liikevaihdon suhde (prosenttiosuus)
- Myyntitapahtumien määrä (suhteessa panostuksiin)
- Myyntikatteen muutos (suhteessa panostuksiin)
- Uusasiakashankinnan kustannukset (yksittäisen asiakkaan hinta)
- Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen (pysyvyyden hinta)

Amblerin ja Robertsin (2008, 737) mukaan yllä mainitut eri näkemykset sijoitetun pääoman tuoton laskennalle markkinoinnissa tekevät markkinoinnin investointien oikeutuksesta ongelmallista, kun samaa asiaa voidaan mitata usealla eri tavalla tapaukses-

ta ja mittaajasta riippuen. Yleisellä tasolla sijoitetun pääoman tuoton laskenta aliarvioi markkinoinnin panostusten vaikutukset, sillä se mittaa tuloksia vain lyhyellä tähtäimellä, eikä näin ollen huomioi pitkän aikavälin vaikutuksia.

2.3 Markkinoinnin mittareita

Perinteiset tuottavuuteen liittyvät mittarit ovat usein historiaan peilaavia. Vaikka historian mittaaminen tuloksellisuuden näkökulmasta voi olla tyhjää parempi, ei se anna minkäänlaista arviota yrityksen tulevasta menestyksestä, mikä tekee historian tutkimisesta hyödyntämisestä toimintaa ohjaavana tekijänä yksipuolista. Jotta yritys pystyy käsittelemään markkinointia muutenkin kuin pelkkänä menoeränä, on järkeenkäypää että markkinoinnin tuloksellisuutta tulee arvioida pitkällä aikavälillä. (Seggie ym. 2007, 835.)

Ambler (2000, 60) näkee johdolle hyödylliseksi seurata markkinoinnin mittaamisessa kolme asiaa: ulkoisen markkinoinnin mittareita, sisäisen markkinoinnin mittareita sekä itse markkinoinnin prosessia. Ulkoisissa mittareissa tulisi seurata lyhyen tähtäimen (tulot ja menot) lisäksi pitkän aikavälin mittareita esim. brändiarvon kehittymistä. Pitkän aikavälin mittarit ovat usein laadullisia, mutta lyhyen aikavälin mittarit määrällisiä. Sisäisen markkinoinnin mittarit seuraavat yrityksen innovointikykyä, henkilöstön sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Prosessin osalta johdon tulee seurata kaikkien mittareiden osalta miten tietoa kerätään, koostetaan ja läpikäydään. Tämän prosessin avulla markkinatieto muuttuu asiakasymmärrykseksi, jonka pohjalta markkinoinnin toimenpiteitä suunnitellaan (Greenyer 2006, 241).

Sisäisen markkinoinnin mittareina Ambler (2000, 64) suosittelee käyttämään yrityksen innovaatiokykyä, eli sitä miten hyvin yritys pystyy tuottamaan johdon ja asiakkaiden tarpeita vastaavia ratkaisuja. Toisena sisäisen markkinoinnin mittarina toimii yrityksen tavoitteiden jalkauttaminen läpi organisaation. Henkilöstön ymmärrys yrityksen tavoitteista ja heidän sitoutumisensa tavoitteiden saavuttamiseksi on oleellisessa osassa kilpailukyvyn muodostumisessa. Näin ollen työntekijät ovat yrityksen ensimmäinen ja tärkein asiakas.

Markkinoinnin mittareita on vaikea valita. Yritykset voivat mitata markkinoinnin tuloksellisuutta useiden mittarien avulla. (Zahay & Griffin 2010, 84.) Yritysten seuraamat mittarit ovat hajautettuina ympäri yrityksen eri toimintoihin, eri aikaväleille, eri asiakkaille ja eri tarkoituksiin. (Ambler 2000, 65.) Barwise ja Farley (2004, 259–260) tutkivat yleisimpien markkinoinnin mittarien käyttöä viidessä maassa: Yhdysvallat, Japani, Saksa, Iso-Britannia ja Ranska. Markkinaosuus ja tuotteen/palvelun laatu olivat yleisimmät käytössä olevat mittarit. Muita mittareita olivat asiakasuskollisuus, asiakas-/segmentikohtainen katetuotto, suhteellinen hinta ja asiakkaan elinkaariarvo. Kuitenkin

vain pieni osa tutkimuksen kohdeyrityksistä aikoi käyttää em. mittareita säännöllisesti päätöksenteon tukena. (Barwise & Farley 2004, 259–260.)

Ambler (2000, 63) tunnistaa yleisimmät Iso-Britanniassa suuryritysten käytössä olleet markkinoinnin mittarit seuraavasti:

- Uskollisuus/Asiakaspysyvyys
- Suhteellinen saatu arvo (asiakkaiden)
- Asiakastyytyväisyys
- Reklamaatioiden määrä (tyytymättömyys)
- Asiakkaiden määrä
- Suhteellinen hinta (markkinaosuus)
- Markkinaosuus (volyymi tai arvo)
- Tietoisuus (yrityksestä, tuotteista tai brändeistä)
- Jakelu/Saatavuus

Näistä mittareista kolme ensimmäistä olivat yleisimmässä käytössä tutkittavien yritysten joukossa. Viimeiset kolme olivat tutkimuksen mukaan vähiten käytössä, sillä niiden mittaaminen koettiin kohdeyrityksissä haasteelliseksi. Yritysten toimialan luonteesta riippuen edellä mainitut mittarit ovat hyödynnettävissä markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa, joskin ei kaikilta osin. (Ambler 2000, 63.) Clark, Abela ja Ambler (2006, 203) toteavat tutkimuksessaan, että yritysten johdolle ei ole löydettävissä yleispäteviä mittareita, eikä niiden esitysmuotoa todettu oleelliseksi osaksi johdon katselmusta, vaan mittareiden sisältö ja yritysکوhtainen soveltamisala oli arvostetumpi asia formaaliin esitystapaan verrattuna.

Kohdeyritykselle soveltuvien mittareiden valinnan jälkeen yrityksen tulee asettaa tavoitteet, joihin mittarit vastaavat. Esim. asiakaspysyvyyden korkea prosenttiosuus intensiivisesti kilpailulla toimialalla voi olla yritykselle elinehto, kun taas markkinoille pyrkivälle uudelle toimijalle asiakkaiden määrä on relevantimpi mittari markkinaosuuden ohella. Yrityksen kulloinkin vallalla oleva strategia määrittää näin ollen tavoitteet ja niihin soveltuvat markkinoinnin mittarit.

Clarkin (2000b, 17–18) tutkimuksen otanta käsitti 130 Yhdysvaltalaisyrityksen markkinointijohtajat, kun tutkittiin heidän yrityksissään käytössä olleita markkinoinnin mittareita. Yleisesti käytössään heillä oli useampi kuin yksi mittari, vain 21% vastaajista ilmoitti käyttävänsä vain yhtä markkinoinnin mittaria. Myyntiä seurattiin kaikista eniten (74% vastaajista), toisena ja kolmantena oli n. 50% vastaajista käytössä ollut kate sekä markkinaosuus. Ambler ym. (2004, 489) löysivät Iso-Britanniassa myöhemmin tehdysä tutkimuksessaan ylemmän johdon käytössä olevat mittarit asetettuna järjestykseen käyttöasteen perusteella. Yli 70%:ssa tutkituista yrityksistä käytössä olleet mittarit olivat:

- Kate/Kannattavuus
- Myynti (rahana tai määrällisesti)
- Katetuotto
- Tietoisuus (brändin)
- Markkinaosuus (rahana tai määrällisesti)
- Uusien tuotteiden määrä
- Suhteellinen hinta

Mittareiden käytössä havaittiin selvä ero kuluttajakaupan toimialan ja yrityskauppaa käyvien yritysten välillä. Kuluttajakaupalle oleellisempia olivat kuluttajaorientoituneet mittarit. Myös toimialatasolla verrattuna kuluttajakaupan yritysjohtajat käyttivät ahkerammin markkinoinnin mittareita osana strategiatyökalujaan. (Ambler ym. 2004, 490.) Mittareiden valinta toimintaympäristön ja kontekstin mukaan nousi esiin myös Clarkin ym. (2006, 203) tutkimuksessa. Mittareita käyttävän organisaation tulee itse tunnistaa omalle toimialalle ja kilpailutilanteeseen soveltuvat mittarit, jotta tehokkuuden seuranta toteutuu johdon kannalta oleellisissa asioissa.

Clark (2000a, 364) jaottelee markkinoinnin tehokkuuden mittarit neljään kategoriaan niiden välittömien taloudellisten tuloksien ja markkinoinnin menoerien mukaan (Taulukko 1). Mittarit tulee olla yhteismitallisia niin markkinoinnissa kuin yrityksen muussa toiminnassa ja niiden tulee kattaa tuotteet, markkinat ja jakelukanavat. Ensimmäisenä ryhmänä on myynti ja kannattavuusanalyysit. Tämä suoraan taloudellisia mittareita sisältävä kategoria näyttää markkinointiaktiviteettien suorat vaikutukset yrityksen tulokseen. Toinen ja kolmas kategoria ovat yrityksen tai brändin maine kohdemarkkinoilla ja asiakaspohja.

Brändiarvon aineeton arvo on voimakas etu organisaatiolle. Asiakasymmärryksen ja -tyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä osa yrityksen toiminnan kokonaiskuvaa rakennettaessa, sillä se kertoo pitkälti yrityksen onnistuneen arvolupauksen lunastamisesta asiakkaiden silmissä. Toisin kuin myynti- ja kateanalyysit, se voi antaa etukäteen signaaleja sekä uhista että mahdollisuuksista markkinoilla. Neljäs kategoria on markkinointiaktiviteettien laadun analysointi, mikä on vaikeasti mitattava, mutta suuri huolenaihe yrityksille pitkän tähtäimen ja strategisen suunnittelun osana. Se on ollut johtava voima markkinointiorientoituneen organisaatiokulttuurin luomisessa monissa yrityksissä. (Clark 2000a, 364–366.)

Taulukko 1 Markkinoinnin tehokkuuden arvioinnin mittarit (mukaillen Clark 2000a, 364)

| Kategoria | Esimerkit mittareista |
|----------------------------------|---|
| Myynti- ja kateanalyysit | Myynti (kpl) Myynti (eur) Kate (eur) |
| Yrityksen tai brändin maine | Tietoisuus Imago Kiinnostavuus Yksilöllisyys |
| Asiakaspohja | Koko, kasvu ja kannattavuus Suhteellinen asiakastyytyväisyys Asiakasvaihtuvuus Ostokäyttäytyminen Markkinaosuus |
| Markkinointiaktiviteettien laatu | Yrityksen strategiset toimenpiteet Henkilökunnan tietotaito Uusien tuotteiden markkinaosuus |

Clark (2000a, 364) on ehdottanut kuhunkin kategoriaan kolmesta viiteen mittaria riippuen kohdeyrityksen toimialasta ja tavoitteista osaksi markkinoinnin tehokkuuden arviointia. Myynti- ja kateanalyysit ovat tuote-, brändi- tai tuoteryhmäkohtaisia organisaatiosasta riippuen. Yrityksen tai brändin mainetta tulee mitata sen imagon, kiinnostavuuden ja yksilöllisyyden lisäksi kohdemarkkinoiden tietoisuudella kattavan kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Asiakaspohjaa voidaan seurata joko yksittäisen asiakkaan tai kokonaisasiakkuuden näkökulmasta, ja taloudellisten mittareiden (koko, kasvu ja kannattavuus sekä markkinaosuus) lisäksi tulee mitata suhteellista asiakastyytyvääisyyttä ja asiakasvaihtuvuutta. Markkinointiaktiviteettien laadun osalta yrityksen strategiset toimenpiteet voivat tarkoittaa valitun (tuote- tai asiakas-) segmentin tarkempaa seuranta uusin tuotteiden markkinaosuuden mittaamisen lisäksi. Henkilöstön tietotaidolla tarkoitetaan myyntihenkilöstön asiakasymmärryksen lisäksi yrityksen omien tuotteiden ja palveluiden omaksumista, toisin sanoen kuinka hyvin johdon asettama strategia kulkee läpi organisaation aina asiakkaalle asti. (Clark 2000a, 364–367.)

Clarkin ja Amblerin (2001, 234–235) mukaan yksi tärkeimmistä markkinapohjaisista voimavaroista on brändi-pääoma. Se kehittyy hitaasti, mutta voi olla merkittävä etu markkinoilla. Vahvojen brändien väitetään houkuttelevan uusia asiakkaita ja kannustavan nykyisiä asiakkaita ostamaan useammin ja/tai suuremmissa erissä. Ne mahdollistavat, että yritykset voivat laskuttaa hintapremion ei-brändätyjen tai huonosti brändäty-

jen tuotteiden kustannuksella, ja että vahvaa brändiä voidaan hyödyntää uusissa aluevaltauksissa.

Rajagopal (2008, 37) toteaa brändipääoman olevan tärkeä osa markkinointia kun yritys pyrkii saavuttamaan strategiset tavoitteet asiakastytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden kautta. Myös Ambler ym. (2004, 479) näkee brändipääoman aineettomana pääomana osana markkinointia. Srivastava ja Shocker (1991) määrittelevät brändipääoman brändin asiakkaiden, sidosryhmien ja emoyrityksen kokemaksi voimavaraksi. Brändipääoma mahdollistaa paremman volyymin tai katetuoton brändille sekä vahvan, kestävän ja differoidun edun suhteessa kilpailijoihin. Brändipääoma voidaan käsittää joko taloudellisena tai ei-taloudellisena määreenä tapauskohtaisesti. Taloudellisena määreenä brändiarvo ilmaistaan usein valuuttana. Brändiarvo voidaan myös jaotella aineettomaksi varallisuudeksi (eng. intangible asset) ja brändin arvostukseksi, ts. brändin taloudelliseksi arvoksi (Ambler ym. 2004, 479). Amblerin ym. (2004, 492) mukaan brändiarvo voi tuoda tarvittavan yhteyden markkinointitoimenpiteiden osalta lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksiin.

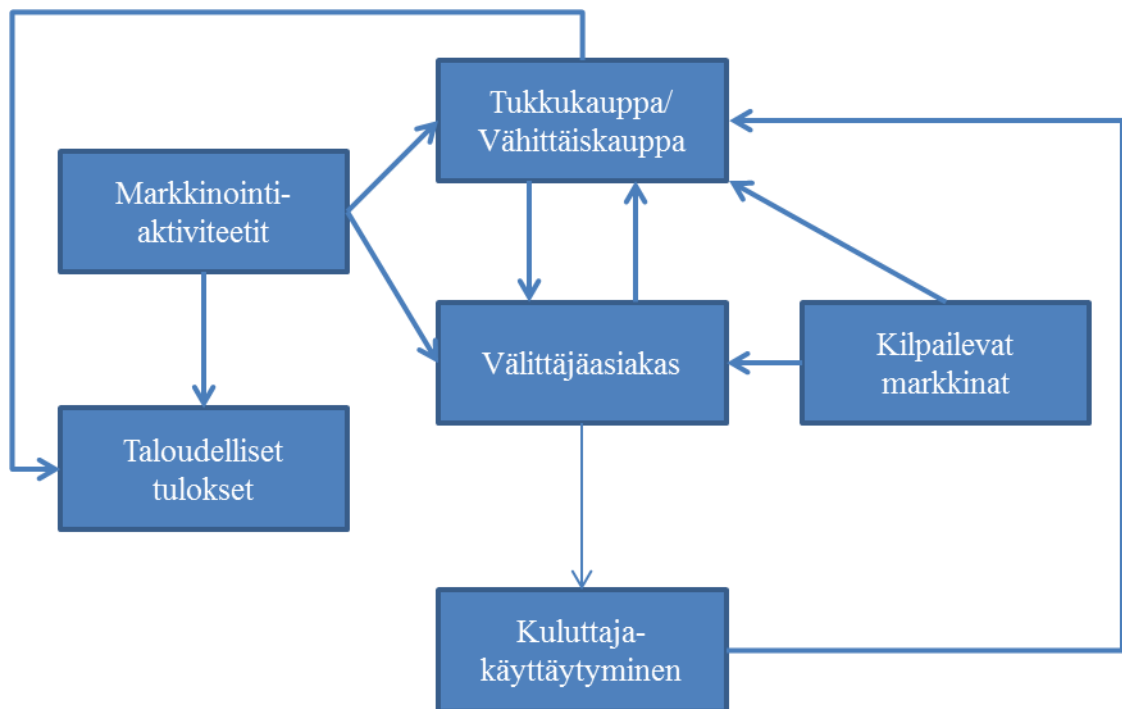
2.4 Markkinatiedon kerääminen ja sen haasteet

Jaworski ja Kohli (1996, 124) kirjoittavan markkinointiorientoituneisuudella olevan positiivinen vaikutus asiakastytyväisyyteen. Hyvän markkinatiedon kerääminen ja siihen reagoiminen johtaa tuotteisiin ja palveluihin, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. He huomauttavat asiasta olevan kuitenkin olevan saatavilla niukalti tutkimustietoa. Pitkässä juoksussa positiivisen asiakastytyväisyyden uskotaan kuitenkin laajalti olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Sama logiikka pätee Clarkin (1999, 721) mukaan myös markkinointiorientoitumiseen ja asiakasuskollisuuteen. Mittaamisen kannalta tästä tekee haasteellisen se, kyetäänkö sitä mittamaan suoraan vai onko se johdannainen asiakastytyväisyydestä.

Edellisessä alaluvussa käsitellyn brändipääoman suora mittaaminen on myös verrattua haasteellista. Osasy siihen on aiemmin kuvattu brändipääoman melko abstrakti käsite ja tapauskohtainen luonnehdinta. Clarkin (1999, 722) mukaan kuitenkin sopii olettaa, että markkinointiorientoituneella yrityksellä olisi parempi käsitys sen brändipääomasta kuin sisäänpäin kääntyneellä, vain taloudellisia mittareita seuraavalla yrityksellä. Vaikka myös tämä, kuten asiakastytyväisyys, olisi epäsuorasti kytkettävissä markkinointiorientoituneisuuteen, voi perustellusti väittää brändipääoman vaikuttavan ostopäätökseen jo ennen asiakastytyväisyyttä, joka muodostuu vasta ostotapahtuman jälkeen.

Kuten markkinoinnin mittaaminen, myös markkinatiedon kerääminen on jatkuva prosessi. Jo kerättyä tietoa hyödynnetään prosessinomaisesti aina seuraavassa ja sitä

seuraavassa vaiheessa. (Clark, Abela & Ambler 2005, 244.) Ambler (2000, 62) suosittelee yrityksiä aloittamaan markkinatiedon systemaattisen keräämisen kuviossa 1 kuvatun prosessin mukaisesti. Taloudelliset tulokset tulevat liikevaihdosta. Muut avainmittarit ovat ei-taloudellisia: mm. loppuasiakkaiden määrä ja tyytyväisyys sekä kuluttajakäyttäytymisen mittarit. Nämä mittarit ovat verrattavissa kilpailijan suoriutumiseen. Markkinointitoimenpiteet vaikuttavat sekä suoraan asiakkaisiin (henkilöstön kautta) että välillisesti loppuasiakkaaseen (mainosten ja myyninedistämisen kautta).



Kuvio 1 Ulkoisen markkinatiedon keräämisen prosessi (mukaellen Ambler 2000, 62)

Yritys vaikuttaa markkinointiaktiviteeteillaan omiin asiakkaisiinsa sekä välittäjäasiakkaisiin. Välittäjäasiakkaiden suhtautuminen markkinointiviesteihin on oleellisessa osassa kuluttajien käyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin, mikä johtaa tukku- ja vähittäiskaupassa tapahtuvaan myynnin muutokseen. Tähän muutokseen vaikuttaa myös kilpailevat markkinat ja samoilla markkinoilla kilpailevat toimijat. Näin ollen markkinointiaktiviteetit vaikuttavat sekä suoraan että epäsuorasti yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Ambler 2000, 62–63.)

Lisäksi Rust ym. (2004a, 76) painottavat, että yrityksellä tulisi olla liiketoimintamalli, joka seuraa markkinoinnin menoerien vaikutusta asiakkaiden tietoon, uskollisuuteen ja viime kädessä käyttäytymiseen. Näitä välillisiä vaikutuksia mitataan usein ei-taloudellisten mittareiden kuten asenteiden ja käyttäytymismallien avulla. Yrityksen kilpailuympäristöön soveltuvien strategioiden ja taktiikoiden luomisen edellytyksenä on, että yritys pyrkii ensin ymmärtämään asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (Rust ym. 2004a, 80).

Markkinoinnin mittaamisessa on tunnistettavissa kuusi haastetta. Ensimmäinen perustavanlaatuinen haaste on parhaiten soveltuvien mittareiden sekä parhaiden toimintatapojen määrittely ja löytäminen (Ambler 2000, 59). Laskentatoimi ja sen suureet ovat toistaiseksi säilyneet dominoivana mittaristona yritystoiminnassa. Brändipääoma on laajalti käytössä oleva mittari, mutta sitä hyödynnetään harvoin päätöksenteon tukena osana formaalia strategiaprosessia. Markkinointiorientoituneilla yrityksillä on löytynyt taipumus rakentaa ja ottaa herkemmin käyttöön markkinoinnin mittareita kuin muilla yrityksillä. (Ambler ym. 2004, 493.)

Rust ym. (2004a, 76) luettelevat markkinoinnin tehokkuuden mittaamiselle kolme lisähaastetta. Toisena haasteena on markkinointitoimenpiteiden sitominen pitkän tähtäimen vaikutuksiin. Kolmantena haasteena on yksittäisten markkinointitoimenpiteiden erottaminen muista toimenpiteistä. Neljäs haaste on puhtaasti taloudellisten metodien todistettu puutteellisuus markkinoinnin investointien oikeuttamisessa. Viides haaste on Rust ym. (2004a, 76) mukaan ei-taloudellisten mittarien yhteyden taloudelliseen tulokseen ja omistaja-arvoon lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Kuudes ja viimeinen markkinoinnin mittaamisen haaste on se, että numerot ovat hyviä mittareita vain siihen pisteeseen asti kun niitä voidaan verrata pohjatietoon, mikä määrittää kehittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Oikean vertailukohtan valitseminen tulee tältä osin kriittiseksi markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Toimintaa tulisi mitata kohdemarkkinoihin ja yrityksen arvolupaukseen suhteutettuna. Markkinoinnin mittarit tulisivat näin ollen olla kytköksissä yritysstrategiaan ja sieltä johdettuihin tavoitteisiin. (Clark 2000a, 366.)

Ambler ja Roberts (2008, 733–734) sekä Brooks ja Simkin (2012, 509–510) kiteyttävät markkinoinnin mittaamisen haasteet toteamalla, että on vaikea koostaa markkinoinnin mittareista yhtä yleispätevää mittaria, joka toimisi johdon näkökulmasta yhtä tyhjentävällä tavalla tuottaen saman informaation kuin esim. tuotannolliset tai kirjanpidolliset mittarit. Yhden yleispätevän mittarin ajattelumallin hylkääminen avaa kuitenkin mahdollisuuden jaotella markkinoinnin mittarit siten, että ne tuottavat johdolle riittävän kokonaisvaltaisen ja eteenpäinkatsovan ymmärryksen siinä muodossa, johon liike-elämän johto on ajan saatossa tottunut.

3 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

Tässä luvussa perehdytään Kaplanin ja Nortonin (1992) tavoitejohtamisen pohjalle kehitettyyn yrityksen johdon strategiatyökaluun, joka julkaistiin vuonna 1992. Kaplan oli tuolloin Harvardin yliopiston laskentatoimen professori ja Norton massachusettsilaisen it-konsulttityhtiö Nolanin toimitusjohtaja. Tasapainotettu tuloskortti on sittemmin kehittynyt liiketoiminnan suorituskyvyn mittaristosta yritysjohton strategiatyökaluksi ympäri maailman (Barrows 2010, 14). Luvussa pohjustetaan ensin tasapainotetun tuloskortin taustaa, sisältöä ja tavoitteita sekä esitellään tasapainotetun tuloskortin sovellutuksia käytäntöön lähdekirjallisuuteen pohjautuen. Luvun lopussa käsitellään myös tasapainotetun tuloskortin osakseen saamaa kritiikkiä erityisesti markkinoinnin näkökulmasta.

3.1 Taustaa

Tasapainotettu tuloskortti (eng. Balanced Scorecard, BSC) on tavoitejohtamisen näkökulmasta rakennettu strategisen suoriutumisen mittaristo. Kaplanin ja Nortonin (1992, 71) mukaan ylin johto on ymmärtänyt, että organisaatiossa käytössä oleva mittaristo ohjaa vahvasti johdon ja työntekijöiden käyttäytymistä. He myös väittivät, että perinteiset taloudelliset mittarit, kuten sijoitetun pääoman tuotto (eng. Return on Investment, ROI) ja osakekohtainen tuotto (eng. Earnings Per Share, EPS) voivat antaa harhaanjohtavia signaaleja jatkuvalle kehitykselle ja innovaatioille, joita nykypäivän kilpailuympäristö vääjäämättä vaatii. Perinteiset taloudelliset mittarit toimivat hyvin teollisuuden aikakaudella, mutta eivät kirjoittajien mukaan vastanneet silloisen yritysjohton tarpeisiin. (Kaplan & Norton 1992, 71.)

Kaplan ja Norton (1992, 71) eivät halunneet kuitenkaan kokonaan hylätä taloudellisia mittareita osana suorituskyvyn arviointia, sillä heidän mielestään johdon ei pitäisi joutua valitsemaan taloudellisten mittareiden ja toimenpiteiden tehostamisen tai tulevaisuuden arvioinnin välillä. Mikään mittari yksistään ei tuo tarpeeksi laajaa ymmärrystä johdon päätöksenteon tueksi, vaan molemmat edellä mainitut näkökulmat ovat tarpeellisia. He havaitsivat johdon tarvitsevan tasapainotetun esityksen taloudellisista ja operatiivisista mittareista. Edellä mainitut asiat johtivat Kaplanin ja Nortonin (1992) vuoden kestävään tutkimusprojektiin, jossa tutkittiin suorituskyvyn mittaamista johdon näkökulmasta.

Näihin muuttuviin tarpeisiin Kaplan ja Norton (1992) loivat tasapainotetun tuloskortin, joka mahdollistaa sekä taloudellisten että operationaalisten muuttujien seurannan. Tasapainotettu tuloskortti on joukko mittareita, jotka antavat ylimmälle johdolle nopean mutta samalla kokonaisvaltaisen näkymän yrityksen liiketoiminnasta. Tasapainotetussa tuloskortissa on taloudellisia mittareita, jotka kertovat jo tehtyjen toimenpiteiden vaiku-

tuksista sekä operationaalisia mittareita asiakastyytyvyyden ja sisäisten prosessien sekä organisaation innovaatiokyvyn ja kehitystoimenpiteiden mittaamiseen. Nämä operationaaliset mittarit ovat tulevaisuuden taloudellisen suorituskyvyn perustan ajureita. (Kaplan & Norton 1992, 71.)

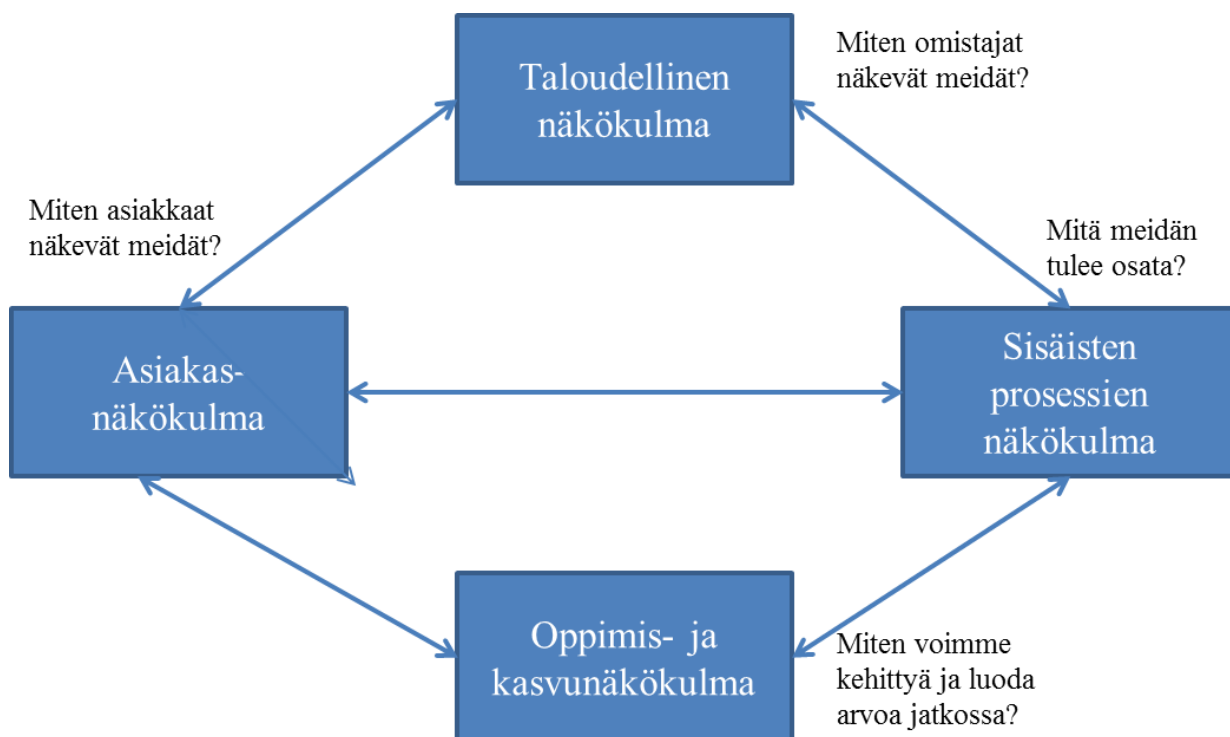
3.2 Mittariston sisältö ja arviointiperusteet

Tasapainotettu tuloskortti vastaa neljään peruskysymykseen (Kaplan & Norton 1992, 72):

- Miten asiakkaat näkevät meidät? (asiakasnäkökulma)
- Mitä meidän pitää hallita? (sisäisten prosessien näkökulma)
- Pystymmekö jatkossa kehittymään ja luomaan arvoa? (oppimis- ja kasvunäkökulma)
- Miten osakkeenomistajat näkevät meidät? (taloudellinen näkökulma)

Asiakasnäkökulman osalta organisaation tulisi määritellä tavoitteet ajalle, laadulle, suoritukselle ja palvelulle. Näiden tavoitteiden pohjalta tulee asettaa mittarit, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista (Kaplan & Norton 1992, 73). Kaplan ja Norton (1992, 74) perustelevat sisäisen prosessin näkökulmaa sillä, että asiakasnäkökulman tavoitteet pitää pystyä muuttamaan sisäisiksi tavoitteiksi, joiden avulla asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Hyvä asiakaspalvelukyky syntyy prosesseista, päätöksistä ja toimenpiteistä läpi organisaation. Johtajien pitäisi keskittää huomio niihin kriittisiin sisäisiin toimenpiteisiin, joilla asiakastarpeet tyydytetään.

Oppimis- ja kasvunäkökulma pyrkii tavoittamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön mukanaan tuoman muutoksen myös organisaation toimintaa kehitettäessä. Organisaation tulee tehdä jatkuvia parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin ja prosesseihin sekä kyetä tuomaan markkinoille täysin uusia tuotteita asiakkaiden tarpeisiin. Organisaation kyky innovoida, kehittyä ja oppia on suoraan verrannollinen sen arvoon. (Kaplan & Norton 1992, 75.) Taloudelliset mittarit indikoivat organisaation strategian, sen implementoinnin ja toteutuksen onnistumista organisaation toiminnassa. Tyypillisesti taloudelliset tavoitteet kytkeytyvät kannattavuuteen, kasvuun ja yrityksen kykyyn tuottaa osakkeenomistajilleen arvoa (Kaplan & Norton 1992, 76).



Kuvio 2 Tasapainotetun mittariston näkökulmat (mukaellen Kaplan & Norton 1992, 72)

Kuten kuviosta 2 tulee ilmi, kaikki tuloskortin osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa eikä yritys voi näin ollen jättää mitään osa-aluetta huomioimatta. Vaikka tasapainotettu tuloskortti antaa johdolle neljä näkökulmaa yrityksen toiminnan tarkasteluun, pyrkii se kuitenkin minimoimaan informaatiotulvaa rajoittamalla mittareiden määrää. Yritykset harvoin kärsivät mittareiden vähyydestä – päinvastoin. Usein johto lisää mittareiden määrää, kun huomataan jonkin mielenkiintoisen tai tarpeelliseksi koetun asian seuraamisen edesauttavan yrityksen toiminnan ohjausta. Tasapainotettu tuloskortti pakottaa johdon fokuoimaan toiminnan seurannan kriittisimpiin mittareihin. (Kaplan & Norton 1992, 72.)

3.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen indikoi yrityksen strategian, sen implementoinnin ja toteutuksen vaikutuksia tuloskehitykseen. Keskeisimmät taloudelliset mittarit liittyvät kannattavuuteen, kasvuun ja omistaja-arvoon. Taloudelliset mittarit ovat usein saaneet kritiikkiä historiaan perustuvan tiedon hyödyntämisestä tulevien toimenpiteiden suunnittelussa ja niiden kyvyttömyydestä kuvastaa hetkellisiä arvoja tuottavia toimenpiteitä. Osa kriitikoista jopa väittää, että kilpailuympäristön muutos on niin suuri, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät lisää asiakastyytyväisyyttä, laatua tai työntekijöiden moti-

vaatiota. Taloudelliset mittarit ovat tuloksia operatiivisista toiminnoista ja taloudellinen menestys pitäisi olla looginen seuraus, kun asioita tehdään oikein. Toisin sanoen yritysten pitäisi tehdä perustavanlaatuisia parannuksia toimintoihinsa, jotta taloudelliset mittarit täyttyvät. (Kaplan & Norton 1992, 77.)

Kriitikoiden väitteet taloudellisten mittareiden tarpeettomuudesta ovat aiheettomia ainakin kahdesta syystä. Hyvin suunniteltu taloudenhallinta voi ennemminkin parantaa kuin rajoittaa organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä. Toisena argumenttina kritiikin vastapainona toimii väitetyn operatiivisen toiminnan kehittämisen ja taloudellisen tuloksen parantumisen välisen syy-seuraussuhteen hatara ja epävarma yhteys. Tätä perustellaan tutkimustulosten valossa sillä, että kohdeyrityksissä ei pystytty aukottomasti todistamaan operatiivisen toiminnan tehostamista ja asiakasnäkökulman painottamista osana johdon seurantajärjestelmiä, eikä näin ollen ollut vaikuttava tekijä taloudellisen tuloksen parantamisessa. Toisin sanoen pelkän asiakasnäkökulman, kuten myöskään pelkän taloudellisen näkökulman mittarit eivät tue riittävästi yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Kaplan & Norton 1992, 77.)

3.2.2 *Asiakasnäkökulma*

Asiakasnäkökulman osalta monilla yrityksillä on tavoitteenaan ”olla paras arvontuottaja asiakkaalle”. Tähän pohjautuen yrityksen suorituskyky asiakkaan näkökulmasta on näin ollen prioriteetti myös johdon näkökulmasta. Tasapainotettu tuloskortti vaatii johtoa muokkaamaan tämän yleistetyn tavoitteen sellaisiksi tarkemmiksi mittareiksi, jotka kuvastavat asiakkaiden arvostamia asioita yrityksen toiminnassa. (Kaplan & Norton 1992, 73.) On oleellista ymmärtää asiakasnäkökulman vaatimat mittarit, jotta asiakkaan tuoma arvo on yhdistettävissä yrityksen taloudelliseen suoritukseen. Yrityksen tuleekin etsiä omasta toiminnastaan ne asiat, joita asiakkaat juuri heiltä odottavat. (Hogan, Lehmann, Merino, Srivastava, Thomas & Verhoef 2002, 27.)

Asiakkaiden näkökulmasta kohdistuvat vaateet jaetaan usein neljään kategoriaan: toimitusaika, laatu, suorituskyky ja palvelu sekä kustannukset. Toimitusaika käsittää sen vasteajan, jolla yritys pystyy tuottamaan palvelun tai toimittamaan ratkaisun asiakkaan tarpeisiin. Olemassa oleville tuotteille toimitusaika voidaan mitata tilauksen saamisesta sen toimittamiseen asiakkaalle. Uusien tuotteiden osalta toimitusajaksi katsotaan tuotteen saaminen markkinoille vastaamaan muuttunutta kysyntää. Laatuvaatimukset heijastavat asiakkaan odotuksia yrityksen arvolupaukseen suhteutettuna. Nämä vaatimukset ovat toimiala- ja yrityskohtaisia sekä myös asiakkaiden odotuksista riippuvia. Suorituskyky ja palvelu mittaavat yrityksen tuotteiden tai palvelujen merkitystä osana asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmasta yrityksen tulisi asettaa niille tavoitteet ja tavoitteita vastaavat mittarit. (Kaplan & Norton 1992, 73.)

Toimitusajan, laadun sekä suorituskyvyn ja palvelun lisäksi yritysten tulee huomioida tuotteidensa kustannukset asiakkaille. Markkinointiorientoituneen yrityksen (ks. Ambler 2000) tulee rakentaa tarjoamansa siten, että asiakkaan kokema arvo ei perustu ainoastaan tuotteesta koituville kustannuksille. Myös Kaplan ja Norton (1992, 74) huomauttavat, että asiakkaat näkevät hinnan vain yhtenä komponenttina toimittajan kanssa asioidessaan. Muut toimittajalähtöiset kustannukset vaihtelevat tilaukseen, toimitusajkaan, maksuehtoihin ja muihin tilaus-toimitusprosessiin vaikuttavista tekijöistä riippuen. Hyvä toimittaja voi mahdollisesti hinnoitella tuotteensa kilpailijoiden yläpuolelle, mikäli muut tilaus-toimitusprosessin komponentit ovat asiakkaalle kilpailijoita suosittuimmat.

Toimittajan kannalta korkeamman hinnan asettaminen on oleellista kun yrityksen tavoitteena on kannattavuuden lisääminen. Alennetut hinnat eivät auta yritystä tämän tavoitteen saavuttamisessa – päinvastoin volyymin kasvattaminen katetuoton kustannuksella johtaa myös kasvaviin kustannuksiin logistiikan, toimituskäsittelyn ja muiden tilaus-toimitusprosessiin liittyvien osatekijöiden osalta, joita ei pystytä siirtämään suoraan asiakashintoihin. (Paun, Compeau & Grewal 1997, 70–71.) Anderson, Mok ja Jairam (2013, 125) tarjoavat vaihtoehtoisia ratkaisuja hinnoitteluun liittyvän alennuskierteen välttämiseksi. Myös heidän mukaansa tuotteen arvon nostaminen hinnan edelle markkinoinnissa vankistaa yrityksen asemaa neuvotteluissa ja auttaa vähentämään hintakeskustelun painoarvoa.

3.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Asiakaslähtöiset mittarit ovat tärkeitä, mutta ne pitäisi kääntää sisäisiksi mittareiksi, joita yritys seuraa saavuttaakseen asiakkaiden odotukset. Erinomainen asiakastyytyväisyys pohjaa organisaation läpi kulkeviin prosesseihin, tehtyihin päätöksiin ja toimenpiteisiin yrityksen sisällä. Johdon pitäisi keskittyä kriittisiin sisäisiin toimintoihin, jotka edesauttavat asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. (Kaplan & Norton 1992, 74–75.)

Sisäisten mittarien tulisi kohdistua niihin toimintoihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Näitä ovat esimerkiksi läpimenoaika, laatu, työntekijätaidot ja tuotavuus. Yritysten tulee myös pyrkiä tunnistamaan ja mittaamaan oma ydinosaamisensa ja teknologiset tarpeet, joilla markkinajohtajuus saavutetaan. Tietojärjestelmät ovat oleellinen osa sisäisten prosessien hallinnassa, ja niiden avulla voidaan organisaation läpi tapahtuvat toimenpiteet kytkeä johdon asettamiin tavoitteisiin organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi jälkitoimitusten määrän kasvaessa johto voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ostotoiminnan kehittämisen ja varaston sisään tulevan tavaran ja läpimenoajan parantamiseksi. Tietojärjestelmien avulla tietoa saadaan aina päivä-, varasto- paikka- ja asiakastasolle asti. (Kaplan & Norton 1992, 74–75.)

3.2.4 *Oppimis- ja kasvunäkökulma*

Tasapainotetun tulokortin käyttöönotto kohdeyrityksissä on auttanut johtoa tunnistamaan tulokortin kaikkien näkökulmien mukanaan tuomat muutokset osana yrityksen strategiatyökaluja. Eri näkökulmia yhdistämällä johdon ei tarvitse tukeutua päätöksenteossaan olettamuksiin suorituskyvyn arvioinnissa, vaan asiat pystytään käsitteellistämään ja jakamaan osiin paremman kokonaisuymmärryksen saavuttamiseksi. Perinteiset sisäisen laskentatoimen mittaristot ovat johtaneet ristiriitoihin yrityksissä, kun järjestelmät kontrolloivat ihmisten käyttäytymistä ja pakottavat prosessit tiettyyn muottiin.

Tasapainotettu tulokortti puolestaan soveltuu dynaamisessa kilpailuympäristössä toimiville yrityksille. Tasapainotettu tulokortti käsittää strategian ja vision toiminnan keskiössä. Se vakiinnuttaa tavoitteita, mutta olettaa samalla että ihmiset omaksuvat eri käyttäytymismalleja ja toimintatapoja tavoitteidensa saavuttamiseksi. Näin ollen tasapainotettu tulokortti ei rajoita yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä myöskään eitaloudellisesta näkökulmasta. Yhdistämällä taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimis- ja kasvunäkökulman tasapainotettu tulokortti auttaa johtoa ymmärtämään yrityksen sisäisiä vuorovaikutussuhteita. Opitut asiat vievät johtoa kohti parempaa päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä näkökulmanaan tulevaisuuden toiminta menneisyyden sijaan. (Kaplan & Norton 1992, 79.)

3.3 **Mittaristoon kohdistettu kritiikki**

Tasapainotettu tulokortti on pitkään suuressa suosiossa ollut johdon strategiatyökalu, jonka on sanottu tuovan oleelliset mittarit johdon päätöksenteon helpottamiseksi. Näin ollen ei ole ihme, että monet yritykset ovat implementoineet tasapainotetun tulokortin osaksi strategiatyökalujaan. (Mooraj, Oyon & Hostettler 1999, 481.) Assiri, Zairi ja Riyad (2006, 938) huomauttavat myös, että tasapainotettua tulokorttia on markkinoitu aggressiivisesti erityisesti Yhdysvalloissa, mikä on ollut omiaan edesauttamaan sen laajaa levinneisyyttä.

Tasapainotetun tulokortin implementointi osaksi johdon strategiatyökaluja ei itsessään tuo lisäarvoa organisaatiolle, vaan johdon tulee huomioida laajempi näkökulma tulokseen vaikuttavista tekijöistä (Assiri ym. 2006, 949). Näin ollen on oikeutettua argumentoida, ovatko taloudelliset mittarit järkeviä johdon päätöksentekoa ohjaavina kriteereinä. Tasapainotettua tulokorttia on kritisoitu siitä, että se jättää huomioimatta motivoituneiden työntekijöiden roolin asiakaskokemukseen erityisesti palvelusektorilla (Smith 1998, 35–36). Ambler ja Roberts (2008, 734) täydentävät edellistä huomioimalla, että asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki se mitä yritys kokonaisuudessaan tekee tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet ja sitä kautta luo arvoa osakkeenomistajille. Kritiikin

mukaan tasapainotettu tuloskortti ei myöskään ota huomioon seuraavia seikkoja (Atkinson, Waterhouse & Wells 1997, 28–31; Mooraj ym. 1999, 482):

- Työntekijöiden ja toimittajien panoksen korostamista (tasapainotettu tuloskortti ei huomioi arvoketjua kokonaisuudessaan, vaikka se on tärkeä osa nykypäivän verkostotaloudessa)
- Yhteisön roolia yrityksen toimintaympäristössä
- Tehokkuuden mittaamista kaksisuuntaisena prosessina (tasapainotettu tuloskortti kohdistuu pääasiassa hierarkkiseen tulostittaukseen).

Maltz, Shenhar ja Reilly (2003, 190) täydentävät kritiikkiä toteamalla että vaikka tasapainotetun tuloskortin näkökulmat sisältävät useita yksittäisiä mittareita, ei tasapainotettu tuloskortti tue yksittäisten mittareiden vuorovaikutussuhteita pitkän aikavälin mittareiden seurannassa. Vaikka taloudellisen näkökulman lisäksi tasapainotettu tuloskortti huomioi mm. asiakasnäkökulman, yritys ei kykene ymmärtämään markkinoinnin toimenpiteiden taloudellisia vaikutuksia, jos asiakasnäkökulman mittarit eivät mittaa tuloksia yksittäisen asiakkaan tasolla. Tarvittavat asiakaslähtöiset mittarit suorituskyvyn mittaamiselle tarvitaan, jotta yritys ymmärtää markkinoinnin vaikutukset asiakas- ja segmenttitasolla. (Zahay & Griffin 2010, 90.)

Punniyamoorthy ja Murali (2008, 427–429) nostavat esiin tasapainotetun tuloskortin ongelmallisuuden juuri vuorovaikutussuhteiden osalta. He huomauttavat, että mittareiden arvo eri yrityksille vaihtelee tapauskohtaisesti toimialan ja kilpailutilanteen mukaan. Jos kaikki neljä näkökulmaa omaavat saman painoarvon (25%), niin yritysjohto saattaa saada vääristyneen käsityksen vallalla olevasta todellisuudesta. Asiakkaan näkökulmasta oleelliset asiat saattavat jäädä liian pienelle huomiolle, kun kokonaisuudessa kolmen muun näkökulman mittarien tulokset ovat tavoitetasolla. Punniyamoorthy ja Murali (2008, 429) ehdottavatkin, että yritys asettaa tasapainotetun tuloskortin näkökulmien sisälle valituille mittareille painoarvot näkökulman sisällä, jotta tasapainotettu tuloskortti todella palvelee nimensä mukaista tarkoitustaan.

Tasapainotetun tuloskortin implementoinnissa tulee kiinnittää erityistä huomiota kolmen tason haasteisiin: dominoivat, pääasialliset ja tukevat toiminnot. Näiden pohjalta implementoinnissa tulee noudattaa selviä ja mahdollisimman käytännönläheisiä ohjeita onnistuneen käyttöönoton takaamiseksi. Parhaiten tavoitteet saavutetaan, kun tasapainotetun tuloskortin osa-alueet toimivat ohjenuorana yrityksen toimintaan peilaten. (Assiri ym. 2006, 949.) Edellistä täydentää toteamus siitä, että organisaation jokaisella liiketoimintayksiköllä tulisi olla käytössä oma tasapainotettu tuloskortti, joka peilaa yksikötason strategiaan ja tavoitteisiin (Chavan 2009, 398). Tasapainotettu tuloskortti vie siis paljon resursseja suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa, kun johto on pakotettu purkamaan yritystason strategia aina yksikkö- ja yksilötasolle asti. (Chavan 2009, 405).

Chavan (2009, 398) täydentää, että tasapainotettu tuloskortti on suhteellisen kallis työkalu kehittää, jolloin tasapainotetun tuloskortin hyödyt ovat riippuvaisia siitä miten hyvin johto hyödyntää valittuja mittareita. Mooraj ym. (1999, 481) huomauttavatkin, että harvat yritykset ovat tehneet laskelmia tasapainotetun tuloskortin implementoinnin kustannuksista verrattuna hyötyihin. Yritykset käyttävät paljon aikaa ja rahaa implementointiin, mutta eivät välttämättä saa haluamiaan tuloksia.

Haapasalon ym. (2006, 707–708) mukaan tasapainotettu tuloskortti on implementointiin liittyvistä haasteista huolimatta samalla työkalu strategian viestintään ja hallintaan. Tasapainotettu tuloskortti voidaan implementoida monenlaisissa organisaatioissa ja jokainen organisaatio voi muokata käyttöönottoprosessista omanlaisensa.

4 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI MARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA

Neljännessä luvussa lähdekirjallisuudessa esitetyt markkinoinnin mittarit nivotaan yhteen tasapainotetun tuloskortin näkökulmien kautta. Luvussa käsitellään ensin tasapainotetun tuloskortin soveltuvuutta markkinoinnin tarpeisiin sekä sen puutteita ja mahdollisia hyötyjä markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa.

4.1 Tasapainotetun tuloskortin soveltuvuus markkinoinnin tarpeisiin

Barrows (2010, 14) linjaa markkinoinnin olevan kriittinen osa mitä tahansa johdon ohjausjärjestelmää. 2000-luvulla trendi markkinoinnin mittaamisessa oli aineettomien, laadullisten ja ei-taloudellisten puolien arviointi yrityksissä. Vaikka taloudelliset tulokset ovat edelleen tärkeä indikaattori toiminnasta, yhä useammat empiiriset todistusaineistot näyttävät toteen sen, että menot-tulot -näkökulma on ollut vähentymässä viimeisten vuosikymmenten aikana. (Assiri ym. 2006, 938.)

On oleellista kytkeä yhteen markkinointiprosessi ja strategia. Yrityksen strategian, tasapainotetun tuloskortin ja markkinointisuunnitelman yhdistäminen takaa markkinoinnin lähtökohtien olevan linjassa koko yrityksen strategian kanssa (Barrows 2010, 14). Markkinoinnin mittariston suunnittelu tasapainotetun tuloskortin pohjalta edesauttaa saumattoman, integroidun markkinointisuunnitelman rakentamista siten, että markkinoinnin osa-alueet tukevat yritysstrategiaa läpi organisaation. Näin ollen toimiva markkinointisuunnitelma tarvitsee tuekseen koko yritysstrategian kattavan näkemyksen oikeiden toimenpiteiden toteuttamiseksi ja mittaamiseksi. (Barrows 2010, 14–16).

Tasapainotettu tuloskortti toimii markkinoijalle apuna oikeiden markkinoinnin mittarien tasapainoiseen valitsemiseen yritysstrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaat markkinoinnin mittarit ovat ne, jotka tehokkaimmin mittaavat markkinoinnin tuottavuutta ja auttavat johtoa kehittämään tehokkaan, eteenpäinkatsovan markkinointistrategian. Lisäksi mittareiden tulee tukea tavoitteita asiakkaiden arvon määrittelyssä pitkällä aikavälillä ja sitä kautta tuottamaan tietoa yrityksen taloudellisesta kehityksestä tulevaisuudessa. (Petersen ym. 2009, 96.)

4.2 Tasapainotetun tuloskortin puutteet

Tasapainotetun tuloskortin neljä eri näkökulmaa tuovat kattavan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta, mutta markkinoinnin näkökulmasta tasapainotettu tuloskortti tarvitsee

täydentäviä komponentteja. Yrityksen kärsiessä harvoin liian vähistä mittareista (ks. esim. Kaplan & Norton, 1992, 72) tulisi tasapainotetun tuloskortin näkökulmia täydentää markkinointiin paremmin soveltuvilla mittareilla. Gao (2010, 36) täydentää edellistä huomauttamalla, että markkinoijien tulisi kehittää mittaristoja jotka ovat riittävän pieniä hallittaviksi mutta riittävän laajoja paremman kokonaisymmärryksen saavuttamiseksi.

Toisessa luvussa esiteltyjen markkinoinnin mittareiden pohjalta jokaiseen näkökulmaan voidaan löytää kuhunkin sopivia, täydentäviä mittareita paremman markkinaymmärryksen kasvattamiseksi perimmäisenä tavoitteena markkinointiorientoituneen organisaatiokulttuurin implementointi. Tasapainotettu tuloskortti ei sellaisenaan mittaa asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita, mikä on markkinaymmärryksen kasvattamiseksi oleellista. (Seggie ym. 2007, 839.)

Seggien ym. (2007, 839) mukaan tasapainotetun tuloskortin taloudelliseen näkökulmaan tulisi markkinoinnin näkökulmasta lisätä mittareita, jotka tukevat markkinointiaktiiviteettien tavoitteiden seuranta ja saavuttamista. Näitä mittareita ovat myynnin, yksikkökatteen ja asiakaskannattavuuden lisäksi katetuotto sekä yrityksen markkinaosuus. Perinteinen tasapainotettu tuloskortti ryhmittelee asiakkaat yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin yksittäisen asiakkaan näkökulma jää käsittelemättä.

Asiakasnäkökulman puolelta asiakasuskollisuuden, asiakastyytyväisyyden ja yrityksen tai brändin tietoisuuden mittaaminen on oleellinen osa markkinointiaktiiviteettien seuranta. Sisäisten prosessien näkökulmasta jakelukanavien ja palvelutason mittaaminen sekä henkilökunnan tietotaito yrityksen tuotteista ja palveluista ovat tärkeitä mittareita. Oppimis- ja kasvunäkökulman kannalta uusien tuotteiden markkinaosuus kertoo yrityksen markkinointitoimenpiteiden laadusta ja reklamaatioiden määrä korreloi sekä yrityksen sisäisten prosessien että tuoteportfolion toimivuuteen yrityksen kohdemarkkinoilla. Oleellista kaikissa näkökulmissa on kohdeyritykselle relevanttien mittareiden valitseminen siten, että ne tukevat yrityksen strategiaa niin yritys-, liiketoimintayksikkö-, kuin osastotasolla.

4.3 Tasapainotetun tuloskortin hyödyt

Tasapainotetun tuloskortin suurimpana hyötynä on valittujen mittareiden jaottelu tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulman avulla. Joskin markkinoinnin mittaristoissa saattaa olla erilaisia näkemyksiä jaottelun taustalla, on tasapainotetun tuloskortin laaja hyväksyntä omiaan tukemaan Kaplanin ja Nortonin (1992) jaottelun hyödyntämistä. Tasapainotetun tuloskortin ollessa laajassa käytössä ja hyväksytty eri yrityksissä ja toimialoilla ympäri maailman, on sen hyödyntäminen perusteltua myös markkinoinnin näkökulmasta, kun markkinoinnin mittarit voidaan sijoittaa vastaavan luokittelun pohjalta osaksi johdon strategiatyökaluja. Näin ollen voitaisiin myös lisätä johdon kiinnos-

tusta markkinointia kohtaan matkalla kohti markkinointiorientoitunutta organisaatiokulttuuria. (ks. esim. Ambler ym. 2004, 479.)

Tasapainotetun tuloskortin yhtenä hyötynä on myös sen mahdollistava rooli sekä määrällisten että laadullisten mittareiden viitekehyksenä. Yritys- ja toimialakohtaiset mittarit eri näkökulmissa vaihtelevat, mutta tasapainotetun tuloskortin teemoittelu kokonaiskuvan rakentamiseksi mahdollistaa sisällöllisen vaihtelun yrityksen strategiaan perustuen. Tasapainotettu tuloskortti mahdollistaa myös mittareiden muuttamisen yrityksen strategian niin vaatiessa. Tasapainotetun tuloskortin kuten markkinoinnin mittaristonkin eri näkökulmat ovat palvelemissa taloudellisen tuloksen toteutumista. Tasapainotettu tuloskortti auttaa jaottelemaan yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin soveltuvia mittareita järkevän seurannan toteuttamiseksi. Näistä näkökulmista muodostuu yritysstrategiaa tukevat toiminnot ja tavoiteltu taloudellinen tulos.

Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien avulla tuleva eri osastot yhdistävä (yhdessä sovittu) tavoite ja jokaisen osaston panos tavoitteiden saavuttamiseen helpottaa johtoa organisoimaan resurssit paremmin organisaatiossa lyhyen tähtäimen taloudellisen edun saavuttamiseksi. Myös eri toimintojen tasolle avatut mittarit auttavat johtoa tunnistamaan ne toimenpiteet, joilla tuloksia on saavutettu. Tasapainotettu lähestymistapa on tärkeä, sillä yritys ei toimi yksin vaan sen toimintaan vaikuttavat kaikki neljä tasapainotetussa tuloskortissa esitettyä näkökulmaa. (Bentes, Carneiro, da Silva & Kimuera 2012, 1797–1798.)

4.4 Markkinoinnin mittarit tasapainotetun tuloskortin näkökulmista

Kuten aiemmin todettiin, tasapainotetun tuloskortin näkökulmia voidaan ja niitä kannattaa hyödyntää markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Näin yritys varmistuu siitä, että markkinoinnin mittaristosta löytyy kaikki tarvittavat komponentit kokonaisvaltaisen markkinatiedon keräämiseksi. Tasapainotetun tuloskortin toimivuus osana johdon strategiatyökaluja on kerännyt vuosien aikana laajan hyväksynnän ympäri maailman. Kokonaisvaltaisen näkemyksen luomiseksi tasapainotetun tuloskortin näkökulmia tulee kuitenkin täydentää yrityksen toimintaympäristöön soveltuvilla markkinoinnin mittareilla. Taulukkoon 2 on kerätty lähdekirjallisuudesta poimittuja markkinoinnin mittareita luokiteltuna tasapainotetun tuloskortin näkökulmien mukaisesti.

Taulukko 2 Markkinoinnin mittarit tasapainotetun tuloskortin näkökulmasta

| Tasapainotetun tuloskortin näkökulma | Markkinoinnin mittarit |
|--------------------------------------|--|
| Taloudellinen näkökulma | Myynti (kpl) Myynti (eur) Kate (eur) Suhteellinen hinta |
| Asiakasnäkökulma | Koko, kasvu ja kannattavuus Suhteellinen asiakastyytyväisyys Asiakasvaihtuvuus Ostokäyttäytyminen Markkinaosuus Tietoisuus Imago Kiinnostavuus Yksilöllisyys |
| Sisäisten prosessien näkökulma | Henkilökunnan tietotaito Uusien tuotteiden määrä Palvelutaso Jakelu/saatavuus |
| Oppimis- ja kasvunäkökulma | Yrityksen strategiset toimenpiteet Uusien tuotteiden markkinaosuus Reklamaatioiden määrä |

Taloudellisessa näkökulmassa on määrällisiä mittareita, joiden avulla yritys voi seurata toteutuneita toimenpiteitä ja niiden taloudellisia vaikutuksia. Sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma sisältävät taulukon 2 mukaan pääosin laadullisia mittareita, jotka indikoivat yrityksen toiminnan tehokkuutta ja antavat ennakkotietoja tulevien toimenpiteiden suunnitteluun. Asiakasnäkökulmassa on määrällisesti esitettyä eniten markkinoinnin mittareita. Näiden määrä ei ole niinkään oleellinen tekijä mittaristoa suunniteltaessa, vaan yritys- ja toimialakohtainen viitekehys määrittävät soveltuvien mittarien valinnan. Asiakasnäkökulman mittareita voi niin halutessaan luokitella myös alakategorioihin esim. määrällisten ja laadullisten mittareiden perusteella. Kaikkien näkökulmien mittarit on sidottava yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin.

Tutkielman teoreettisen viitekehysten yhteenvedon tasapainotetun tuloskortin näkökulmiin sijoitetut markkinoinnin mittarit on avattu teoriaosuuden loppuksi.

4.4.1 *Taloudellisen näkökulman mittarit*

Myynti (kpl ja eur), kate (eur): Sijoittajat huomioivat suuresti yritysten kyvyn kasvat-
taa katetuottoaan. Tämä ansainta pohjaa selkeästi sekä yrityksen markkinaosuuteen että
kateprosenttiin. Vaikka kateprosentti on viimekädessä yrityksille se merkitsevä asia, on
kassavirta yleisesti lähes kaikkien yritysten seuraama mittari. (Hogan ym. 2002, 35.)

Suhteellinen hinta: Suhteellisella hinnalla taloudellisessa näkökulmassa viitataan
suhteelliseen markkinaosuuteen. Suhteellinen hinta on laskettavissa jakamalla markki-
naosuuden arvo markkinaosuuden euromääräisellä volyyymilla. (Ambler 2000, 63.)

4.4.2 *Asiakasnäkökulman mittarit*

Koko, kasvu ja kannattavuus: Asiakkaiden kokoon, kasvuun ja kannattavuuteen liit-
tyvät mittarit ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa. Kun yritys pystyy arvioimaan sen asi-
akkaiden kasvumahdollisuudet ja arvioimaan nykyisen asiakaskatteen, on yrityksen
helpompi arvioida asiakkaan arvo pitkällä aikavälillä. Tämä on erityisen tärkeää silloin,
kun yrityksellä on historiaa lyhyistä asiakassuhteista tai se on nopean kasvun vaiheessa.
(Petersen ym. 2009, 99.)

Suhteellinen asiakastytyväisyys: Petersen ym. (2009, 100) kirjoittavat, että hyvällä
yritysimagolla on merkittävä vaikutus asiakkaiden haluun suositella yrityksen tuotteita
eteenpäin. NPS (Net Promoter Score) on perinteinen työkalu asiakastytyväisyyden
mittaamiseen. Asiakkaat, jotka yritys hankkii suhteellista asiakastytyväisyyttä kasvat-
tamalla, jotta nykyiset asiakkaat kehuvat yritystä omille tuttavilleen, ovat huomattavasti
kannattavampia asiakkaita pitkällä aikavälillä kun mainonnalla ja/tai menekinedistämi-
sellä hankitut asiakkaat.

Asiakasvaihtuvuus: Matala asiakasvaihtuvuus on peru toimivasta markkinointistrate-
giasta. Yritysten tulee kuitenkin olla varovaisia, etteivät ne vedä johtopäätöksiä pelkäs-
tään yhden mittarin perusteella. Jos yritys keskittyy vain asiakasvaihtuvuuden mini-
moimiseen eikä huomioi olemassa olevien asiakkaiden kannattavuutta, voi se johtaa
tilanteeseen jossa yrityksellä on pitkällä aikavälillä jäljellä enää kannattamattomat asi-
akkaat. (Petersen ym. 2009, 100–101.)

Ostokäyttäytyminen: Asiakkaiden ostokäyttäytymistä voi seurata mittaamalla ris-
tiinmyyntiä asiakkaille, eli miten ja millä keinoilla asiakas saadaan ostamaan tuotteen x
lisäksi tuotteita y ja z. Tätä on mahdollista edistää kohdennetulla markkinointiviestin-
nällä ja analysoimalla nykyisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tällä tavoin on mah-
dollista kasvattaa kertaostoksen määrää ja lisätä asiakaskohtaista katetuottoa. (Petersen
ym. 2009, 101.)

Markkinaosuus: Petersen ym. (2009, 101) yrityksen markkinaosuutta asiakkaan kokonaispotentiaalista on mahdollista kasvattaa tarjoamalla monikanavaista ostamista. Tällä tarkoitetaan esim. verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen yhdistämistä, jolloin asiakkaalle tarjotaan ostokanava ajasta ja paikasta riippumatta. Tämän on tutkittu aktivoivan asiakkaita ja vahvistamaan asiakaskohtaista liikevaihtoa.

Tietoisuus: Tietoisuudella tarkoitetaan asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä, sen palveluista ja/tai tuotteista, ts. tarjoomasta yleisesti. Tätä voi kohdentaa yrityksen sisällä eri toimintoihin, kun kartoitetaan yrityksen tunnettuutta sen kohdemarkkinoilla.

Imago: Yrityksen kannalta on tärkeää ymmärtää miten asiakkaat näkevät yrityksen imagon suhteessa sen kilpailijoihin. Tätä voidaan tutkia esimerkiksi mittaamalla asiakkaiden keskimääräistä tyytyväisyyttä laatuun suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen kannattaa myös valita vertailukohta markkinoilla olevista toimijoista. (Ambler 2000, 63.)

Kiinnostavuus ja yksilöllisyys: Yksilöllisyydellä Clark (2000a, 364) viittaa yrityksen kykyyn erottautua sen kilpailijoista asiakkaiden silmissä. Tätä voidaan tutkia esimerkiksi mittaamalla asiakkaiden tunnistamia eroja yrityksen ja sen kilpailijoiden tarjoomassa. Kiinnostavuutta voidaan mitata selvittämällä potentiaalisten asiakkaiden halukkuutta sekä nykyisten asiakkaiden perusteita olla yhteistyössä yrityksen ja/tai sen tuotteiden kanssa.

4.4.3 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Henkilökunnan tietotaito: Henkilöstön tietotaidolla tarkoitetaan myyntihenkilöstön asiakasymmärryksen lisäksi yrityksen omien tuotteiden ja palveluiden omaksumista, toisin sanoen kuinka hyvin johdon asettama strategia kulkee läpi organisaation aina asiakkaalle asti. (Clark 2000a, 364–367.)

Uusien tuotteiden määrä: Uusien tuotteiden määrää mitataan usein kappalemääräisenä, joskin mittarin arvoasteikko saattaa vaihdella suuresti kohdeyrityksen luonteesta riippuen. Jälleenmyyjän on helpompi päivittää valikoimaansa ja tuoda uusia tuotteita markkinoille, mutta valmistavan yrityksen näkökulmasta tuoteportfolion päivittäminen vie huomattavasti pitemmän aikaa.

Palvelutaso: Yritys voi mitata palvelutasoa esimerkiksi asiakaspalvelun vasteaikoja seuraamalla. Myös sisäistä palvelutasoa voi mitata tarkastelemalla esimerkiksi projektiluontoisten toimitusten sisällön oikeellisuutta, jotta asentajalla on kaikki tarvittavat osat ja työkalut paikalla ja asennusaikataulu pitää tältä osin.

Jakelu/Saatavuus: Jakelua voidaan mitata esimerkiksi toimitusvarmuutta seuraamalla (ajallaan toimitetut lähetykset suhteessa kaikkiin toimituksiin). Saatavuuden mittarista Ambler (2000, 63) antaa esimerkin siitä, kuinka monen jälleenmyyjän valikoimasta yrityksen valmistamat tuotteet ovat saatavissa.

4.4.4 *Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit*

Yrityksen strategiset toimenpiteet: Yrityksen strategisilla toimenpiteillä Clark (2000a, 363–364) viittaa kappalemääräisiin asioihin, joita yritys vuositasolla tekee ylläpitääkseen ja kehittääkseen valittua strategiaa. Näitä voivat olla esimerkiksi uuteen verkkokauppaan investointi tai muutokset arvoketjussa.

Uusien tuotteiden markkinaosuus: Markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyötä tiivistämällä voidaan saada aikaan parempia taloudellisia tuloksia uusien tuotteiden lanseerausvaiheessa, kun huomioidaan sekä teknologiset edellytykset että asiakasnäkökulma (Jaakkola ym. 2010, 1307).

Reklamaatioiden määrä: Petersenin ym. (2009, 101–102) mukaan monet yritykset näkevät reklamaatiokäsittelyn (palautukset, tehdaskorjaukset ym.) vain pakollisena kannattavuutta pienentävänä kulueränä. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan kuitenkin asiakkaat, jotka palauttivat 10-15% ostoksistaan tekivät pitkällä aikavälillä enemmän hankintoja kun asiakkaat, jotka palauttivat liikaa tai liian vähän tuotteita. Tämä johtui pitkälti siitä, että palautusprosessiin ja reklamaatiotilanteiden asiakaspalveluun tyytyväisillä asiakkailla oli loppujen lopuksi positiivisempi kuva yrityksestä kuin muilla asiakkailla.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tämän tutkielman suorittamiseen liittyvät keskeiset tavat ja asiat. Alaluvuissa käsitellään tutkielman tutkimusmenetelmä sekä käydään läpi empiirisen aineiston keruu sekä analyysimenetelmät työvaiheittain. Tässä yhteydessä esitellään lyhyesti myös tapaustutkimuksen kohdeyritys.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimusmenetelmän ymmärretään yleisesti käsittävän ei-tilastollisia kenttä-tutkimusmenetelmiä. Vaikka laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäjällä ei olisi tilastollisen analyysin mahdollistavaa tutkimuskohdetta, ei tutkimusmenetelmien tieteellisyys ole kiinni yksinomaan matematiikan hyödyntämisestä. Laadullinen tutkimus perustuu perustavanlaatuisesti tieteelliseen selitysvoimaan. Erot laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmien välillä ovat tavoissa, joilla tuo tieteellinen selitysvoima perustellaan. Tilastolliset ja määrälliset menetelmät tukeutuvat matematiikkaan, kun taas laadullisen tutkimuksen tekijät painottavat aineisto hankintaan, sen validiteettiin sekä analyysiin. (Grönfors 1985, 11.)

Laadullisen tutkimuksen voi luonnehtia olevan prosessi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen tapahtuu inhimillisesti, usein tutkijan itsensä toimesta, on laadulliselle tutkimukselle ominaista että näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä. Laadullinen tutkimus vie tutkijan usein lähelle tutkittavaa kohdetta, jolloin tutkittava ilmiö ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut tarkentuvat tutkimuksen edetessä. Tämän ominaispiirteiden myötä laadullisen tutkimuksen osa-alueiden (tutkimusongelma, teorianmuodostus sekä aineistonkeruu ja -analyysi) eivät välttämättä ole lineaarisesti käsiteltyjä tutkimusprosessin aikana. (Kiviniemi 2010, 70.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät menetelmät aineistonkeruuseen ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tässä tutkielmassa suoritettu aineistonkeruu toteutettiin pääasiallisesti kohdeyrityksessä suoritetuin henkilökohtaisin haastatteluin. Haastattelujen lisäksi hyödynnettiin havainnointia, sillä tämän tutkimuksen tekijälle on ollut myös työnsä puolesta etuoikeutettu mahdollisuus tehdä päivittäistä havainnointia kohdeyrityksessä sekä päästä yrityksen tietojärjestelmiin sekä raportointijärjestelmään koko tutkielman teko-prosessin ajan. Aineistonkeruumenetelminä tässä tutkielmassa olivat siis haastattelu ja havainnointi.

Tutkielman ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä olivat kohdeyrityksen johtoryhmälle suoritettut *henkilökohtaiset haastattelut*. Järvisen ja Järvisen (2000, 153) mukaan haastattelut voidaan jakaa avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin sen

mukaan, miten tarkasti kysymykset on ennalta suunniteltu. Haastattelulla tarkoitetaan yleensä ryhmä- tai yksilöhaastatteluja, joiden avulla halutaan selvittää, haastateltavien ajatuksia ja toimintatapoja. Puolistrukturoidun tai avoimen haastattelun etu lomakekyselyyn verrattuna on joustavuus, kun haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, selventää niitä sekä selventää sanamuotoja ja käydä dialogia haastateltavan kanssa. Haastattelun avulla on mahdollista saavuttaa syvempi ymmärrys tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Tässä tutkielmassa käytetty haastattelumuoto oli *teemahaastattelu*. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähempänä syvähaastattelua, kun strukturoitu lomakehaastattelu. Teemahaastattelussa valitaan etukäteen teemat haastatteluun, joita noudatetaan ja joita täydennetään tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa on tarkoitus löytää merkityksellisiä tutkimukseen liittyviä vastauksia, jotka antavat vastauksen tutkimusongelmaan. Tyypillisesti teemahaastattelun teemat muodostuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelulle luonteenomaisia piirteitä ovat aihepiirin ja alueiden tiedostaminen, mutta kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuminen. Tästä syystä puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa haastattelijalle enemmän liikkumavaraa kuin esimerkiksi lomakehaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2007, 197–198; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkijan toimesta muodostamaan edellä kuvattu toimintamalli haastattelujen osalta. Tutkijan oman käsityksen mukaan tässä onnistuttiinkin hyvin, mitä puoltaa myös haastatelluilta haastattelujen jälkeen saatu palaute tilanteen kulusta.

Haastatteluissa tutkijalla oli tukena haastattelurunko (LIITE 1 HAASTATTELU-RUNKO). Haastattelurungon tarkoitus oli toimia haastattelua ohjaavana muistilistana ja keskustelua herättävänä apuvälineenä, joka sisälsi haastattelun kannalta oleelliset aiheet. Haastattelurunkoa ei annettu haastatelluille etukäteen tutustuttavaksi, sillä haastateltavien toimenkuva kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenenä huomioiden oli perusteltua olettaa, että haastateltavat kykenisivät keskustelemaan teemoista ilman haastattelurunkoon ennalta tutustumista. Haastattelurungon avulla tutkija myös varmistui, että kaikki ennalta suunnitellut aiheet tulivat käsiteltyä haastattelutilanteissa. Haastattelurungon lisäksi haastatteluissa hyödynnettiin virikeaineistoa (LIITE 2 HAASTATTELUJEN VIRIKE-AINEISTO), joka toimii myös tutkielman teoreettisena viitekehyksenä.

Toinen, tässä tutkielmassa vähemmän keskeinen menetelmä aineistonkeruuseen oli *havainnointi*. Havainnointi on laadullisessa tutkimuksessa toinen yleinen menetelmä tiedon keräämiseksi. Ainoana menetelmänä se on kuitenkin varsin haasteellinen ja sitä yleensä täydennetäänkin esimerkiksi haastattelujen avulla. Havainnointi yleensä tukee haastatteluja ja toisinpäin, kun asiat nähdään havainnoinnin avulla todellisessa kontekstissaan. Hirsjärven ym. (2007, 202) mukaan havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa tutkittavan kohteen toiminnasta. Havainnointi

voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; systemaattinen ja osallistuva havainnointi (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tämä jaottelu on edelleen paloittelavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Tässä tutkimuksessa käytetty osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija on aktiivisesti osa tutkimuksensa toimintaympäristöä. Tutkija on sosiaalisessa kanssakäymisessä tiedonantajensa kanssa ja kohtaamiset toimintaympäristössä ovatkin tärkeä osa tiedonhankintaa. Tutkijan osalta tämä tarkoitti tutkijan luonnollista osallistumista kohdeyrityksen ja sen johtoryhmän päivittäiseen toimintaan yhtenä työntekijänä. Tällöin tutkijan pääasiallinen rooli oli työntekijän rooli, tutkijan rooli oli tältä osin sekundäärisessä asemassa. Samalla tutkija oli kuitenkin oleellinen osa yrityksen toimintaa ja pystyi tämän kokemuksensa pohjalta tekemään perustellut valinnat sekä haastateltavien valinnan osalta, että jättämättä haastattelukysymyksiä esittelyn vasta haastattelutilanteeseen.

5.2 Kohdeyritys

Tapaustutkimuksessa tutkitaan nimensä mukaisesti yhtä tapausta, liiketaloustieteessä tyypillisesti yhtä organisaatiota. Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. (Järvinen & Järvinen 2000, 68–78.) Tässä tutkielmassa keskityttiin yhden kohdeyrityksen tutkimiseen teoriaa testaamalla. Tutkielman laajuus ja tutkijan aikarajoitteet huomioon ottaen ei ollut järkevä ottaa tutkielmaan mukaan muita tapauksia. Tutkielmassa pyrittiin syvälliseen analyysiin yksittäisen kohdeyrityksen viitekehityksessä. Tätä valintaa tukee myös tutkijan työhistoria kohdeyrityksessä ja tätä kautta kohdeyrityksen syvällisempi tuntemus. Vastaavaa tutkimusasetelmaa ei olisi näin ollen mahdollista ollut järjestää missään muussa organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa käytetty empirinen aineisto kerättiin suomalaisen konsernimuotoisen terveydenhuollon tukkukaupan Suomen tytäryhtiössä. Kohdeyrityksen toimiala on rajattu, sillä kaikki asiakkaat ovat laillistettuja terveydenhuollon toimijoita tai ammatinharjoittajia. Kohdeyritys kuuluu liiketoimintaryhmään, jonka toiminta-alue kattaa Pohjoismaat, Baltian ja osan Keski-Euroopan maista. Kohdeyrityksen asiakkaat ovat yksityisellä ja julkisella sektorilla toimivia terveydenhuollon ammattilaisia. Kohdeyrityksen tuoteportfoliossa on laaja valikoima kulutustarvikkeita ja –materiaaleja sekä investointihyödykkeitä ja niiden huoltotoiminta. Suomen markkinoilla yritys on markkinajohtaja investointihyödykkeiden myynnissä.

Suomen tytäryhtiön ydinliiketoimintaan kuuluu materiaalien ja investointihyödykkeiden myynti ja markkinointi. Kohdeyritys on myös vahvasti profiloitunut kokonaisvaltaisena palveluntarjoajana asiakkailleen niin logististen ratkaisuiden kuin teollisten palvelujen (mm. laitteiden huolto ja ylläpito) osalta. Yritys työllistää Suomessa 150–200

henkilöä, joista vajaa puolet työskentelee myynnin ja markkinoinnin parissa tai niiden tukitoiminnoissa. Myynnin organisaatio koostuu pääkaupunkiseudulla sijaitsevan päätoimipisteen asiakaspalvelutiimistä, tuote- ja myyntiedustajista sekä projektipäälliköistä. Kohdeyrityksellä on myös sivutoimipisteitä eri puolilla Suomea, joissa kussakin on paikallisena edustajan asiakasvastuullinen aluepäällikkö. Tässä tutkielmassa keskitytään liiketoimintaryhmän Suomen organisaatioon, jolloin laajempaa liiketoimintaryhmän kattavaa näkökulmaa ei tässä tutkielmassa huomioida.

Tässä tutkielmassa kohdeyrityksen johtoryhmällä käsitetään kohdeyrityksen operatiivisesta toiminnasta vastaavaa päällikkötasoa, joka muodostaa päätöksentekuelimen kohdeyrityksen liiketoimintaa koskien. Lisäksi kohdeyrityksen toimintaa valvoo erillinen koko liiketoimintaryhmän johtokunta, johon kuuluu mm. liiketoimintaryhmän lakiasiain- ja henkilöstöjohtaja, talousjohtaja ja liiketoiminnan kehitysjohtaja.

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkielman haastattelut suoritettiin toukokuussa 2015. Kaikki haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen toimitiloissa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka suoritettiin haastateltavan kotona. Kaikki kuusi haastattelua suoritettiin viikon sisällä toisistaan, jotta haastattelutilanteet olisivat luonteeltaan mahdollisimman samankaltaisia. Kohdeyrityksen johtoryhmässä on yksitoista jäsentä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin heistä kuutta. Haastateltavat valikoituivat työnkuvan ja vastuunjaon perusteella. Edustettuna oli kaikki kohdeyrityksen eri osastot sekä markkinointipäällikkö ja myyntijohtaja, joiden vastuualue ei ole tuoteryhmä-/toimintoperusteinen vaan he toimivat myynnistä vastaavien tuoteryhmien tukena. Haastattelujen ulkopuolelle jäi myös kohdeyrityksen johtaja, huoltopäällikkö sekä kaksi johtoryhmän jäsentä joilla ei ole myynti- tai markkinointivastuuta kohdeyrityksessä. Haastateltavien valinta perustui tutkijan omaan näkemykseen aihealueen kannalta oleellisista yrityksen avainhenkilöistä. Kaikkiin haastatteluihin oli varattu kunkin haastateltavan kalenterista etukäteen tunti. Haastattelunauhojen pituudet vaihtelivat 25 minuutin ja 42 minuutin välillä. Kaikki haastattelut suoritettiin suomenkielisinä ja haastateltavien kanssa käytiin keskustelu haastattelujen anonymitetistä.

Haastattelujen jälkeen tutkija aloitti välittömästi haastattelumateriaalin työstämisen kirjalliseen muotoon. Grönforsin (1985, 145) mukaan kenttätutkimusaineiston voi analysoida vain itse tutkimuksen tekijä. Ennen varsinaisen analyysin tekemistä on aineisto purettava sellaiseen muotoon, että se mahdollistaa analyysin tekemisen. Yleensä tähän tarkoitukseen hyödynnetään litterointia, puhtaaksikirjoitusta. (Metsämuuronen 2008, 48.) Koska laajan aineiston käsitteleminen nauhoilta on analyysin tekemiseksi hyvin työläs vaihtoehto, päätyi tutkija litteroimaan haastatteluaineiston tekstimuotoisiksi tiedostoiksi. Hirsjärven ym. (2007, 217) mukaan litterointi voidaan tehdä koko kerätyistä

aineistoista tai osittain, esimerkiksi haastatteluteemojen mukaisesti. Litterointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan ennen litteroinnin aloittamista olisi tutkijan tiedettävä analyysin tekotapa, jotta litteroitu tutkimusaineisto mahdollistaa valitun analyysitavan. Tämän tutkielman haastattelunauhoitteet litteroitiin sanatarkasti välittömästi, kun kaikki haastattelut oli suoritettu. Tällöin haastattelutilanteiden ollessa vielä tutkijan tuoreessa muistissa, oli tutkijan mahdollista lisätä litteroituun aineistoon huomioita ja kommentteja sekä täydentää haastateltavien lauseita tulkinnanvaraisuuden välttämiseksi. Samalla tutkija tyypitteli haastatteluvastauksia paperille aihepiirin analyysiosuuden rakenteen selkeyttämiseksi. Myös analyysissä käytettyjen haastattelusitaattien alustavaa haaruointia tehtiin jo tässä vaiheessa.

Haastattelumateriaalin litteroinnin jälkeen tutkija aloitti materiaalin tarkemman läpikäynnin. Kerättyä haastattelumateriaalia analysoitiin ja tutkielman empiirisen tutkimusaineiston peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen aloitettiin. Laadullisen analyysin osalta todetaan sen yleisesti käsittävän induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn. Edellä mainittu jako pohjautuu päättelyn logiikasta, jossa päättely tehdään joko yksittäisestä yleiseen (induktiivinen) tai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen). Kolmas tieteellinen päättelyn logiikka on abuduktiivinen, jossa teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havainnointiin liitetään jokin johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95.) Kiviniemen (2010, 74) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä, eikä suinkaan ennen tutkimuksen alkua formuloitusta teoriasta ja sen testauksesta. Käsitteellistämistä tehdään toki ennen empiirisen aineiston keruuta ja analyysiä, kuten tässäkin tutkielmassa on tehty.

Tässä tutkielmassa käytetty analyysimenetelmä on teorialähtöinen analyysi, joka on luonnontieteellisen tutkimuksen perinteinen analyysimalli. Kuten tässä tutkielmassa, tutkimuksessa kuvaillaan ensin malli, tutkimuksen kiinnostavat käsitteet ja aineiston analyysiä ohjataan aikaisemman tiedon perusteella luodulla viitekehysellä. Aineisto siis analysoidaan suhteessa tutkielman teoreettisen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–100.)

6 KOHDEYRITYKSEN NYKYTILAN ANALYYSI

Kahdessa seuraavassa luvussa esitellään tutkijan keräämän empiirisen aineiston avulla kohdeyrityksen markkinointiorganisaatiota ja sen toimintoja sekä esitellään aineistoon pohjautuvat keskeiset tutkimustulokset. Tämä luku käsittelee kohdeyrityksen markkinointiorganisaatiota sekä markkinoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä. Luvussa kuvataan ensin kohdeyrityksen markkinointiorganisaation rakennetta ja sen keskeisiä toimintoja, minkä jälkeen käsitellään markkinoinnin mittarit kohdeyrityksessä.

Luvussa kuvataan ensin kohdeyrityksen markkinointiorganisaation rakennetta, markkinoinnin nykytilaa sekä markkinatiedon keräämistä kohdeyrityksessä haastateltujen näkökulmasta. Nämä rakenteelliset asiat ovat oleellisia markkinoinnista ja markkinoinnin mittaamisesta puhuttaessa, joten niiden on katsottu olevan tärkeä osa tulosten analysointia. Tämän jälkeen luvussa käsitellään markkinoinnin mittarit kohdeyrityksessä. Empiirisestä aineistosta poimittuja markkinoinnin mittareita käsitellään kirjallisuudesta pohjustetun teoreettisen viitekehyksen struktuurua ja tasapainotetun tuloskortin näkökulmia mukaillen. Lopuksi tehdään synteesi kohdeyrityksen markkinoinnin nykytilasta ja tavoitteista aineiston pohjalta.

Tulosten analysoinnissa hyödynnetään empiiristä materiaalia henkilökohtaisista haastatteluista sekä tutkijan omaan havainnointiin perustuvia huomioita. Tekstiä on elävöitetty käyttämällä haastatteluista poimittuja suoria lainauksia. Haastateltuihin johtoryhmän jäseniin viitataan tekstissä käyttämällä haastatteluista termiä Johtoryhmän jäsen 1, Johtoryhmän jäsen 2 jne. Tällä halutaan varmistaa vastausten luottamuksellisuus.

6.1 Markkinoinnin nykytila ja tavoitteet kohdeyrityksessä

Pienten ja keskisuurten yritysten resurssit huomioiden, on niiden markkinointi yleisesti hajanaista, spontaania ja toimintaympäristöstä tuleviin signaaleihin reagoivaa. Täten pk-yritysten voi olla haastavaa näyttää toteen tiettyjen markkinointitoimenpiteiden tehokkuus ja markkinoinnin investointien tarpeellisuus. (Brooks & Simkin 2012, 497.) Kohdeyrityksen markkinointiorganisaation määrittely ei myöskään ole yksiselitteinen. Yrityksessä on markkinointipäällikkö ja myynti- ja markkinointiassistentti sekä oma mainososasto. Nämä tahot ovat yhteisiä, markkinointia suunnittelevia ja toteuttavia tahoja. Näiden lisäksi kunkin osaston/tuoteryhmän vastuullisella henkilöllä on myynti- ja markkinointivastuu omien tuotteidensa ja palveluidensa osalta. Organisaatorakenteen voidaankin markkinoinnin osalta todeta olevan matriisiorganisaatio.

Kohdeyrityksen nykytilan selvittämiseksi haastatteluissa kuudelta johtoryhmän jäseneltä tiedusteltiin kohdeyrityksen markkinointitoimenpiteitä, vastaajien roolia näissä toimenpiteissä sekä toimenpiteiden riittävyttä yleisellä tasolla.

6.1.1 *Markkinoinnin toimenpiteet*

Kohdeyrityksen markkinoinnin toimenpiteet voidaan jaotella seuraavasti:

- Lehtimainonta
- Tarjoukset/kohdennetut kampanjat
- Asiakastilaisuudet ja -tapahtumat
- Digitaalinen markkinointi
- Asiakastapaamiset/henkilökohtainen suhdetoiminta

Lehtimainonta koostuu kohdeyrityksen omista julkaisuista sekä mainostamisesta muissa toimialan ja sidosryhmien julkaisuissa. Kohdeyritys toimittaa asiapitoisen uutislehden kahdesti vuodessa sekä tarjouslehden neljä kertaa vuodessa. Uutislehteen koostaan asiantuntija-artikkeleita sekä tuotetietoa uutuustuotteista. Lehden sisältö koostetaan tuoteryhmäkohtaisesti ja markkinointipäällikkö vastaa lehden sisällöstä sekä toimituskataulusta kokonaisuudessaan ja toimii asiakaslehden päätoimittajana. Digitaalisella markkinoinnilla kohdeyrityksessä tarkoitetaan yrityksen omia verkkosivuja ja sähköistä kauppapaikkaa, jossa pystytään tuottamaan kampanjoita ja markkinoimaan tuotteita. Kohdeyrityksessä on myös käytössä työkalut sekä e-kirjeen hyödyntämiseen että sähköisen asiakaspalautteen keräämiseen.

Kohdeyrityksessä hyödynnetään kohdennettuja kampanjoita ja tarjouksia erityisesti tuoteryhmäkohtaisesti. Neljä kuudesta haastatellusta johtoryhmän jäsenestä mainitsi hyödyntävänsä kohdennettuja kampanjoita ja tarjouksia markkinoinnissa. Lehtimainontaa tuetaan asiakaskontakteilla lehden ilmestymisen jälkeen. Lehtimainonnan tuloksellisuutta mitataan lähinnä tuotteita kappale- tai euromääräisillä mittareilla liikevaihdon osalta ja myös mainoksissa olleiden tuotteiden kohdalla ostaneiden asiakkaiden lukumäärää mitataan. Euro- ja kappalemääräistä tuloksellisuutta verrataan esimerkiksi edellisen vertailuperiodin aktiviteettien tuloksiin, jos kampanja on syklinen tai keskimääräiseen valitun aikajakson myyntiin. Kuitenkaan esimerkiksi ostavien asiakkaiden osuutta kaikista tarjouslehden saaneista asiakkaista ei kohdeyrityksessä mitata. Sen sijaan johtoryhmän jäsenen 1 mainitseman puhelinmyynnin osalta aktiivisia asiakassoittoja mitataan ja tulokset analysoidaan vähintään kaksi kertaa vuodessa.

No meillähän on julkaisut, pari-kolme kertaa vuodessa. Mun osaston kohdalla se on sama juttu, et me laitetaan tähtitarjouksia menemään asiakkaille ja he saa ne kirjeet ja niiden perään sit puhelinmyynti soittaa. Aluepäällikkö/myyntipäällikkö kiertää (asiakkailla) ja yrittää tietenkin tarkemmin käydä tarjouksia läpi henkilökohtaisesti. (Johtoryhmän jäsen 1)

Mä katon статистиikasta tietyn tuotteen tai palvelun ostaneet asiakkaat ja lähden siitä liikenteeseen. Siin se on hyvin pitkälti, jos mä mietin todellisuutta. (Johtoryhmän jäsen 6)

Esimerkiks laitepuolella meillä on kulmakappalekamppiksia mitä tehdään suoraan yhdelle kohderyhmälle joka me itse valitaan, isoimmat asemat yleensä. Siel on e-kirje ja sen jälkeenhän se lähtee puhelinsoitolla eli ns. aktiivinen kampanja. Se on tällä hetkellä ainakin noiden osalta sujunut erittäin mallikkaasti, onks sitä nyt 5-6 kertaa tehty. (Johtoryhmän jäsen 2)

Asiakastilaisuudet nousivat haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä toimenpiteistä kohdeyrityksen markkinoinnissa. Kohdeyrityksessä osallistutaan toimialan yleisiin, yleensä sidosryhmien järjestämiin asiakastapahtumiin sekä järjestetään omia asiakastapahtumia ja tilaisuuksia. Sidoryhmien tapahtumiin osallistutaan tuote-esittelyjen, sponsoroinnin tai ohjelmasisällön muodossa. Kohdeyrityksen itse järjestämät tapahtumat jakautuvat säännöllisiin, vuosittain järjestettäviin isompiin alueellisiin tapahtumiin sekä pienempiin, kohdennettuihin asiakastilaisuuksiin. Kohdennetut tapahtumat voivat olla tietyille asiakkaalle tai asiakasryhmälle järjestettyjä tilaisuuksia, joissa sisältö rakentuu valitun asiasisällön/teeman ympärille. Esimerkkejä tällaisista tilaisuuksista haastatteluissa mainitaan hands-on –kurssit ja asiantuntijaluennot.

Tilaisuuksiin kutsutaan etukäteen asiakkaita puhelinsoitoilla, e-kirjeen avulla ja henkilökohtaisissa asiakaskontakteissa. Markkinointiosasto lähettää e-kirjeitä asiakkaille ennen vuosittain tapahtuvia valtakunnallisia asiakastilaisuuksia. E-kirjeiden sisältö vaihtelee tuotetarjouksista ohjelmasisällön tiedottamiseen. E-kirjeen lähetyksestä saatuja tilastoja hyödynnetään tapauskohtaisesti esimerkiksi mittaamalla e-kirjeen avausprosenttia suhteessa kokonaisvolyymiin. Hands on –kurssien ja asiantuntijaluentojen jälkeen kohdeyrityksen markkinointiassistentti lähettää tilaisuuteen osallistuneille, yhteystietonsa jättäneille asiakkaille palautekyselyn asiakastyytyvyyden varmistamiseksi.

Asiakastilaisuuksiin panostetaan arvioimalla etukäteen tilaisuuskohtainen osallistujamäärä, jota jälkikäteen verrataan toteutuneeseen asiakasmäärään. Tietoa tilaisuuskohteisista osallistujamääristä pyritään hyödyntämään tulevia tapahtumia suunnitellessa. Pienemmät asiakastilaisuudet ovat usein yksittäisen myyntipäällikön tai aluepäällikön organisointivastuulla. Tällöin myös tilaisuuden budjetointi on järjestävän tahon vastuulla ja jokaisesta järjestettävästä asiakastilaisuudesta tuleekin etukäteen toimittaa asiakastilaisuuslomake hyväksyttäväksi markkinointipäällikölle, joka allokoii markkinoinnin kokonaisbudjettia.

Teknikkopuolella on aina kevätluentopäivät, jotka oli nyt Tampereella. Osallistujia oli sata teknikkaa, oli erittäin hyvä osallistujamäärä ympäri Suomea. Siellä

oltiin mukana näyttelypöydän kanssa, viikonlopun yli tapahtuma. (Johtoryhmän jäsen 1)

Me osallistutaan hyvin paljon erilaisiin tapahtumiin, tilaisuuksiin. Järjestetään omia tilaisuuksia, mut osallistutaan myös sidosryhmien tilaisuuksiin. Tänä päivänä järjestämme myös asiakasketjuille koulutuksellisia tilaisuuksia, joissa markkinoidaan tuotteita ja tehdään tuotelanseerauksia. Meillä on talon sisällä oma mainos- ja viestintäosasto, sieltä me saadaan paljon materiaalia mitä emoyhtiö käyttää hyväkseen ja mitä me voidaan hyödyntää. Myös yhtenä tärkeänä osa-alueena on meidän tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit jotka myös antaa meille markkinointiin erilaisia vaatimuksia, tapoja miten tehdä, miten he toivoivat tiettyä näkyvyyttä. (Johtoryhmän jäsen 3)

Jos ajatellaan markkinointia, niin tapahtumia ei varmaan sillä tavalla pidetä markkinointina kun ne on sellaista vaikuttamista, mut tapahtumillahan me vaikutetaan markkinaaan. (Tapahtumiin) kutsutaan asiakkaita, esitellään tuotteita ja pidetään asiapitoista ohjelmaa. Ollaanhan me paljon erilaisissa tilaisuuksissa mukana, me ollaan kutsuttuna myös monessa tilaisuudessa. Mä koen et se on myös markkinointia, me tuodaan itsemme tykö mut mä sanoisin et pääviesti on ihan varmasti kyllä lehden kautta. (Johtoryhmän jäsen 4)

Kohdeyrityksen markkinointitoimenpiteissä on siis tunnistettavissa sekä tuoteryhmäkohtaisia toimenpiteitä sekä osastoja läpileikkaavia, yritystasolla tehtäviä toimenpiteitä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään johtoryhmän jäsenten rooleja näissä toimenpiteissä.

6.1.2 Johtoryhmän jäsenten roolit markkinoinnin toimenpiteissä

Säännölliset vuosittaiset toimenpiteet markkinoinnissa tunnistettiin haastatteluissa kokonaisuudeksi, joiden suunnittelu, organisointi ja toteutus on selkeästi roolitettu eri tahoille. Myös vastuut ovat tältä osin selkeät johtoryhmän sisällä. Vuosittaisten valtakunnallisten asiakastapahtumien osalta haastatteluissa kävi ilmi, että roolit sekä vastuut olivat selkeitä ja odotukset työtehtävistä perustuivat pitkälti kokemuspohjaiseen tietoon. Haastatellut johtoryhmän jäsenet ovat yhtä henkilöä lukuun ottamatta työskennelleet yrityksessä yli viisi vuotta, pisimmän työsuhteen ollessa jopa yli 25 vuotta.

Toinen säännöllinen markkinointitoimenpide on puolivuositteiset lehtijulkaisut. Lehtijulkaisuiden sisältövastuu on tuoteryhmästä vastaavalla henkilöllä, so. myyntipäälliköllä. Myyntipäälliköt valitsevat ja tuottavat tahoillaan sisällön, jonka kohdeyrityksen

mainososasto koostaa yhdessä markkinointipäällikön ja asiakaslehden toimitusryhmän kanssa.

Haastatteluissa nousi kuitenkin esille kohdennettujen, alueellisten tai asiakaskohtaisten tapahtumien roolitus ja organisointi. Yhteen tiettyyn asiakokonaisuuteen liittyvät tapahtumat katsottiin järjestyvän hyvin, kun asiasisällöstä vastaa selkeästi yksi tietty taho, mutta tapahtumat joissa on osallisena useampi kuin yksi tuoteryhmä havaittiin selkeitä kehityskohteita toiminnan organisoinnissa ja suunnitelmallisuudessa. Kahdessa haastattelussa nousi esille tapahtumakoordinaattorin tarve toteutusvastuiden selkeyttämiseksi.

No sanotaan et ne vois olla varmaan selkeämpiäkin ne odotukset. Mun mielestä olisi hyvä, et jos meil on joku tapahtuma niin olis sellanen kohdentaminen et mikä meillä on se viesti sille ryhmälle ketä me kutsutaan sinne. Kyl mun mielestä siinä ois varmaan kirkastamisen varaa. ... Mun mielestä vaikuttavuus vois olla parempi, jos meillä ois parempi (asiakas-)viestintä. (Johtoryhmän jäsen 4)

Ihan varmasti selkeämpi roolitus ja vastuunjako auttais. Mun mielestä se on hyvä porkkana ja hyvä motivointi, tietysti on ihmisiä jotka ei halua siihen mut sieltä löytyis ihmisiä jotka olis siihen (halukkaita). Loppujen lopuks tommosessa pienenkin tapahtuman järjestämisessä on aika paljon erilaisia asioita. (Johtoryhmän jäsen 3)

Me tarvittais tällaine,n sanotaan "event coordinator" tai "event manager" joka ottais sen pallon, ja sitä kautta keskittämällä toimia yhden henkilön vastuulle jolla olisi selkeä vastuu, saataisiin varmasti parempaa tulosta aikaan. (Johtoryhmän jäsen 5)

Haastatteluissa nousi myös yhdenmukaisesti esiin markkinoinnin toimenpiteiden laadun, ei niinkään määrän merkitys. Myynnillisiä tuloksia tarkastellessa markkinointiin koettiin panostettavan riittävästi, joskin epätietoisuus vastuissa ja rooleissa on tuottanut haastatelluille haasteita markkinoinnin käytännön toteutuksessa, mikä puolestaan on heijastunut ajankäytön riittämättömyytenä. Markkinoilla tapahtunut muutos ketjuliiketoiminnan rajun kasvun myötä on tuonut myös omat haasteensa markkinointiin, kun päätöksentekomekanismit ja päätöksentekijät ovat muuttuneet viimeisen kahden vuoden aikana merkittävästi. Laajan toimialatuntemuksen ja pitkät asiakassuhteet omaavat myynti- ja aluepäälliköt hyödyntävät eri alueiden vahvoja mielipidevaikuttajia tilaisuuksien suunnittelussa ja asiakkaiden kiinnostuksen herättämisessä. Markkinoinnin kohdentaminen ja markkinoinnin aktiviteettien laadun varmistaminen nostettiin useam-

massa haastattelussa panostuskohteeksi tulevia markkinointiaktiviteetteja suunniteltaessa.

Markkinoinnin toimenpiteiden määrä ja sen riittävyys koettiin haastatteluissa onnistuneen hyvin vaihtelevasti. Toimenpiteitä (esim. asiakastapahtumat) verrattiin edelliseen tilikauteen määrällisesti ja toimenpiteiden laatua arvioitiin myynnillisin perustein (edelleen edelliseen tilikauteen verrattuna), laatu oli haastateltaville subjektiivinen käsite eikä sitä näin ollen mitattu kohdeyrityksessä selkeällä kriteeristöllä. Tapahtuman onnistuneisuutta mitataan yrityksessä yksittäisessä tilaisuudessa solmittujen kauppojen kokonaisuromäärällä, mikä aiheuttaa yrityksen sisällä ristiriitoja kun yhden henkilön mielestä tapahtuma oli onnistunut, kun myyntiä tuli ”hyvin”, toisen henkilön näkemyksen mukaan tapahtumassa ei ollut hänen vastuullaan olevista tuotteista kiinnostuneita asiakkaita jolloin tapahtuma ei vastannut odotuksia potentiaalisten asiakkaiden määrällä mitattuna.

Asiakkaiden tietoisuutta yrityksen tuotteista tai palveluista ei tällä hetkellä mitata. Yritystasolla tunnettuutta mitataan markkinaosuudella (ostavat asiakkaat suhteessa toimialan aktiivisiin asiakkaisiin). Osittain oletamus tunnettuudesta perustuu pitkälti siihen, että kohdeyritys on toiminut samoilla rajatuilla kotimaan markkinoilla jo useamman vuosikymmenen ajan. Yritys tekee yhteistyötä terveydenhuollon ammattilaisten kanssa jo heidän opiskeluaikanaan, jonka avulla tunnettuus ja asiakassuhteet pyritään luomaan jo aikaisessa vaiheessa ennen tulevien asiakkaiden työelämään siirtymistä. Yrityksen kiinnostavuutta asiakkaiden silmissä ei kohdeyrityksessä mitata, vaan kiinnostavuuden määritelmä on kohdeyrityksen henkilöiden subjektiivinen mielipide.

Kyl mä katson, et ne (toimenpiteet) on aika riittäviä. Tottakai aina voi tehdä monella eri tapaa, mut meillä on tuotteita sen verran vähäsen (että tietyt tavat toimii parhaiten). Uuden tuomista pitää olla aika ajoon, meidän pitää olla muun tautumiskykyisiä ja pystyy reagoimaan asioihin. Välillä meillä kestää päätökset liian kauan, jos asiassa on useampi henkilö suunnittelemassa. Mut ne asiat mitä me tehdään suoraan kysymättä johtoryhmän jäseniltä yhtään mitään niin me (tietty osasto/toiminto yrityksen sisällä) saadaan nopeesti ulos ja ensimmäiset tarjoukset/kampanjat voi olla asiakkaalla jopa viikon sisällä päätöksestä. Sillä tavalla me ollaan nopeita ja joustavia kyllä. (Johtoryhmän jäsen 2)

(Nykyisillä tapahtumilla) *ei välttämättä tavoiteta oikeita ihmisiä ja tarpeeksi asiakkaita. Tää business on niin erilainen, on paljon eri ikäisiä ja erilaisiin asioihin tottuneita ihmisiä. On vieläkin vastaanottoja jossa ei oo tietokonetta tai jos on, niin ei olla verkossa. Sit on tää nuori polvi joka on tuolla ja meidän pitäis olla paremmin sosiaalisessa mediassa ja käyttää niitä rohkeemmin mut ei voida*

unohtaa sitä toistakaän puolta. Markkinointia pitäisi kohdentaa entistä paremmin, jotta erotutaan kilpailijoista. (Johtoryhmän jäsen 3)

Me ollaan varmasti Suomessa alan tunnetuin toimija ja kaikki jotka alalla on, tuntee meidät. Mutta mun mielestä niin ne tuntee myös kilpailijat eli miten me erotutaan joukosta, se on kysymys. Ja mun mielestä tällä hetkellä me ei erotuta riittävästi. (Johtoryhmän jäsen 5)

Kohdeyrityksessä markkinointitoimenpiteet ovat siis pitkälti eri tuoteryhmistä vastuulisten suunnittelemlia ja toteuttamia aktiviteetteja. Poikkeuksena tähän on säännölliset lehtijulkaisut ja sidosryhmien ilmoittelut sekä alan tapahtumat, joiden päävastuu on markkinointipäälliköllä. Toimialan rakenteen muutoksen sekä yrityksen tarjoaman lähtökohdista kohdennettu markkinointi nähdään yhtenä tärkeimmistä painopisteistä lähitulevaisuudessa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään markkinatiedon keruuta sekä sen hyödyntämistä kohdeyrityksessä.

6.2 Markkinatiedon keruu ja hyödyntäminen kohdeyrityksessä

Ambler (2000, 62) suosittelee yrityksiä aloittamaan markkinatiedon systemaattisen keräämisen kuviossa 1 (kts. sivu 23) kuvatun prosessin mukaisesti. Yritys vaikuttaa markkinointiaktiviteeteillaan omiin asiakkaisiinsa sekä välittäjäasiakkaisiin. Välittäjäasiakkaiden suhtautuinen markkinointiviesteihin on oleellisessa osassa kuluttajien käyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin, mikä johtaa tukku- ja vähittäiskaupassa tapahtuvaan myynnin muutokseen. Tähän muutokseen vaikuttaa myös kilpailevat markkinat ja samoilla markkinoilla kilpailevat toimijat. Näin ollen markkinointiaktiviteetit vaikuttavat sekä suorasti että epäsuorasti yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Ambler 2000, 62–63.)

Tässä alaluvussa käsitellään kohdeyrityksen markkinatiedon keruuta sekä sen hyödyntämistä markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastattelussa johtoryhmän jäseniltä kysyttiin mitä ja miten markkinatietoa kerätään sekä miten kerättyä tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa erityisesti markkinoinnin suunnittelun osana.

6.2.1 Markkinatiedon kerääminen

Kerätyn markkinatiedon todettiin haastatteluissa liittyvän tuotteisiin ja teknologioihin, asiakkaisiin ja asiakkuuksiin sekä kilpailijoihin sekä kilpailutilanteeseen. Informaatiokanavat ja niiden hankintametodit riippuvat pitkälti tiedon luonteesta. Toimialaan liittyvä tieto koettiin pääasiallisesti tulevan hiljaisena tietona asiakasrajapinnassa toimivilta

henkilöiltä. Myös kilpailijoihin liittyvä tieto tulee kohdeyrityksen tietoisuuteen pääasiassa asiakasrajapinnan kautta. Havaintojen perusteella markkinatietoa kyllä kerätään yrityksessä, mutta sen jalostaminen toimintaa ohjaavaksi informaatioksi jää yksittäisten henkilöiden vastuulle eikä siltä osin kohdeyrityksessä ole kollektiivista prosessia markkinatiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle.

No toimialatiedot tulee aika pitkälti meidän tuotteiden kautta, on esim. teknikkopuoli ja sieltä tulee ihan selkeesti et käsin tehtävä duuni menee sähköiseen maailmaan, jolloin nähdään tiettyjä markkinaratkaisuita ja markkinointia millä vie-dään niitä asioita eteenpäin. Mietitään CAD/CAM, jyrstekniikat, 3D-tulostaminen ja kaikki nämä. Siihenhän me ollaan panostettu ja pystytään vie-mään eteenpäin. (Johtoryhmän jäsen 6)

Siis tähänhän (markkinatiedon keräämiseen) tarvittais yrityksessä erillinen re-surssi myös, joka keskittyis siihen ja kaivais sitä tietoa ja jakais sitä eteenpäin semmosessa muodossa et se ois helposti luettavissa ja ymmärrettävissä, ettei se oo vaan niinku nettilinkkien jakamista vaan et pystyy tekee summaryn. (Johto-ryhmän jäsen 5)

Keinoista kilpailija- ja asiakastiedon keräämiseksi mainitaan pitkäkestoiset asiakassuh-teet ja henkilösidonnainen luottamus osapuolten välillä. Pitkäkestoiset asiakas- ja työn-tekijäsuhteet ovat toimialalle tyypillisiä ja niiden kautta pystytään pieniäkin signaaleja hyödyntämään kohdeyrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä. Ratkaisevassa asemassa haastateltujen näkökulmasta on saadun tiedon oikea-aikainen hyödyntäminen, sillä usein saatujen tietojen koettiin olevan luottamuksellisesti hankittua informaatiota, jonka hyödyntäminen vaatii toimialan kokonaisuuden laajempaa hahmottamista. Asiakkaat koettiin useamman haasteltavan kohdalla tärkeimmäksi tietolähteeksi oman toiminnan suunnittelussa. Systemaattisen markkinatiedon hankinnan puuttuminen nousi yhteiseksi kehityskohteeksi haastatteluiden pohjalta.

Kylhän meil on tääl pari henkilöä jotka tuo sitä tietoo varsinkin niinku johto-ryhmälle siitä, et mitä tapahtuu kilpailijalla heidän liiketoiminnassa ja mitä uu-sia tuotteita he on tuonu. Niit tulee välillä päivittäin ja välillä kerran kuukaudes-sa, toki sen mukaan mitä siellä tapahtuu asioita. (Johtoryhmän jäsen 6)

Keskitetysti me ei mun mielestä (markkinatietoa) kerätä. Tarkoitan sitä, et kyllä-hän meillä tietoa on mutta se on jokaisen itse hankkimaan ja jokainen itse lait-taa sitä meillä menemään jos muistaa/jaksaa/kokee sen tärkeänä. ... Voin sanoo,

et aika hyvin meillä tietoo on mut se on mun mielestä liikaa sen varassa, että joku nyt jostain kuulee. (Johtoryhmän jäsen 5)

Kyl se aika heikkoo on tällä hetkellä mitä me kerätään tuolta. Kyl se tulee sillä tavalla et kenttäihmisiltä me kerätään tietoa. Me kerätään enimmäkseen sitä asiakastietoa sieltä, se on helpommin saatavissa. Toinen juttu on, että kilpailijatietoa me yritetään saada paljon ja sekin me saadaan sieltä kenttähenkilökunnan kautta ja he saa sitä asiakkaiden kautta eli meidän markkinat on sen verran pienet, et kyl sieltä tihkuu sitä tietoo nopeasti. (Johtoryhmän jäsen 2)

Kolme kuudesta haastatellusta mainitsi itse keräävänsä aktiivisesti markkinatietoa, mutta huomautti aikarajoitteiden olevan esteenä syvällisemmän seurannan ja analyysin toteuttamiseksi. Kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän (Customer Relationship Management, CRM) ei koettu edesauttavan markkinatiedon keruuta tai tiedon analysointia, vaan markkinatiedolle ehdotettiin löytyvän jokin paikka, josta kerätty tieto kilpailijoista, toimialasta ja asiakkaista olisi saatavissa ja hyödynnettävissä. Tutkijan havaintojen perusteella markkinatietoa ei pystytä hyödyntämään riittävästi, jotta hankittua tietoa saadaan systemaattisesti jaettua organisaation sisällä tietoa tarvitseville tahoille.

Markkinatiedon osalta tietoa keräävät henkilöt saattavat olettaa muun organisaation jo olevan tietoisia ko. asiasta eivätkä näin ollen koe tarpeelliseksi viestiä sitä eteenpäin tietoa tarvitseville tahoille. Yhtenä syynä tähän on ajankäytölliset haasteet. Kun markkinatietoa ei systemaattisesti kerätä yhteen paikkaan, josta sitä koostetaan ja analysoidaan eteenpäin, joutuu tiedon saanut henkilö tekemään tapauskohtaisesti analyysin siitä onko saatu tieto tärkeää, kenelle se mahdollisesti on tärkeää ja missä muodossa ja kanavassa tiedon eteenpäin välittää. Epästrukturoitu toimintamalli johtaa kohdeyrityksessä käytännössä siihen, että tietoa saa parhaiten kun henkilö tekee itse selvitystyön vaikka soittokierroksen muodossa kollegoille ennen asiakastapaamista ja koostaa kuhunkin tilanteeseen soveltuvan tiedon omien tarpeidensa mukaan.

Käytän todella huonosti CRM:ää, koska se ei palvele mua. Mä en löydä sieltä semmosta tietoa mitä mä omassa työssäni tarvitsisin. Sanotaan, et jos mä löytäisin mun asiakkaisiin liittyvän tiedon yhdestä paikasta hyvin jäsennehtynä ja semmosta tietoa joka tois mulle arvoa niin mä varmaan (sitä) käyttäisin. (Johtoryhmän jäsen 4)

Kyllähän se tieto tulee ihan suoraan sieltä kenttämyynnistä. Sieltä kerätään sitä tietoo, tottakai meidän myyntipäälliköt ja kaikki ketkä on asiakaskontakteissa, puhelinmyynti mukaanlukien. Kyllähän se tieto sieltä tulee, mut sellasta ammattimaista keräämistä meillä ei oo oikeestaan missään. Meillä on sit asiakasvas-

taavat jotka hoitaa ketjuja tai sit asiakkuusvastaavat eli sieltä sit tulee sitä tietoo. Mut järjestelmällinen kerääminen ja niiden tietojen, informaation kerääminen yhteen luukkuun – sellast meil ei oo. (Johtoryhmän jäsen 2)

Markkinatietoa kerätään myös asiakastytyväisyyskyselyillä. Säännöllisesti kyselyitä toteutetaan kohdeyrityksen järjestämistä luentotilaisuuksista ja kursseista sekä teknisestä asiakaspalvelusta laadun varmistamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Myös julkisten kilpailutusten päätöksistä löytyy tietoa kilpailijoiden tarjoamista tuotteista ja niiden hinnoista, jotka tallennetaan omaan hintaseurantatyökaluun.

6.2.2 Kerätyn markkinatiedon hyödyntäminen

Kuten jo edellä todettiin, systemaattista hyödyntämistä markkinatiedon osalta on hintaseuranta omista ja kilpailijoiden tarjoamista tuotteista. Tätä tietoa hyödynnetään kohdeyrityksessä hinnoittelun tukena osana päivittäistä toimintaa. Kohdeyritys seuraa tarjouskilpailujen tuloksia mittaamalla tarjousten osumaprosenttia eli sitä, kuinka moni yrityksen tekemistä tarjouksista voittaa tarjouskilpailun. Hävittyjen tarjouskilpailujen syyt analysoidaan ja ennakkotapaukset arkistoidaan niille varattuun tietokantaan, josta niitä voidaan etsiä ja hyödyntää tulevissa tarjouskilpailuissa. Sähköisten asiakastytyväisyyskyselyjen kohdalla muutaman haastateltavan kanssa nousi esiin säännönmukaisen toimintamallin rakentaminen osaksi markkinoinnin normaaliprosessia.

Pyritään muuttamaan omaa toimintaa, ettei samoja virheitä tehdä uudelleen (kuin kilpailijat), jos siel on tapahtunut jotain hyvää niin se tutkitaan kyllä ja katsotaan pystytäänkö me samaan. Yleensä meil on ollut hyvä tapa, ettei me ikinä vastata (tarjouspyynnöissä) samalla tavalla kuin kilpailija vastaa, vaan me tehdään sama asia mut eri tavalla. (Johtoryhmän jäsen 2)

Se, et määritetään ensin et ketkä sitä tietoo (asiakastytyväisyyskyselyistä) tarvitsee niin se on iso asia. En usko et me varmaan kaikille sitä jaetaan. Me oletetaan, et me jaetaan kun me jaetaan manageritasolla ja tietenki jolleki joka sitä juttuu tekee. Sehän on tehokasta et sitä tietoa jaetaan eteenpäin niille tahoille jota katsotaan et sitä tietoa tarvitsee. Viestiketjun pitäis sillon jatkua koko ajan, onhan meil tottakai CRM olemassa mut se et miten me käytetään niit työkaluja taas, se työkalu keskittyy johonkin tiettyyn asiakkuuteen jolloin sulla pitäis olla tarvetta mennä johonkin tiettyyn asiakkuuteen katsomaan jotain. (Johtoryhmän jäsen 6)

Yhtenä haasteena markkinatiedon hyödyntämisessä on tietojen sensitiivisyys sekä salassapitovelvollisuudet, joiden rikkomisen pelätään johtavan asiakassuhteiden romuttumiseen luottamuksen menettämisen takia. Tutkija tulkitsi tämän liittyvän pääasiassa toimialalla tapahtuviin yritysostoihin ja liiketoimintakauppoihin, joilla on vaikutuksia kohdeyrityksen toimintaan asiakasrakenteen muuttuessa. Julkiset yrityskaupat kuitenkin dokumentoidaan ja tieto asiakasrakenteen muutoksista (asiakkaat, kpl) löytyvät kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmästä. Kerätyn markkinatiedon jakaminen koettiin haastatteluissa kategorisesti olevan liian vähäistä. Jo kerätyn tiedon analysoiminen ja jatkojalostaminen on hankalaa, kun tieto on fragmentoitunutta eikä sitä kyetä järjestelmällisesti muokkaamaan.

Tietoa jaetaan pääsääntöisesti käytävillä, suusta suuhun. Tietysti on olemassa tietoa, joka on johtoryhmän tiedossa eli tietoa, joka on strategista tai tärkeiden päätösten takia me ei voida ikinä tallentaa semmoisiin järjestelmiin jotka on meidän yhteisessä käytössä. (Johtoryhmän jäsen 4)

Jokaisella osastolla on omat viikoittaiset tai kuukausittaiset kokoukset missä näitä asioita käsitellään. Isot asiat tulee varmasti kaikkien tietoon (...) mut sel-laset pienemmät asiat voi jäädä osastojen sisälle. (Johtoryhmän jäsen 2)

Kyllähän me näistä (kilpailijoiden toimista) tiedetään, mut se ei oo sellasta keskitettyä, systemaattista. Jos se olis, niin me pystyttäis yhdessä miettimään sitä, et miten se vaikuttaa meihin ja miten me reagoidaan siihen ja tällä hetkellä mun mielestä me ei etsitä tällaisia asioita – ainakaan tarpeeks. (Johtoryhmän jäsen 5)

Kohdeyrityksessä on käynnissä uuden asiakastietojärjestelmän implementointi, mutta järjestelmän itseisarvoa tiedonvälittäjänä ja tiedonkulkua edistävänä asiana epäiltiin haastatteluissa vahvasti. Kohdeyrityksessä markkinatiedon keruu perustuu pääsääntöisesti pitkiin asiakassuhteisiin ja sieltä kautta saatuihin tietoihin asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnasta. Yhteistä paikkaa kerätylle markkinatiedolle ei ole, vaan työntekijät jakavat tietoa oman harkinnan mukaan eteenpäin kulloistakin tietoa tarvitseville. Tietojen sensitiivisyyden arviointi perustuu pitkälti henkilöiden henkilökohtaisen harkintaan tiedon luonteesta ja luottamussuhteen menettämisen pelkoon. Markkinatietoa kerätään aktiivisesti lähinnä omaan vastuualueeseen liittyvistä asioista, ja tietoa käsitellään osaston sisällä tai johtoryhmässä tiedon luoneesta riippuen.

6.3 Markkinoinnin mittarit kohdeyrityksessä

Tässä alaluvussa käsitellään markkinoinnin mittareita kohdeyrityksessä. Haastattelussa selvitettiin johtoryhmän jäsenten seuraamia markkinoinnin mittareita ja keskusteltiin virikeaineistoa (LIITE 2 HAASTATTELUJEN VIRIKEAINEISTO) apuna käyttäen mahdollisten uusien mittareiden tarpeellisuudesta toiminnan seurannassa ja sen ohjauksen tukena.

6.3.1 Käytössä olevat markkinoinnin mittarit ja niiden hyödyntäminen

Tutkijan odotusten mukaisesti kohdeyrityksessä markkinoinnin mittaamisen pääpaino on taloudellisissa mittareissa, vaikka myös ei-taloudellista informaatiota hyödynnetään tapauskohtaisesti. Kohdeyrityksessä olevat markkinoinnin mittarit mittaavat pitkälti osastosta riippumatta toteutuneita asioita eli mittarit peilaavat jo tapahtuneeseen, ei niinkään tulevaan toimintaan. Kaikki haastateltavat ilmaisivat mittareita olevan riittävästi ja seurannan aktiivista käytössä olevien mittareiden osalta. Sekä sisäisiä että ulkoisia mittareita tunnistettiin. Käytettyjen mittareiden valinta havaittiin kuitenkin olevan kiinni yksittäisen henkilön kiinnostuksesta seurata ja mitata valittu asiaa. Myös henkilöiden työnkuva ohjaa luonnollista tarvetta valittujen mittarien seuraamiseen. Osaltaan markkinoinnin mittarien fragmentoituminen tekee kokonaiskuvan hahmottamisesta yritystasolla haasteellista eikä niiden pohjalta ole tunnistettavissa selkeitä strategisia linjauksia, kun myyntiä (eur & kpl) lukuun ottamatta yhteisiä mittareita ei haastattelussa noussut esiin.

Kohdeyrityksessä käytössä olevia mittareita olivat:

- Myynti ja kate (eur & kpl)
- Tarjousputki (tehdyt tarjoukset, voitettut tarjoukset)
- Aktiivisuus (asiakaskäynnit, kampanjasoitot)
- Kävijämäärät (sähköiset kanavat)

Myyntipäälliköt seuraavat alaistensa asiakaskäyntien aktiivisuutta kpl-määräisenä viikko-, kuukausi- ja vuositasolla. Näitä henkilötason tietoja verrataan suhteessa valittuun vertailujaksoon, joka useimmiten on edellinen tilikausi. Asiakaspalvelutiimin osalta myös asiakaskontaktoinnin aktiivisuutta mitataan systemaattisesti. Asiakaspalvelutiimiä veloitetaan kirjaamaan asiakaskontaktit kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmään seurannan mahdollistamiseksi. Mittareista saatuja tietoja hyödynnetään asiakaspalvelutiimin työn ohjauksessa osana vuosittaisia kehityskeskusteluja.

Mä katson myynnit joka aamu. Nään täsmällisesti, et miten milläkin osa-alueella on mennyt, jopa päivä- ja kuukausitasolla. Viestitän ne sit osaston työntekijöille, et miten edellinen päivä on mennyt. Siitä sen näkee sit aika tarkkaan jos edellinen päivä on ollut kovinkin hiljainen niin sit tarkastellaan se, et mistä se johtuu. Mikä heidän (puhelinmyyjien) mielipide on siinä ja pohditaan sitä mitä voidaan tehdä paremmin ja aktiivisemmin. Jos näyttää siltä, että myynnit laahaa kovasti niin pitää reagoida siihen ja tehdä teräviä tarjouksia. (Johtoryhmän jäsen 1)

Mä seuraan lähinnä tarjousputken asioita: avoimet tarjoukset, toimitusputkessa olevat ja toimitetut, jotka pitäis laskuttaa. Se (tarjousputki) on mun mielestä hyödyllinen työkalu, et sillä työkalulla on arvoa ja mun pitäis sitä enemmänkin vielä käyttää. Sit mä seuraan meidän myyntejä yleisesti, käyn kattoo kuluvan päivän jory-raportin ja miten mun myynti kehittyy siellä. (Johtoryhmän jäsen 4)

Meillähän on tossa puhelinmyynnissä jotain mittareita, hyviä mittareita. Katsootaan niitä miten meillä henkilökunta toimii koskien ulos meneviä soittoja ja asiakaskontakteja ja jos meillä on tiettyjä kampanjoita niin niissähän meillä on ihan selkeitä mittareita rakennettu. Tokihan on myös vaikea rakentaa mittareita tohon myyntiin, muunlaisia kuin näitä päivänselviä. Tai tarjousten tekemiseen ja voittamiseen, mutta kyl mä sanoisin että toi markkinoinnin vaikutus meidän myyntiin – sitä ei mitata kyl mitenkään. (Johtoryhmän jäsen 5)

Haastatelluilla henkilöillä oli eriäviä mielipiteitä siitä, miten hyvin mittareiden tuottamaa tietoa hyödynnetään operatiivisella ja strategisella tasolla. Myös kysymys siitä, ovatko mittarit yhteneväisiä markkinointistrategian kanssa toi esiin erilaisia näkökantoja asiaan. Tutkijan havaintoihin perustuen haastateltujen näkökantojen hajanaisuus johtaa käytössä olevista markkinoinnin mittareista. Kuten jo edellä todettiin, markkinoinnin mittareiden valinta on pitkälti kiinni yksilön kiinnostuksesta ja tarpeesta operatiivisen työn ohjaamiseen. Näin ollen mittarien seuranta ja saadun tiedon hyödyntäminen on myös tapauskohtaista. Tutkija havaitsi, että mittareista saatua tietoa sekä analysoidaan että piiloanalysoidaan eli myyntipäälliköt käsittelivät tietoa hyvin subjektiivisesti. Pitemmän toimiala- ja asiakastuntemuksen omaavat henkilöt kykenevät yhdistelemään tietoa muihin markkinoilta tuleviin signaaleihin ilman formaalia analyysiä, kun taas osa haastatelluista teki hyvinkin tarkkoja muistiinpanoja tilanneanalyysinä, joihin jälkikäteen oli mahdollisuus palata. Kollektiivisesti, yritystasolla tapahtuvaa tietojen hyödyntämistä ei kuitenkaan ollut havaittavissa, mikä osaltaan näkyi haastateltavien turhautumisena aiheesta puhuttaessa.

Hyvin vähän hyödynnetään, enemmän pitäisi pystyä hyödyntämään. Mä en tiedä olisiko johtoryhmä yks semmonen jossa esimerkiksi, ei kuukausitasolla, mutta pari kertaa vuodessa käytäisiin läpi yhteenveto mitä kaikkee muutosta on ja mitä on se palaute jota ollaan kerätty. (Johtoryhmän jäsen 3)

Strategia on mulle omalla tavallaan vieras kysymys kun mä en oo nähny semmost, eli sillen voi joo selkeyttää. Ainakaan mä en oo nähny semmost selkeetä markkinointistrategiaa, et kuinka paljon aktiviteetteja pitäis olla tai mikä se tavoite on mitä pitäis olla, missä ne (alueet ja kuka vastaa) pitäis olla. Tai sit mä en oo vaan kuunnellu mut mä en koe et mä oon mustaa valkosella nähny. (Johtoryhmän jäsen 6)

Markkinointistrategian pitäis olla niin, että hyvässä yhteisymmärryksessä tarjouskirjeet, puhelinmyynti ja kenttämyynti soljuisi mutkattomasti ja saataisiin asiakas koukkuun näillä tarjouksilla, mutta siinä on vielä haastetta aika paljon että me saadaan toi toimimaan hyvin. (Johtoryhmän jäsen 1)

Haastateltavat kokivat nykyisten mittareiden kuitenkin antavan riittävä informaatio päätöksenteon tueksi ja kohdeyrityksen raportointijärjestelmän olevan monipuolinen työkalu myös tarvittaessa tehtävien syvällisten analyysien tueksi. Tutkijan peilattaessa tätä havaintoa suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen on havaittavissa kohdeyrityksen markkinoinnin mittarien yksipuolisuus. Kirjallisuuden pohjalta tunnistetut markkinoinnin mittarit sijoitettuna tasapainotetun tulostuloksen näkökulmiin ja edelleen peilattuna kohdeyrityksellä käytössä oleviin markkinoinnin mittareihin voidaan yhtyä haastateltavien näkemykseen siitä, että taloudellisen näkökulman mittarit ovat varsin hyvin ja tarkasti seurattuna. Kohdeyrityksen raportointijärjestelmästä on mahdollista saada tietoa yksittäisen tuotteen tai asiakkaan tasolla valittuina aikajaksoina ja eri mittareita (myynti eur, myynti kpl, kate eur, kateprosentti) hyödyntäen.

Asiakasnäkökulma on keskeisessä asemassa markkinoinnin toimenpiteiden tuloksellisuutta mitattaessa, mutta kohdeyrityksen osalta asiakasnäkökulman mittareita ei suoranaisesti mitattu, vaan esimerkiksi suhteellista asiakastytyväisyyttä arvioitiin henkilökohtaiseen kokemukseen perustuen suhteuttaen sitä muihin kohdeyrityksen asiakkaisiin.

6.3.2 Uudet relevantit mittarit

Virikeaineiston (LIITE 2 HAASTATTELUJEN VIRIKEAINEISTO) avulla haastatelluissa kartoitettiin kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenten näkemyksiä mahdollisten uusien markkinoinnin mittareiden tunnistamiseksi. Asiaa lähestyttiin pyytämällä haastatel-

tavia tunnistamaan listasta nykyisiä mittareita sekä mahdollisia uusia, potentiaalisia mittareita täydentämään nykyisin käytössä olevia mittareita. Haastatteluissa kävi ilmi tasapainotetun tuloskortin taloudellisen näkökulman mittarien olevan laajalti seurannassa läpi kohdeyrityksen toimintojen.

Taloudelliset, toteutuneisiin tapahtumiin pohjaavat mittarit olivat laajasti päätöksenteon tukena toimintaa suunnitella ja päivittäistä toimintaa johdettaessa. Kolme kuudesta haastateltavasta ilmaisi myynnillisten mittareiden vaikutuksen omaan päivittäiseen toimintaansa reaktioperusteisena toiminnanohjauksena. Kohdeyrityksen raportointijärjestelmä pystyy tuottamaan tarkkoja lukuja kohdeyrityksen toiminnasta niin tuote- kuin asiakaslähtökohdista tarkasteltuna. Tämä taloudellisen näkökulman tarkastelu leimasi kohdeyrityksen toimintaa vahvasti haastatteluja yhdistävänä tekijänä. Taulukkoon 3 on haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta kerätty kohdeyrityksessä käytössä olevat markkinoinnin mittarit. Vastaajien määrä on taulukon viimeisenä sarakkeena.

Taulukko 3 Kohdeyrityksessä käytössä olevat markkinoinnin mittarit

| Tasapainotetun tuloskortin näkökulma | Markkinoinnin mittarit | Jäsen 1 | Jäsen 2 | Jäsen 3 | Jäsen 4 | Jäsen 5 | Jäsen 6 | n = 6 |
|--------------------------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Taloudellinen näkökulma | Myynti (kpl) | x | x | x | x | x | x | 6 |
| | Myynti (eur) | x | x | x | x | x | x | 6 |
| | Kate (eur) | x | x | x | x | x | x | 6 |
| | Suhteellinen hinta | x | x | x | x | | | 4 |

Asiakasnäkökulma on meille erittäin tärkeä, me ei systemaattisesti mitata asiakastytyväisyyttä eikä asiakasvaihtuvuutta. Toki me tiedetään aika pitkälle meidän asiakasvaihtuvuus, mutta me ei mitata sitä, se ei oo sellanen mikä me nähdään mitattuna asiana et joku raportoisi sitä. Se on mun mielestä ehkä vähän pään pensaaseen painamista. Se olis yrityksen toiminnan kannalta tärkeä mittari. Oleellista ei oo se, et sä voitat kaupan vaan et miks sä hävisit sen eli jos sulla asiakaskunta vaihtuu kokoajan niin sun täytyy tietää miks. (Johtoryhmän jäsen 5)

Näissä (myynnilliset mittarit) onkin ne peruspilarit mitä katsotaan joka kuukausi ja joka päiväkin. (Johtoryhmän jäsen 1)

Taulukkoon 4 on kirjattu haastateltavien valinnat uusiksi, kohdeyritykselle relevantteiksi mittareiksi. Taloudellisen näkökulman mittarit ovat kohdeyrityksessä tällä hetkellä seurattuja mittareita, kun taas asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita ei kohdeyrityksen nykytilaa selvittäessä havaittu olevan käytössä. Täten kolme viimeksi mainittua näkökulmaa ovat kaikki uusia, haastatteluissa virikeaineiston (LIITE 2 HAASTATTELUJEN VIRIKEAINEISTO)

pohjalta esiin nousseita, kohdeyritykselle relevantteja mittareita. Vastaajien määrä on taulukon viimeisenä sarakkeena.

Taulukko 4 Haastateltujen valitsemat uudet mittarit kohdeyritykselle

| Tasapainotetun tulokortin näkökulma | Markkinoinnin mittarit | Jäsen 1 | Jäsen 2 | Jäsen 3 | Jäsen 4 | Jäsen 5 | Jäsen 6 | n = 6 |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Asiakasnäkökulma | Koko, kasvu ja kannattavuus | | y | | | | | 1 |
| | Suhteellinen asiakastyytyväisyys | | y | y | | y | y | 4 |
| | Asiakasvaihtuvuus | | | | | y | | 1 |
| | Ostokäyttäytyminen | y | | | | | | 1 |
| | Markkinaosuus | | | | | | | 0 |
| | Tietoisuus | | | | | | | 0 |
| | Imago | | | | y | | | 1 |
| | Kiinnostavuus | | | | | | | 0 |
| | Yksilöllisyys | | | | | | | 0 |
| Sisäisten prosessien näkökulma | Henkilökunnan tietotaito | y | | y | y | y | y | 5 |
| | Uusien tuotteiden määrä | | | y | | | | 1 |
| | Palvelutaso | | y | y | y | | y | 4 |
| | Jakelu/saatavuus | | y | y | | | y | 3 |
| Oppimis- ja kasvunäkökulma | Yrityksen strategiset toimenpiteet | | | | | | | 0 |
| | Uusien tuotteiden markkinaosuus | | y | | | | | 1 |
| | Reklamaatioiden määrä | | y | y | y | y | y | 5 |

Kiire päivittäisessä työssä ja osastokohtainen suunnittelu ja toteutus markkinoinnin toimenpiteissä mainittiin toiminnan kehittämisen esteiksi. Eteenpäin katsova, proaktiivinen toiminta ja sitä tukevien mittareiden valinta yhdisti lähes kaikkia haastateltuja kohdeyrityksen johtoryhmän jäseniä. Haastatteluissa kaksi eniten kannatusta saanutta, kohdeyrityksen uudeksi markkinoinnin mittariksi soveltuvaa mittaria olivat henkilökunnan tietotaito sekä reklamaatioiden määrä. Molemmat nostettiin esiin viidessä haastattelussa kuudesta. Molemmissa tapauksissa esitettyä mittaria ei sellaisenaan nähty oleelliseksi yrityksen toiminnan ohjauksen kannalta, vaan niitä tulisi jatkojalostaa kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvin osin.

Henkilökunnan tietotaito koettiin viiden haastateltavan toimesta merkitykselliseksi mittariksi kohdeyrityksessä. Tähän kaksi haastatelluista toi tarkentavia huomioita siltä osin, että tuotekoulutus eli tietotaito tuotteista koettiin oleellisena ja toisen haastatellun näkökulmasta ymmärrys tarjottavista palveluista ja niiden arvosta asiakkaalle oli kohta, jonka systemaattisen seurannan haastateltu uskoi tuovan taloudellista hyötyä kohdeyritykselle pitkällä aikavälillä.

Reklamaatioiden määrä ei myöskään sellaisenaan ole validi mittari kohdeyrityksen toiminnassa, vaan haastatteluissa nousi enemmän esiin reklamaatiot mahdollisuutena asiakassuhteen lujittamiseksi ja mittareina reklamaatioiden vasteaika sekä reklamaatioiden seurannassa yleinen järjestelmällisyys, jotta toistuvat asiat/tapahtumat tunnistetaan riittävän ajoissa.

Neljä kuudesta haastatellusta nosti esiin palvelutason ja suhteellisen asiakastytyväisyyden uusiksi mittareiksi. Palvelutaso koettiin asiakaspalvelun vasteaikojen mittaamisena sekä kokonaisvaltaisen palvelun tuottamisena asiakkaalle. Jälkimmäistä mitattaisiin esimerkiksi projektitoimitusten osana sillä, että projekti jaetaan osiin (esim. suunnittelu, valmistelu, toimitus ja asennus) projektin valmistuttua asiakasta haastatellaan kunkin osa-alueen arvioimiseksi. Suhteellisen asiakastytyväisyyden seuranta herätti paljon keskustelua haastatteluissa. Asiakastytyväisyys koettiin omilla vastuualueilla olevan jopa toisista poikkeava, kun kohdeyrityksen toimintoihin kuuluu niin projektimyynti, tekninen asiakaspalvelu kuin kulutustavaroiden myynti.

Suhteellisen asiakastytyväisyyden seuranta on se mikä meidän nyt pitäis tehdä tilaus-toimitusprosessiin, koska silloin me mitataan sitä organisaatio ja puhutaan melkein koko talosta, toimittajista ja asiakkaista. Siinä pitäis olla sekä sisäinen et ulkoinen kysely mitä mitattais, koska sillä me lyödään kaks kärpystä. Siinä mitataan, et onks se meidän asiakaslupaus pitäny mikä me ollaan alku vaiheessa annettu, mitataan et toimiiko se ratkaisu. (Johtoryhmän jäsen 6)

Reklamaatioiden määrä on yks tärkeimmistä. Tähän vois oikeestaan liittää sen reklamaatioiden vasteajan eli vois olla aika mielenkiintoinen mittari et kuinka nopeesti me reagoidaan siihen. (Johtoryhmän jäsen 2)

Mun mielestä reklamaatio on aina mahdollisuus, se et sä hoidat sen hyvin niin se vahvistaa sitä sun asiakassuhdetta. Mä nään et henkilökunnan tietotaito, reklamaatioiden määrä ja palvelutaso on käsi kädessä toisiinsa et silloin kun sulla on huono palvelutaso niin reklamaatioiden määrä myös kasvaa. Itsessään reklamaatioita ei pitäisi pelätä, niiden määrä on tietyssä mielessä vakio – niitä tulee aina. Se miten niihin pystyy vastaamaan ettei samoista asioista tule uudestaan reklamaatiota, niitä pitäisi mitata. (Johtoryhmän jäsen 4)

Suhteellista asiakastytyväisyyttä tulisi siis haastateltavien näkökulmasta mitata niin sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta kokonaisuuden hahmottaminen on johdolle suoraviivaista ja selkeää. Vastaavanlainen idea havaittiin haastatteluissa myös asiakastapahtumien ja –kurssien osalta, myös sisäisen kyselyn tekeminen tapahtumien osalta ja asiakastytyväisyyden mittaaminen sisäisesti nähtiin edistävän kokonaispalvelun laatua pitkällä tähtäimellä.

7 EHDOTUS KOHDEYRITYKSEN MARKKINOINNIN MITTARISTOKSI

Tässä luvussa suunnitellaan kohdeyritykselle ehdotus markkinoinnin mittaristoksi tasapainotetun tulokortin näkökulmia mukailleen. Markkinoinnin strategisia työkaluja voidaan johtaa mittariston avulla operatiivisista toiminnoista. Operatiivisten mittareiden ei välttämättä tule olla kaikissa mitattavissa toiminnoissa identtiset, vaan mittareita on pystyttävä muokkaamaan toimialan ja kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti yhtenevyyden saavuttamiseksi. Vain tällöin operatiivisista mittareista voidaan johtaa strategisia johdon työkaluja.

7.1 Mittariston suunnittelu tasapainotetun tulokortin näkökulmia hyödyntäen

Tasapainotetun tulokortin neljä näkökulmaa todettiin haastatteluissa olevan relevantti lähestymistapa kohdeyrityksen johtoryhmän työskentelyn kehittämässä. Clarkin (2000a, 364) ehdottamat kolmesta viiteen mittaria kutakin näkökulmaa kohden toteutuu luonnostaan haastatteluissa esiin nousseiden uusien, kohdeyritykselle relevanttien mittarien ja aiemmin käytössä olleiden taloudellisen näkökulman mittareiden puolesta.

Taulukkoon 5 on koottu haastattelujen pohjalta ehdotus kohdeyrityksen markkinoinnin mittaristoksi. Kuhunkin tasapainotetun tulokortin neljästä näkökulmasta on sijoitettu taulukoissa 3 ja 4 useimmin esiin nousseita mittareita ja muokattu niitä kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuviksi määreiksi. Lisäksi taulukkoon 5 on nostettu kaksi vähemmän keskustelua herättänyttä, mutta tutkijan oman havainnoinnin pohjalta esiin nostettua mittaria. Nämä mittarit ovat asiakasnäkökulmassa asiakasvaihtuvuus sekä imago ja sisäisten prosessien näkökulmasta jakelu/saatavuus, jota ei johtoryhmätyöskentelyssä haastatteluhetkellä seurattu lainkaan.

Kun kohdeyritys toimii terveydenhuollon tukkukaupan toimialalla ja sillä on tuoteportfoliossa investointihyödykkeiden lisäksi terveydenhuollon ammattilaisten päivittäin käyttämiä materiaaleja, on jakelu/saatavuus perusteltu lisä sisäisten prosessien näkökulman mittareihin. Vaikka Petersen ym. (2009, 100–101) varoittavat yrityksiä siitä, että pelkän asiakasvaihtuvuuden seuranta voi johtaa tilanteeseen, että yritys pyrkii kaikkiin keinoin säilyttämään nykyiset asiakassuhteet eikä huomioi niiden kannattavuutta on kohdeyrityksen rajattu toimiala (laillistetut terveydenhuollon ammattilaiset) tiedostaen kohdeyritykselle oleellista seurata asiakasvaihtuvuutta (prosentuaalinen suhde koko asiakaskantaan) ja ennen kaikkea analysoida mahdolliseen asiakasvaihtuvuuteen johtavat syyt. Tähän on tutkijan näkemyksen mukaan järkevä hyödyntää suhteellisen asiakastyytyväisyyden mittaria.

Taulukko 5 Markkinoinnin mittaristo kohdeyrityksessä – ehdotus haastattelujen pohjalta

| Tasapainotetun tulokortin näkökulma | Markkinoinnin mittarit |
|-------------------------------------|--|
| Taloudellinen näkökulma | Myynti (kpl) Myynti (eur) Kate (eur) Suhteellinen hinta |
| Asiakasnäkökulma | Suhteellinen asiakastyytyväisyys Asiakasvaihtuvuus Imago |
| Sisäisten prosessien näkökulma | Henkilökunnan tietotaito Palvelutaso Jakelu/saatavuus |
| Oppimis- ja kasvunäkökulma | Reklamaatioiden määrä Reklamaatioiden vasteaika |

Taloudellisen näkökulmassa kohdeyrityksen jo käytössä olleet mittarit palvelevat selkeästi kohdeyrityksen johtoryhmän työskentelyä ja tuottavat päätöksenteon tueksi tarkkaa tietoa siitä, miten myynniselliset mittarit kehittyvät. Clarkin (2000a, 364) ehdottama kolmesta viiteen mittaria per kategoria toteutuu taloudellisessa näkökulmassa eikä yhdesäkään haastattelussa noussut esiin minkään mittarin tarpeettomuus, eikä talouden mittareita näin ollen ole tarpeellista lähteä karsimaan vaikka yrityksen harvoin kärsiikin liian vähistä mittareista (ks. esim. Kaplan & Norton, 1992, 72).

7.1.1 Uudet asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulmassa on kolme mittaria: suhteellinen asiakastyytyväisyys, asiakasvaihtuvuus ja imago. Suhteellista asiakastyytyväisyyttä tulee mitata toimintokohtaisesti, jotta kokonaisymmärrys kohdeyrityksen palvelutarjooman kilpailukyvyystä saavutetaan. Yritystason asiakastyytyväisyyttä on haasteellista mitata, jos mittaria ei viedä toimintotasolle eikä näin ollen ymmärretä mihin toimintoon asiakas on tyytyväinen ja mahdollisesti mihin taas ei. Tapahtumista ja kurseista, projektitoimitusten toteutuksesta sekä sähköisen kauppapaikan toimivuudesta säännöllisesti tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt auttavat kohdeyritystä ymmärtämään asiakkaiden näkökulman sekä relevantit kehityskohteet kussakin toiminnoissa. Suhteellista asiakastyytyväisyyttä mittaamalla pystytään rakentamaan kokonaiskäsitys yksittäisen asiakkaan tyytyväisyydestä kohdeyrityksen toimintaan ja vertaamaan sitä toisten asiakkaiden antamiin arvioihin suhteellisen asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi. Suhteellisen asiakastyytyväisyyden mit-

taria tulisi arvioida esimerkiksi asteikolla huono-tyydyttävä-hyvä. Samasta mittarista saadaan siten sekä toimintokohtainen että asiakaskohtainen fokus kohdeyrityksen tietoon.

Asiakasvaihtuvuus on kohdeyrityksen toimialarakenteen puolesta relevantti mittari markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat haastatteluissa esiin nostettujen huomioiden perusteella kohdeyrityksen toiminnan yksi tärkeimmistä komponenteista, kun huomioidaan asiakaskannattavuuden lisäksi myös pitkäkestoisista asiakassuhteista saatu markkinatieto ja sen arvo kohdeyritykselle. Asiakasvaihtuvuuden minimointi edesauttaa myös uusasiakashankintaan uponneiden kustannusten minimoinnin ja vakauttaa yritykseen tulevan kassavirran. Kohdeyrityksen, kuten muidenkin organisaatioiden on oleellista ymmärtää ne syyt, jotka johtavat asiakassuhteen katkeamiseen. Jos asiakassuhteet katkeavat samoista syistä, on asian systemaattisella seurannalla (so. mittaamisella) nopeammin identifioitavissa ne keinot, joilla asiakassuhteen katkeamisen riskit voidaan minimoida. Kohdeyrityksen palvelutarjoaman ollessa hyvin kokonaisvaltainen, on asiakasvaihtuvuuden seuranta ja syiden tunnistaminen ensiarvoisen tärkeää.

Asiakasnäkökulman kolmas ja viimeinen mittari on imago. Imagosta puhuttaessa voidaan nostaa esiin haastatteluissa keskustelua herättänyt (markkinoinnin) toimenpiteiden laadullisuus. Edellä perusteltu asiakasvaihtuvuuden seurannan tarve on validi argumentti myös imagon mittaamiseksi. Markkinoinnin lähtökohdista asiakasviestintä ja arvolupaus tulee todentaa myös asiakkaiden näkökulmasta. Kohdeyritysten järjestämät asiakastilaisuudet, luennot ja koulutustapahtumat koettiin haastattelujen pohjalta tärkeäksi keinoksi asiakkaiden kohtaamisessa ja heihin vaikuttamisessa.

Asiakkaille relevantin asiaohjelman sisältö ja laatu nostettiin haastatteluissa esiin puhuttaessa tapahtumien organisoinnista ja roolituksesta. Näin ollen laadullisen sisällöntuottajan imago ja sen mittaaminen on relevantti kohdeyrityksen toiminnan kannalta ja liittyy myös oleellisesti suhteelliseen asiakastyytyväisyyteen. Suhteellista asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi toteuttamalla asiakastyytyväisyyskyselyitä koulutustapahtumiin osallistuneille asiakkaille, jossa kyselyn yhtenä osiona on tapahtuman vertaaminen alan muihin tapahtumiin.

7.1.2 Uudet sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Sisäisten prosessien näkökulmassa on myös kolme mittaria: henkilökunnan tietotaito, palvelutaso ja jakelu/saatavuus. Henkilökunnan tietotaito katsottiin haastatteluissa olevan seurantaan vaativa asia, jotta markkinoiden odotukset ja yrityksen antamat arvolupaukset kohtaavat asiakkaiden silmissä. Kokonaisvaltaisena palveluntarjoajana kohdeyrityksen valikoimassa on paljon tuotteita ja useita eri toimintoja kuten edellä on todettu.

Henkilökunnan tietotaidon ylläpitäminen ja kehittäminen katsotaan erityisen tärkeäksi myös siitä syystä, että asiakasta pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti ja asiakkaiden pompottelua ”luukulta toiselle” välttämään. Haastatteluissa tämän nähtiin parantavan sekä asiakaspalvelun laatua että parantavan sisäistä kommunikaatiota. Henkilökunnan tietotaidon mittaamisena toimisi koulutusten määrä tunteina per työntekijä. Koulutukset tulisi jakaa edelleen sisäisiin ja ulkoisiin (esim. alihankkijan järjestämiin) koulutuksiin ja koulutuksille asettaa määrälliset tavoitteet osastotasolla seurannan yhdenmukaistamiseksi.

Kuten yritystason asiakastyytyväisyyttä, myös palvelutasoa on haasteellista mitata, jos mittaria ei viedä toimintotasolle eikä näin ollen ymmärretä missä toiminnossa palvelutaso on riittävä ja missä mahdollisesti ei ole. Esimerkkinä tästä kohdeyrityksen toiminnassa projektimyynnissä palvelutasoa voidaan seurata mittaamalla riittävän asiakaskommunikaation toteutumista (asiakkaalle projektin aikana/jälkeen tehdyt kyselyt), huolto-organisaation osalta mitataan huollon vasteaikoja eli kuinka nopeasti huoltokutsuun reagoidaan ja kulutustavaroiden myynnissä mitataan asiakaspalvelun tavoitettavuutta (esim. puhelinpalvelun keskimääräinen jonotusaika).

Jakelun/saatavuuden mittaaminen on markkinoinnin kannalta oleellista, vaikka hankintatoimen ei kohdeyrityksessä katsota olevan tuoteryhmästä vastaavien myyntipäälliköiden vastuulla, vaan kohdeyrityksessä on oma osto-organisaationsa. Asiakaspalvelun näkökulmasta asia on kuitenkin toinen; tieto ja ymmärrys jakelusta, sen katkoksista ja tuotteiden saatavuudesta on oleellinen osa markkinointiorientoituneen yrityksen kokonaiskuvaa yrityksen toiminnan tilasta asiakkaiden silmissä. Jälkitoimitusten määrä ja toimituskatkokset ovat tietoja, joita yrityksen asiakaspalvelu tarvitsee palvellakseen asiakkaita mahdollisimman hyvin.

7.1.3 Uudet oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa on muista tasapainotetun tulokortin näkökulmista poiketen vain kaksi markkinoinnin mittaria, joista molemmat liittyvät reklamaatioihin. Mittarit ovat reklamaatioiden määrä sekä reklamaatioiden vasteaika.

Reklamaatioiden määrän mittaamisen lisäksi reklamaatioiden luokittelu on kohdeyrityksen toiminnan kannalta oleellinen tieto. Vaikka haastatteluissa huomautettiin, ettei reklamaatioista ole mahdollista, eikä edes tarkoituksenmukaista pyrkiä pääsemään kokonaan eroon, on tärkeää ymmärtää syyt reklamaatioiden taustalla jotta niihin voidaan puuttua. Kulutustavaroiden osalta reklamaatioita tulee seurata tuotevirheiden, keräilyvirheiden ja tilausvirheiden muodossa. Reklamaatioiden tyypittely auttaa johtoa ymmärtämään niiden taustat paremman kokonaisymmärryksen ja asiakaspalvelutason saavuttamiseksi. Useamman asiakkaan reklamaatiot samasta asiasta on oleellista tunnistaa,

jotta yritys välttyy mahdollisilta laajemmilta ongelmilta asian eskaloituessa. Reklamaatioiden määriä ja tyyppejä tulisi siten mitata niin toimintokohtaisesti kuin yritystasolla jotta tietoa pystytään jakamaan yrityksen johtoryhmässä.

Reklamaatioiden määrän lisäksi kohdeyrityksen toiminnan kannalta on oleellista mitata myös reklamaatioiden vasteaikaa. Huoltotoiminnan osalta tämä on vahvasti kytköksissä palvelutasoon, joskaan palvelutason kohdalla mainitut huoltokutsut eivät automaattisesti ole reklamaatioita, vaikka yleisesti reklamaatiot sisältävätkin huoltokutsun. Näin ollen huollon osalta reklamaatioiden vasteaikaa on syytä seurata erillisenä mittarina. Mittari on mahdollista myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen mittariin. Tämän jaottelun avulla kohdeyrityksessä syntyy parempi ymmärrys siitä, mistä mahdolliset reklamaation vasteajan ylitykset/viivästyksset johtuvat. Kulutustavaroiden tai ohjelmistojen kohdalla vasteaika ongelman korjaamiseksi on erityisen tärkeä, sillä pienetkin virhetilanteet tai katkokset voivat aiheuttaa merkittäviä tulonmenetyksiä asiakkaan toiminnassa.

7.2 Mittariston käyttöönotto

Markkinatiedon keräämiselle ja jalostamiselle tulisi uuden asiakastietojärjestelmän implementoinnin yhteydessä suunnitella prosessi, kun tarvittavat työkalut kohdeyrityksessä ovat tarkoituksenmukaisella tasolla. Markkinatiedon systemaattinen keruu nousi haastatteluissa selkeäksi tarpeeksi johdon työkaluja kehitettäessä ja kerätyn markkinatiedon jatkojalostamisen uskottiin tuovan viimekädessä arvoa kohdeyrityksen asiakkaille. Markkinatiedon keräämisen prosessimallin suunnittelussa kohdeyritys voisi hyödyntää Amblerin (2000, 62) mallia ulkoisen markkinatiedon keräämisen prosessista. Tämän pohjalta myös tiedonjako johtoryhmän sisällä voitaisiin parantaa, kun tiedonjako ei olisi enää käytäväkeskustelujen ja yksittäisten henkilöiden muistamisen vastuulla. Tasapainotettuun tuloskorttiin upotettavien markkinoinnin mittarien arviointi ja valinta eivät kuitenkaan pitäisi olla yksittäisen henkilön vastuulla. (Haapasalo ym. 2006, 707.)

Edellä esitetyt kohdeyrityksen uudet markkinoinnin mittarit tulisi implementoida osasto- ja toimintokohtaisesti, kuhunkin tarkoitukseen soveltuvan mittarin tunnistamiseksi. Assiri ym. (2006, 949) muistuttaa, ettei tasapainotetun tuloskortin implementointi pitäisi olla yritykselle itseisarvo, vaan johdon tulisi ottaa huomioon laajempi näkökulma eri toiminnot ja osastot huomioon ottaen. Näin mittareista voidaan johtaa myös konkreettisia tavoitteita henkilöstölle, jolloin johdon odotukset ja työntekijöiden ymmärrys tavoitteista. Palvelutason nostaminen yritystason tavoitteeksi jää helposti yksittäisen työntekijän kohdalla abstraktiksi sanahelinäksi, jos yhteisiä tavoitteita ei kyetä avaamaan yksittäisen työntekijän toiminnan tasolle. Täten myös organisaation kokemus yhteisistä tavoitteista on selkeämpi, kun ymmärretään sekä odotukset omalta kohdalta sekä kollegoiden osalta.

Jokaisesta mittarista tulee siis rakentaa osasto-/toimintokohtainen vastine ja sopia niille seuranta-aikataulu ja –prosessi, miten ja kuka mittareita seuraa. Kokonaisuudessaan tasapainotetun tuloskortin seurannalla tulisi olla lisäksi yksi prosessin omistaja (Haapasalo ym. 2006, 707). Strategiatyön kannalta säännönmukaisuus markkinoinnin mittaamisessa on oleellista, jotta kilpailu- ja toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida nopeasti koko organisaation tasolla. Yhteinen strategia ja siitä johdetut tavoitteet edesauttavat yritystä matkalla kohti markkinointiorientoitunutta organisaatiokulttuuria.

Yritystasolla määritetty markkinoinnin mittari voi olla eri joka osastolla – relevanttisuus yksittäisen toiminnon kannalta on oleellisempaa kuin yhdenmukaisuus mittareiden suureissa. Oleellista on, että samaa asiaa mitataan kaikilla osastoilla, jotta strategia voidaan viedä läpi organisaation. Haapasalo ym. (2006, 707) toteavat tasapainotetun tuloskortin implementoinnin vievän ajallisesti noin neljä kuukautta.

8 TULOSTEN TARKASTELU

8.1 Yhteenveto

Markkinoinnin mittaaminen on vuosituhannen alusta ollut yksi markkinointitutkimuksen laajimmin tutkittuja aiheita. Markkinointia on kritisoitu sen kyvyttömyydestä todentaa markkinoinnin toimenpiteiden ja menoerien vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Markkinoinnin tehokkuuden mittaamisesta onkin tullut yrityksille entistä tärkeämpi osa toimintaa. Tämän tutkielman olettamuksena oli, että markkinoinnin mitattavuuteen kannattaa panostaa ja panostamisella on todellista vaikutusta yrityksen toiminnan kehittämiseen ja markkinoinnin arvon lisäämiseen yrityksen sisällä. Tutkielman tavoitteena oli tutkia tasapainotetun tuloskortin hyödynnettävyyttä markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Samalla tutkija halusi osallistua ajankohtaiseen tieteelliseen keskusteluun markkinoinnin mittaamista ja tuloksellisuudesta.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa käytiin ensin läpi markkinoinnin roolia strategisessa päätöksenteossa, markkinoinnin mitattavuutta sekä markkinoinnin mittareita ja mittaamisen haasteita. Sen jälkeen esiteltiin tavoitejohtamisen pohjalle kehitetty tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC). Nämä kaksi yhdistettiin teoreettiseksi viitekehykseksi lähestymällä tasapainotettua tuloskorttia markkinoinnin näkökulmasta. Menetelmäluvussa käytiin läpi tutkimusmenetelmä, kohdeyrityksen esittely sekä empiirisen aineiston keruu ja analysointi.

Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien hyödyntäminen markkinoinnin mittariston suunnittelussa auttaa yritysjohtoa hahmottamaan markkinoinnin mittarit osana laajalti hyväksyttyä ja käytössä olevaa tavoitejohtamisen työkalua. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien avulla yritys varmistuu siitä, että se mittaa yrityksen tuloksellisuutta kokonaisvaltaisesti eikä keskity liikaa yhteen asiaan sivuuttaen toimintaympäristössä tapahtuvat asiat. Markkinoinnin mittarien purkaminen toimintotasolle auttaa konkretisoimaan yritystason tavoitteet. Vaikka markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuuden mittaaminen on haasteellista, se ei tarkoita etteikö niitä pitäisi mitata (Sheth and Sisodia, 1995, 223).

Tämä tutkimus oli tapaustutkimus, jonka empiriaosiossa kohdeyrityksen markkinoinnin nykytila kartoitettiin ja analysoitiin sekä tasapainotetun tuloskortin näkökulmien hyödyntäminen markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa selvitettiin. Empirian pohjalta kohdeyritykselle suunniteltiin markkinoinnin mittaristo, joka tasapainotetun tuloskortin näkökulmien avulla kytkettiin yrityksen strategiaan. Empiirinen materiaali kerättiin tutkijan suorittamin henkilökohtaisin haastatteluin sekä tutkijan havainnoinnin kautta. Tutkijan mahdollisuus osallistua henkilökohtaisesti kohdeyrityksen päivittäiseen toimintaan edesauttoi merkittävästi kohdeyrityksen syvällisen analysoinnin.

8.2 Johtopäätökset

Kaplan & Nortonin (1992, 73) mukaan tasapainotettu tuloskortti vaatii johtoa muokkaamaan tämän yleistetyn tavoitteen sellaisiksi tarkemmiksi mittareiksi, jotka kuvastavat asiakkaiden arvostamia asioita yrityksen toiminnassa. Valittu markkinoinnin mittari voi olla eri mittari eri osastolla – relevanttius mittareissa on oleellisempi asia kuin yhdenmukaisuus mittaamisessa toimintokohtaisissa määreissä. Tärkeää on, että eri osastoissa ja toiminnoissa käytössä olevat mittarit mittaavat niitä asioita, joilla valittua strategiaa voidaan johtaa läpi organisaation.

Kohdeyrityksen tavoitteissa kohti markkinointiorientoitunutta organisaatiota on tärkeää pitää mielessä, ettei asiakkaan näkökulmasta ole oleellista yrityksen sisäinen vastuunjako tai erilliset toiminnot vaan yrityksen antaessa arvolupauksen kokonaisvaltaisesta palvelusta tulee yrityksen vastata tähän huolimatta siitä, mikä kulloisenkin tapauksen liikkeelle paneva voima on. Täten yhteisiä tavoitteita (esim. palvelutason parantaminen) on kyettävä viemään henkilötasolle ja tavoitteita avattava siten, että koko organisaation henkilökunta ymmärtää roolinsa yhteisten tavoitteiden täyttämiseksi. Nykyisellään kohdeyrityksen toimintaa markkinoinnin mittaamisen osalta leimasi fragmentoituneisuus, mikä näkyi eri mittareina eri osastoilla ja toiminnoissa ilman yritystason valintaa seurattavista mittareista. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien hyödyntäminen voi auttaa kohdeyrityksen johtoa näkemään nykyiset, jo käytössä olevat mittarit osana laajempaa kokonaisuutta. Markkinoinnin mittarien tarkastelu tasapainotetun tuloskortin näkökulmasta auttaa kohdeyrityksen johtoa hahmottamaan paremmin asiat joita jo nyt mitataan ja ennen kaikkea tunnistamaan ne asiat, joita tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei näkyvästi mitata.

Tasapainotetun tuloskortin vahva asema osana johdon työkaluja auttaa kytkemään yksittäiset markkinoinnin mittarit osaksi yritysstrategiaa. Alun perin tavoitejohtamisen pohjalle kehitetty yrityksen johdon strategiatyökalu on sittemmin kehittynyt liiketoiminnan suorituskyvyn mittaristosta yritysjohton strategiatyökaluksi, jonka näkökulmat ovat hyödynnettävissä myös markkinoinnin mittaristoa suunniteltaessa. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat auttavat yrityksen johtoa saavuttamaan kokonaisvaltaisemman näkemyksen nykytilasta ja tulevaisuudesta, kun kohdeyrityksessä käytetyt talouden mittarit yksistään kykenevät tuottamaan.

Luvussa 3.3 esitetty tasapainotetun tuloskortin osakseen saama kritiikki siitä, ettei tasapainotetun tuloskortin implementointi itsessään tuo lisäarvoa organisaatiolle (kts. Asiri ym. 2006, 949) huomioitiin tutkimuksessa yhdistämällä markkinoinnin mittarit ja tasapainotetun tuloskortin näkökulmat yhdeksi, kokonaisvaltaisen näkemyksen tuottavaksi strategiatyökaluksi. Tämän mittariston avulla kohdeyritys voi kytkeä yhteen markkinointiprosessin ja yritysstrategian, kun osasto- ja toimintotasolle avatuista operatiivisista markkinoinnin mittareista on mahdollista koostaa yhtenäinen, koko yritystason

kattava strategia. Jos yrityksen strategisena tavoitteena on parantaa palvelutasoa, tulee tämä tavoite avata markkinoinnin mittarina yksittäisenkin toiminnon näkökulmasta, jotta jokainen kohdeyrityksen asiakasrajapinnassa toimiva työntekijä ymmärtää mitä juuri häneltä odotetaan.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tasapainotetun tuloskortin historian osalta tässä tutkielmassa keskitytään sovelta-
maan Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemää mallia sivuuttaen tasapainotetun
tuloskortin myöhemmät kehitysvaiheet. Vaikka tasapainotettu tuloskortti on kehittynyt
sen saaman kritiikin myötä vuosien varrella, tämän tutkielman viitekehys huomioiden
on tasapainotetun tuloskortin esittely rajattu tutkijan toimesta koskemaan vain vuonna
1992 esitettyä mallia. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin tasapainotetun tuloskortin neljää
näkökulmaa ja tasapainotetun tuloskortin arvo yritysjohton strategiatyökaluna jätettiin
pienemmälle painoarvolle. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat on näin ollen esitelty
kattavasti jo vuoden 1992 mallissa, eikä myöhempiä kehitysvaiheita ollut tarpeen ottaa
lähempään tarkasteluun.

Kohdeyrityksen johtoryhmässä on yksitoista jäsentä, joista kuutta haastateltiin tässä
tutkimuksessa. Haastateltavat valikoituivat työnkuvan ja vastuunjaon perusteella. Haas-
tattelujen ulkopuolelle jäivät henkilöt, joilla ei ollut suoraa myynti- ja/tai markkinointi-
vastuuta. Koska tutkijalla on pitkän työhistoriansa vuoksi ollut mahdollisuus osallistua
kohdeyrityksen ja sen johtoryhmän päivittäiseen työskentelyyn, osallistuva havainnointi
henkilökohtaisten haastattelujen tukena tämän tutkimuksen metodina oli puollettavissa.

Haastatteluja ei pohjustettu haastateltaville etukäteen millään tavalla eikä ennako-
materiaalia tai tutkimuksen tavoitteita kerrottu ennen haastattelutilanteen alkamista.
Tällä pyrittiin välttämään haastateltavien johdattelua ja haluttiin saada spontaaneita vas-
tauksia haastattelutilanteissa. Haastattelurunko ja kysymykset olivat luonteeltaan myös
sellaisia, että haastateltavien oli perusteltua olettaa kykenevän antamaan niihin riittävän
laajat ja seikkaperäiset vastaukset oman työnkuvansa ja kokemuksensa puolesta. Tutki-
jan itse työskennellessä kohdeyrityksessä riskinä haastatteluissa oli, että haastateltavat
pyrkivät antamaan vastauksia joita haastateltava oletti tutkijan haluavan. Tutkijalla ei
ole perusteita olettaa, että haastattelukysymyksiin ennalta tutustuminen olisi merkittä-
västi muuttanut haastattelutilanteiden kulkua tai haastateltujen näkemyksiä keskustel-
luista teemoista kunkin haastattelun ollessa kohdeyrityksen johtoryhmän jäsen.

Tutkielman alussa mainittu Laura Lohkon pro gradu –tutkielma ”Markkinoinnin suo-
riutumisen arviointi tasapainotetun mittariston avulla” päätyi johtopäätöksissään hyvin
argumentoidusti tutkijan ajankäytön haasteisiin ja tutkimuksen aikaikkunan rajallisuu-
teen tutkimusongelman laajamittaisemman selvityksen puuttuessa. Myöskään tässä tut-

kielmassa ei aikarajoitteiden vuoksi ehditty tutkia kohdeyritykselle suunnitellun markkinoinnin mittariston implementoinnin onnistumista eikä vaikutuksia kohdeyrityksen johtoryhmän työskentelyyn.

Vaikka tutkielmassa tutkittiin aihetta vain yhden organisaation näkökulmasta, ei kohdeyrityksen organisaatorakenne, toimialan rakenne tai kilpailuympäristö poikkea juurikaan muista terveydenhuollon tukkukaupan yrityksistä. Näin ollen tulokset ovat yleistettävissä ja tulosten voidaan katsoa olevan hyödynnettävissä myös laajemmassa mittakaavassa. Tutkimus rajattiin koskemaan kotimaan markkinoilla toimivaa yritystä, eikä liiketoimintaryhmän viitekehystä kohdeyrityksen toiminnassa huomioitu.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheiksi tutkielmasta nousi tulosten hyödyntäminen suuremman monikansallisen organisaation viitekehyksessä. Tapausyrityksenä ollut keskisuuri terveydenhuollon tukkukauppa toimii kotimaan markkinoilla, mutta kuuluu liiketoimintaryhmään jolla on toimintaa useammassa Euroopan maassa. Tämän liiketoimintaryhmän tasolla on yhteneväisiä tulostavoitteita, mutta markkinoiden rakenteesta riippuen kohdeyrityksissä käytössä olevat markkinoinnin ja johdon mittarit eivät ole yhteneväisiä liiketoimintaryhmän tasolla. Kansainvälisen toimintaympäristön viitekehysten tuominen osaksi tutkimusta on yksi tutkielman pohjalta esiin noussut jatkotutkimusaihe. Kansainvälisen toimintaympäristön viitekehystä on mahdollista tutkia myös tämän liiketoimintaryhmän lisäksi muillakin toimialoilla.

Toisena jatkotutkimusaiheena on kohdeyritykselle suunnitellun markkinoinnin mittariston implementointi sekä sen vaikutukset kohdeyrityksen toimintaan niin johtoryhmän sisällä kuin organisaation kaikissa tulosyksiköissä. Nostaako tasapainotetun tuloskortin käyttö markkinoinnin mittareita luokittelevana viitekehystenä todella markkinoinnin arvoa kohdeyrityksessä? Onko implementoidulla mittaristolla vaikutusta asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta kannattavuuden parantumiseen pitkällä aikavälillä? Auttaako implementoitu markkinoinnin mittaristo kohdeyritystä muuttamaan enemmän markkinointiorientoituneeksi?

Pertti Alasuutarin (1999, 249) sanoin: ”Tutkimusprosessin loppu on toisen alku”.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ambler, Tim (2000) Marketing metrics. *Business Strategy Review*, Vol. 11 (2), 59–66.
- Ambler, T. – Kokkinaki, F. – Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20 (3–4), 475–498.
- Ambler, T. – Roberts, J. H. (2008) Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24 (7–8), 733–750.
- Anderson, E. T – Mok, D. – Jairam, N. (2013) Escaping the Discounting Trap. *Harvard Business Review*, Vol. 91 (9), 121–126.
- Assiri, A. – Zairi, M. – Riyad, E. (2006) How to profit from the balanced scorecard; An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 (7), 937–952.
- Atkinson, A. A. – Waterhouse, J. H. – Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Vol. 1, 25–37.
- Barrows, E. A. (2010) *Linking Marketing Plans to the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Publishing, Massachusetts.
- Barwise, P. – Farley, J. U. (2004) Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal*, Vol. 22 (3), 257–262.
- Bentes, A. V. – Carneiro, J. – da Silva, J. F. – Kimura, H. (2012), Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, Vol. 65, 1790–1799.
- Brooks, N. – Simkin, L. (2012) Judging marketing mix effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 (5), 494–514.

- Chavan, Meena (2009) The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, Vol. 28 (5), 393–406.
- Clark, Bruce. H. (1999) Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 711–732.
- Clark, Bruce. H. (2000a). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 9 (4), 357–369.
- Clark, Bruce. H. (2000b) Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, 3–25.
- Clark, B. H. – Abela, A. V. – Ambler, T. (2005) Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, 241–259.
- Clark, B. H. – Abela, A. V. – Ambler, T. (2006) An information processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 14 (3), 191–208.
- Clark, B. H. – Ambler, T. (2001) Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 3 (2/3/4), 231–244.
- Gao, Yuhui (2010) Measuring Marketing Performance: A Review and a Framework. *The Marketing Review*, Vol. 10 (1), 25–40.
- Greenyer, Andrew (2006) Measurable marketing: a review of developments in marketing's measurability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 21 (4), 239–242.
- Grönfors, Martti (1985) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. p. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Haapasalo, H. – Ingalsuo, K. – Lenkkeri, T. (2006) Linking strategy into operational management. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 (6), 701–717.

- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. uud p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hogan, J. E. – Lehmann, D. R. – Merino, M. – Srivastava, R. K. – Thomas, J. S. – Verhoef, P. C. (2002) Linking Customer Assests to Financial Performance. *Journal of Service Research*, Vol. 5 (1), 26–38.
- Jaakkola, M. – Möller, K. – Parviainen, P. – Evanschitzky, H. – Mühlbacher, H. (2010) Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 1300–1310.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1996) Market Orientation: review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1, 119–135.
- Järvinen, P. – Järvinen, A. (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993) Putting Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 71 (2), 134–147.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1), 75–85.
- Kiviniemi, Kari (2010) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 70–85. WS Bookwell Oy, Juva.
- Lohko, Laura (2011) *Markkinoinnin suoriutumisen arviointi tasapainotetun mittariston avulla*. Pro gradu –tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Maltz, A. C. – Shenhar, A. J. – Reilly, R. R. (2003) Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, Vol. 36, 187–204.

- Metsämuuronen, Jari (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mooraj, S. – Oyon, D. – Hostettler, D. (1999) The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?, *European Management Journal*, Vol. 17 (5), 481–491.
- O’Sullivan, D. – Abela, A. V. (2007) Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 71 (2), 79–83.
- O’Sullivan, D. – Butler, P. (2010) Marketing accountability and marketing’s stature: An examination of senior executive perspectives. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 18, 113–119.
- Paun, D. A. – Compeau, L. D. – Grewal, D. (1997) A Model of the Influence of Marketing Objectives on Pricing Strategies in International Countertrade. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 16 (1), 69–72.
- Petersen, J. A. – McAlister, L. – Reibstein, D. J. – Russell, S. W. – Kumar, V. – Atkinson, G. (2009) Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 95–111.
- Pilling, B. K. – Rigdon, E. E. – Brightman, H. J. (2012) Building a Metrics-Enabled Marketing Curriculum: The Cornerstone Course. *Journal of Marketing Education*, Vol. 34 (2), 179–193.
- Punniyamoorthy, R. M. (2008) Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 (4), 420–443.
- Rajagopal (2008) Measuring brand performance through metrics application. *Measuring Business Excellence*, Vol. 12 (1), 29–38.
- Rust, R. T. – Ambler, T. – Carpenter, G. S. – Kumar, V. – Srivastava, R. K. (2004a) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (4), 76–89.

- Rust, R. T. – Lemon, K. N. – Zeithaml, V. A. (2004b) Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 109–127.
- Seggie, S. H. – Cavusgil, E. – Phelan, S. E. (2007) Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 834–841.
- Sheth, J. – Sisodia, R. (1995) Improving marketing productivity. Teoksessa: *Marketing Encyclopaedia*, toim. Jeffery, H., 217–237. NTC Books, Chigago, IL.
- Smith, M. (1998) Measuring organizational effectiveness. *Management Accounting*, Vol. 1, 34–36.
- Srivastava, R. K. – Shervani, T. A. – Fahey, L. (1998) Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 62 (1), 2–18.
- Srivastava, R. K. – Shocker, A. D. (1991) *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*, No. 91–124. Marketing Science Institute, Cambridge.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. p. Livonia Print, Latvia.
- Webster, F. E. – Malter, A. J. – Ganesan, S. (2003) Can marketing regain its seat at the table?. *Marketing Science Institute MSI Reports*, Working paper series, No. 03–113, 29–47.
- Zahay, D. – Griffin, A. (2010) Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 (2), 84–93.

Haastattelut

- Myyntijohtaja, Kohdeyritys. Haastateltu 25.5.2015.
- Myyntipäällikkö 1, Kohdeyritys. Haastateltu 25.5.2015.
- Myyntipäällikkö 2, Kohdeyritys. Haastateltu 25.5.2015.
- Myyntipäällikkö 3, Kohdeyritys. Haastateltu 26.5.2015.
- Markkinointipäällikkö, Kohdeyritys. Haastateltu 26.5.2015.
- Asiakaspalvelupäällikkö, Kohdeyritys. Haastateltu 28.5.2015.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Teema 1: Markkinointi kohdeyrityksessä

- Mitä markkinointitoimenpiteitä yrityksessä tehdään?
- Mikä on teidän roolinne mainitsemisenne toimenpiteissä?
- Ovatko toimenpiteet mielestänne riittäviä?

Teema 2: Markkinatieto

- Mitä markkinatietoa yrityksessä kerätään?
 - Kilpailijatieto
 - Asiakastieto
 - Toimialan muutokset
- Miten kerättyä markkinatietoa hyödynnetään?
- Hyödynnetäänkö markkinatietoa mielestänne riittävästi?

Teema 3: Markkinoinnin mittarit

- Mitä markkinoinnin mittareita yrityksessä on käytössä?
 - Ulkoiset mittarit
 - Sisäiset mittarit
- Miten mittareita hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa?
 - Operatiivisella tasolla
 - Strategisella tasolla
- Vastaavatko mittarit yrityksen markkinointistrategiaa?
 - Pitäisikö mittareita muuttaa?
 - Onko oheisessa materiaalissa mittareita, jotka voisivat olla hyödyllisiä yritykselle?

LIITE 2 HAASTATTELUJEN VIRIKEAINEISTO

Taulukko 6 Haastattelujen virikeaineisto

| Tasapainotetun tuloskortin näkökulma | Markkinoinnin mittarit |
|---|--|
| Taloudellinen näkökulma | Myynti (kpl) Myynti (eur) Kate (eur) Suhteellinen hinta |
| Asiakasnäkökulma | Koko, kasvu ja kannattavuus Suhteellinen asiakastyytyväisyys Asiakasvaihtuvuus Ostokäyttäytyminen Markkinaosuus Tietoisuus Imago Kiinnostavuus Yksilöllisyys |
| Sisäisten prosessien näkökulma | Henkilökunnan tietotaito Uusien tuotteiden määrä Palvelutaso Jakelu/saatavuus |
| Oppimis- ja kasvunäkökulma | Yrityksen strategiset toimenpiteet Uusien tuotteiden markkinaosuus Reklamaatioiden määrä |