

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / markkinointi

Elina Niiranen

MARKKINOINNIN TULOKSELLISUUDEN MITTAAMINEN
CASE GASUM OY

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Markkinointi

Niiranen, Elina	Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen
Opinnäytetyö	69 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Liisa Luotonen
Toimeksiantaja	Gasum Oy
Huhtikuu 2013	
Avainsanat	markkinoinnin tuloksellisuus, markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen, markkinoinnin mittarit, kannattavuus

Opinnäytetyö on keskittynyt markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiseen. Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamista pidetään haastavana ja monesti markkinoinnin tuloksellisuus luokitellaan yritystoiminnassa mitattavien tekijöiden ulkopuolelle. Työn tarkoituksena on ollut kartoittaa mittareita, joita käytetään markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisessa. Kartoitettujen tuloksien avulla pyrittiin luomaan toimeksiantaja yritykselle mahdollisuus vertailla nykyisiä mittauskäytäntöjään yleisesti käytettyihin markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiskeinoihin.

Opinnäytetyö toteutettiin pöytälaatikkotutkimuksena, jossa lähteinä käytettiin kirjallista materiaalia, internetjulkaisuja, haastatteluja ja kirjoittajan omia havaintoja. Kirjallisuuden pohjalta luotiin viitekehys, joka kuvaa markkinoinnin suunnitelmallisuuden osana markkinoinnin tuloksellisuutta ja kuvailtiin vallitsevat markkinoinnin tuloksellisuuden mittarit.

Teoriaosuudessa on osoitettu, miten eri liiketoimintasektoreilla toimivat yritykset käyttävät erilaisia mittareita ja mittauskäytäntöjä. Yhtenä markkinoinnin mittaamisen haasteena on standardoitujen käytäntöjen puuttuminen, mikä vaikeuttaa käytetyillä mittaamiskeinoilla saatujen tuloksien vertaamista keskenään.

Opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen on noudattanut yleisesti vallitsevia käytäntöjä ja tuloksellisuuden seurannan pohjana on käytetty ennalta määriteltyjä tavoitteita. Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiskäytäntöjä voidaan toimeksiantaja yrityksessä kehittää laadullisemmaksi panostamalla tuloksien seuranta- ja raportointijärjestelmään, jonka avulla voidaan eri mittareilla kerättyä tietoa verrata toisiinsa havainnollistavien diagrammien avulla.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

Niiranen, Elina

Marketing performance measurement

Bachelor's Thesis

69 pages

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned by

Gasum Oy

April 2013

Keywords

marketing performance, marketing performance measurement, marketing metrics, profitability

The thesis focused on marketing performance measurement. The purpose is to identify the indicators that are used in measuring the productivity of marketing. The goal was to give the client company means to compare their current measuring system with commonly used practices.

The sources of this work have been written materials, internet publications, interviews and the author's own observations. The framework described marketing planning as a part of marketing productiveness and also brings out the common indicators of marketing effectiveness. The theory part shows how companies in different business sectors used different indicators and measurement systems. One of the challenges in marketing measurement is the lack of standardized systems, which makes the comparing of the results difficult.

Thesis case company's marketing performance measure generally in accordance with prevailing practices. Marketing performance measurement practices to develop a client company by focusing on documenting the results, which can be used by various indicators of the information collected and compared with each other to present to observe the diagrams.

The employer of this thesis practices commonly used means of measuring marketing productivity that is based on pre-defined goals. Company's productivity measuring system can be further improved by concentrating on results recording system. Recorded result can then be easily compared and presented by using diagrams.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Opinnäytetyön jäsenys	7
2	TULOKSELLINEN MARKKINOINTI	8
2.1	Strateginen markkinointi	9
2.2	Markkinoinnin suunnittelu	11
2.3	Markkinoinnin tavoitteet	12
2.4	Markkinoinnin tavoitehierarkia	16
2.5	Markkinoinnin tuloksellisuuden malli	17
2.6	Markkinointitoimenpiteiden vaikutus kassavirtoihin	18
3	MARKKINOINNIN TULOKSELLISUUDEN ROOLI YRITYKSISSÄ	20
3.1	Resurssiperustainen teoria	20
3.2	Markkinaorientaatio	22
3.3	StratMark – tutkimushankkeen tulokset	23
4	MARKKINOINNIN TULOKSELLISUUDEN MITTAAMINEN	24
4.1	Tuloksellisuuden mittaamisen haasteet	25
4.2	Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaalueet	27
4.3	Markkinoinnin panosvaikutusten laskemisen ongelmat	31
4.4	Markkinoinnin tulostittarit	33
4.4.1	Volyymimittarit	34
4.4.2	Asiakkuusmittarit	35
4.4.3	Brandimittarit	36
4.4.4	Mielipidemittarit	36
4.4.5	Toimenpidemittarit	37
4.4.6	Kanava- ja toimivuusmittarit	38
4.4.7	Kokonaiskannattavuus	39

5	CASE GASUM OY	40
5.1	Liiketoiminnot	43
5.1.1	Energiakauppa	44
5.1.2	Siirtoliiketoiminta	44
5.1.3	Energiapalvelut	45
5.2	Konsernistrategia	46
5.3	Strategiset teemat	48
5.4	Markkinointi Gasumissa	49
5.4.1	Kaasumielikuva – Puhdas luonnonkaasu	51
5.4.2	Kaasumielikuvan tulostavoitteet	53
5.4.3	Markkinoinnin mittaaminen Gasumissa	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
6.1	Markkinoinnin mittaustaulu	61
6.2	Loppusanat	66

1 JOHDANTO

“You can only improve what you can manage and you can only manage what you can measure. “(Peter Drucker)

Opinnäytetyö keskittyy markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiseen. Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamista pidetään haastavana ja markkinoinnin tuloksellisuus luokitellaan usein liiketoiminnassa mitattavien tekijöiden ulkopuolelle. Tarkoituksena on kartoittaa mittareita, joita käytetään markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisessa.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Markkinoinnin strateginen rooli nähdään monessa yrityksessä ylimmän johdon tehtävänä, mutta yllättävän useissa suomalaisissa yrityksissä ei seurata säännöllisesti, millaisia tuloksia markkinoinnilla saadaan aikaiseksi. Ristiriita käy ilmi Markkinoinnin tila 2010-tutkimuksesta, jossa selvitettiin markkinoinnin asemaa suomalaisissa yrityksissä. Aalto-yliopiston tutkija Johanna Frösén ei yhtään ihmettele, miksi markkinointi joutuu yrityksissä ensimmäisenä leikkuriin, kun talous notkahtaa. Markkinointi nähdään yrityksissä edelleen kuluna, ei investointina, eikä sille aseteta tuotto-odotuksia. (Tikkanen ja Frösén 2011, 7-12.)

Markkinoinnin tuloksellisuudessa on edelleen huomattavasti parantamisen varaa. Yrityksissä markkinoinnin mittaamisen suurimpina esteinä pidetään yleisesti johdon ajan puutetta, osaamisen ja aineistojen vajaavaisuutta. Yhtenä tehtävänä on myös oikeiden työkalujen löytäminen, joiden avulla pystytään viestimään yrityksen ylimmän johdon suuntaan markkinoinnin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta.

(Tikkanen ja Frösén 2011 7-12.)

Yritykset tulevat tulevaisuudessa kiinnittämään yhä enemmän huomiota markkinointipanostuksiin riippumatta taloustilanteen suhdanteista. Markkinoinnin tulee osoittaa toimintansa vaikutukset osaksi yrityksen tuloksen syntymistä ja täten nostaa asemansa yrityksen strategisessa suunnittelussa.

Pystyäkseen osoittamaan markkinoinnin vaikutukset liikevaihdon kehittämiseen on markkinoijien oltava kiinnostuneita ja halukkaita kehittämään mittauskeinoja markkinoinnin tuloksellisuuden osoittamiseksi. (Solcansky & Simberova 2010, 755.)

Markkinoinnin mittaamisella saatu arvo markkinointitoimenpiteille on askarruttanut tutkijoita ja liike-elämän ammattilaisia vuosikymmeniä. Ulkomaalaiset ja kotimaiset tutkijat pyrkivät edes auttamaan markkinoinnin kehittymistä entistä vastuullisempaan ja uskottavampaan suuntaan taloudellisten mittareiden avulla. Useat kansainväliset tutkijat ovat huolissaan markkinoinnin mittaustapojen puuttumisesta, koska niiden avulla luodaan uskottavuutta ja kehitetään markkinoijien ydinosaamista yrityksen sisällä. (Färkkilä 2008, 5.)

Opinnäytetyössä keskitytään Gasum Oy:öön (jäljempänä Gasum), joka on suomalainen luonnonkaasujen osaaja. Markkinointia on lähdetty 2000-luvulla kehittämään Gasumissa entistä suunnitelmallisemmaksi ja tuloksellisemmaksi, minkä johdosta on havaittu tarve ottaa käyttöön markkinoinnin tuloksellisuutta kuvaavia mittareita. Markkinoinnin tuloksellisuuden seuraaminen on yrityksessä varsin uusia asia, koska aikaisempina vuosina käytössä ei ole ollut siihen soveltuvia mittaustapoja eikä sisäistä osaamista. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien myötä Gasumissa on havaittu markkinoinnin mittaamisen tarpeellisuus tulevaisuuden markkinointipanostuksien kohdentamiseksi parhaimman mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi.

(Väisänen, 25.1.2013.)

1.2 Opinnäytetyön jäsenitys

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat tärkeimmät näkemykset markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisesta, ja kartoittaa, mitä ovat markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisen prosessit. Opinnäytetyön rakenne on jaettavissa kahteen osaluokkaan: teoriaosuuteen ja käytännön osuuteen, jossa aiheita käsitellään toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Teoriaosuuden avulla pyritään laatimaan puitteet markkinoinnin mittaamiselle ja käsittelemään yleisimmät mittauskeinot, joita voidaan käyttää markkinoinnin tuloksellisuuden tutkimiseen sekä hyödyntää markkinointi päätöksenteon tukena.

Teoriaosuudessa käsitellään aluksi markkinoinnin suunnittelua ja tavoitteita, koska ne ovat lähtökohtia onnistuneelle markkinoinnin mittaamiselle. Markkinoinnin suunnittelun yksityiskohtaisia vaiheita ei ole tietoisesti lähdetty kuvailemaan, koska siihen ei ole katsottu olevan tarvetta ja opinnäytetyö olisi sisällöllisesti kasvanut liian laajaksi. Teoriavaiheessa käydään läpi markkinoinnin tuloksellisuuden roolia yrityksissä ja tarkastellaan Suomessa toteutetun Markkinoinnin tila - tutkimushankkeen tuloksia. Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä lähteenä on käytetty markkinoinnin tulostittareita tarkasteltaessa Timo ja Maarit Ropen kirjoittamaa teosta *Utilitaarinen markkinointi* (2010), joka on ensimmäinen syvällisesti markkinoinnin tuloksellisuuteen keskittynyt julkaisu Suomessa.

Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantajayritys Gasumin markkinoinnillisia tavoitteita ja esitellään nykyisillään käytössä olevat markkinoinnin tuloksellisuuden todentamiskeinot. Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä mittaamistapoja Gasum voisi ottaa nykyisillään käytössä olevien mittareiden rinnalle vai riittävätkö nykyisen mittaamiskeinot haluttujen tuloksien arvioimiseksi.

2 TULOKSELLINEN MARKKINOINTI

Bergström ja Leppänen (2008, 9-10) kuvaavat markkinoinnin olevan keskeisessä asemassa yrityksen toiminnassa, koska se on eniten ulospäin näkyvä toiminto ja markkinoinnin perusteella ihmiset muodostavat käsityksenä yrityksestä sekä sen tarjoamista tuotteista että palveluista. Markkinoinnin tarkoituksena on edistää tuotteiden ja palveluiden myyntiä, mutta markkinointitoimenpiteillä keskitytään myös asiakassuhteen kehittämiseen.

Mäntyneva (2002, 123) määrittelee markkinoinnin olevan keino lisätä valitun kohderyhmän tietoisuutta yrityksestä ja sen tuotteista sekä vahvistaa haluttua viestiä ja toimintaa kohderyhmässä. Ensisijaisesti markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan asiakkaan myönteisen ostopäätöksen syntymiseen.

Markkinointi nähdään liian usein mainontana ja yksisuuntaisena viestintänä yrityksessä ulospäin Tikkanen ja Vassinen toteavat (2010, 13). Rope (2000, 277) painottaa markkinoinnilla olevan paljon suurempi rooli kuin pelkkä viestintä, vaikka voidaan sanoa, että viestintä on markkinoinnin operatiivisen tekemisen ydin mihin markkinointi kytkeytyy. Viestintä on usein näkyvin markkinointikeino ja keskeisessä asemassa markkinoinnin tuloksellisuuden syntyisessä. Viestinnän asema ei ole heikentynyt markkinoinnin keskeisenä tekijänä, vaan se on saanut rinnalleen myös muita keinoja täydentämään markkinoinnin toimintakenttää.

2.1 Strateginen markkinointi

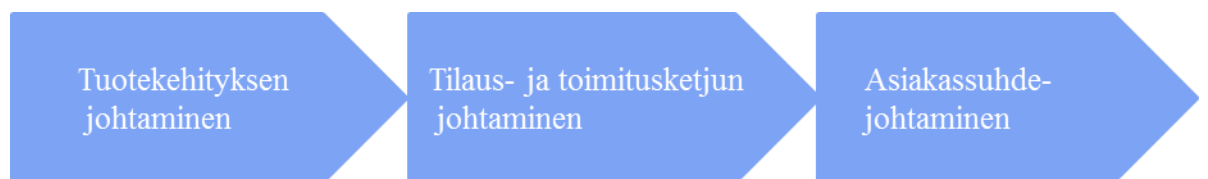
Tikkanen, Aspara ja Parvinen (2007, 171) toteavat, että strateginen markkinointi on aikomuksellista toimintaa, jolle on asetettu selkeät tavoitteet, joihin pyritään pääsemään suunnitelmallisella toteutuksella. Yritys pyrkii tavoitteidensa mukaisesti tuottamaan arvoa asiakkailleen ja muille yhteistyökumppaneilleen. Kotler (1990, 55) sanoo päämäärien ja tavoitteiden kertovan, minne yritys tahtoo mennä, mutta strategia vastaa siitä, miten sinne päästään. Strategia tulisi jalostaa erityisiksi ohjelmiksi, jotka toteutetaan tehokkaasti ja joita korjataan, jos ne eivät johda tavoitteiden saavuttamiseen. Anttila ja Iltanen (2001, 387) määrittelevät yhdeksi strategisen markkinoinnin tehtäväksi tulevien kehitystrendien ennakoimisen ja niihin etukäteen varautumisen.

Tikkasen ym. (2007, 171) mukaan strategiseen markkinointiin kuuluu olennaisesti markkinointistrategia, joka on operatiivinen toimintaohjelma, mikä toteuttaa strategisen markkinoinnin visioita käytännössä liiketoiminnan eri alueilla. Tämä ohjelma muotoutuu tavoitteiden, toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan kokonaisuutena. Strategisessa markkinoinnissa markkinointiajattelu kulkee ikään kuin punaisena lankana läpi koko liiketoiminnan ja sitoo yhteen eri liiketoimintayksiköt, osastot ja toiminnot, toteaa Tikkanen & Frösén (2011, 48). Kotlerin (1990, 56) mielestä hyvä strategia ja hyvin laaditut tukiohjelmat eivät riitä, jos toteutus ja ohjaus epäonnistuvat. Yrityksen tulee päättää millä strategialla se pyrkii tavoitteisiin. Tämän jälkeen sen tulee kehittää sopiva organisaatorakenne ja järjestelmät strategisen markkinoinnin toteuttamiseksi.

Tikkanen & Vassinen (2010, 69-79) toteaa, että strategista markkinointia suunniteltaessa asiakkaille arvoa tuottavat toimintaprosessit ja arvoa tuottavat elementit eli arvoajurit tulisi selvittää mahdollisimman tarkasti. Arvoajurien tarkentaminen on erityisen tärkeää silloin, kun kehitetään ja laajennetaan tarjoamaa sekä hahmotellaan asiakkuuksienjohtamismallia keskeisille asiakassuhteille tai suhdesegmenteille.

Strategiseen markkinointiin kuuluu Tikkasen ym. (2007, 172) mukaan suunnitelmallisuuden lisäksi tehtyjen toimenpiteiden tarkastelu ja seuranta sekä niiden myötä toiminnan jatkuva kehittäminen. Markkinointistrategia toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiassa määritellyjä markkinoinnin tehtäviä, perusprosessien (vaihdanta-, koordinaatio-, sopeutus- ja asiakas) ja markkinatietoprosessien kokonaisvaltaisen johtamisen kautta. Tikkanen & Frösén (2011, 49) esittävät kuvassa 1 strategisen markkinoinnin päätehtäväkentän rakentuvan kolmen ydinprosessin ympärille, tuotekehityksen johtaminen, jakeluketjun johtaminen sekä asiakassuhteiden johtaminen. Strateginen markkinointiosaaminen on pitkän aikavälin liiketoiminnallisen menestyksen kannalta avainasemassa (Tikkanen & Vassinen 2010, 41).

Tikkanen & Vassinen (2010, 117) kiteyttävät kuinka koneita, laitteita ja toimitiloja voi vapaasti hankkia, mutta strateginen markkinointi on luotava jokaisessa yrityksessä itse. Kaikkien on löydettävä omat keinot rakentaa ja ylläpitää aitoa innostusta tarjota asiakkaalle jotakin ainutlaatuista. Strategista ajattelua ei voida ulkoistaa varsinkaan, jos tavoitellaan liiketoiminnan kasvua ja kannattavia asiakassuhteita.



Kuva 1. Liiketoiminnan ydinprosessit markkinoinnin näkökulmasta (Tikkanen & Frösén 2011, 49)

2.2 Markkinoinnin suunnittelu

Ropen (2000,31) mukaan markkinoinnissa ei ole kyse yksittäisten kauppojen aikaansaamisesta, vaan jatkuvan, tuloksellisen asiakassuhteen luomisesta. Isohookana (2007, 94) toteaa markkinoinnin suunnittelun olevan jatkuva prosessi, jossa seurataan ja analysoidaan toimintaympäristöä. Suunnittelun yhteydessä pyritään sopeuttamaan omaa liiketoimintaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Anttilan ja Iltasen (2001, 387) mielestä suunnittelun tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoitus on mahdollistaa markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen.

Isohookanan (2007, 94) mukaan kaikki lähtee markkinoinnin suunnittelukehästä, jossa ensimmäisenä vaiheena on nykytilanteen kuvaus ja analysointi. Tämä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa tiedonkeruuta ja aktiivisuutta toimintaympäristön havainnointiin. Anttila ja Iltanen (2001, 387) esittävät markkinoinnin suunnitteluprosessin lähtevän liikkeelle liikeidean tai toiminta-ajatuksen kehittamisestä, jonka jälkeen kartoitetaan ympäristötekijät ja markkinointimahdollisuudet sekä markkinoinnille asetettavat tavoitteet. Seuraavaksi luodaan strategia ja suunnitellaan markkinointiohjelmat eli kilpailukeinojen käyttö yksityiskohtaisesti. Suunnitteluprosessi päättyy lopulta toimeenpanoon ja valvontaan.

Isohookana (2007, 94) toteaa, kun nykytilanne on hahmotettu kuntoon, niin voidaan miettiä mikä on tulevaisuuden tavoite. Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet ja valitaan strategia, jonka avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Suunnitteluvaiheessa kirjataan konkreettiset toteutussuunnitelmat aikatauluineen, budjetteineen ja vastuuhenkilöineen. Toteutussuunnitelma sisältää usein pysyväluonteisia ohjeita toiminnan tueksi. Viimeisenä suunnitellaan seuranta, jossa päätetään seurannan-alueet, joilla onnistumista mitataan. Markkinoinnin käytännön toteutuksen jälkeen seurannassa saadut tulokset otetaan huomioon seuraavan markkinointitoimenpiteet suunnittelussa. Markkinointi on yrityksen näkyvämpiä kilpailukeinoja, joten sen suunnitteluun tulee varata aikaa ja taloudellisia resursseja.

Rope ja Vahvaselkä (2000, 124) esittävät, kuinka markkinointia tulisi ajatella yhtenä kokonaisuutena suunnitteluvaiheessa. Markkinoinnin ei kuuluisi sisältää organisaatiosta irrotettavia erillisiä päämääriä, vaan sen keskeisin päätavoite on edesauttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Onnistunut markkinointi edellyttää aina organisaation tavoitteista johdettua tavoiteasetantaa. Tavoitteilla ohjataan tietoisesti yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan.

Anttila ja Iltanen (2001, 387) toteavat, että nykyaikaisessa markkinointisuunnittelussa markkinointia pidetään keskeisenä johtamisen näkökulmana ja yhdistävänä voimana. Yritystoiminnan perustana pidetään asiakaslähtöistä markkinointia, jonka avulla asiakasryhmien ja heidän muuttuvia tarpeitaan pyritään tunnistamaan. Kotlerin (1990, 30) teorian mukaan ylivoimaisesti menestyvät yritykset tietävät, miten sopeutua ja reagoida jatkuviin muutoksiin markkinoilla. Nämä yritykset hallitsevat markkinasuuntautuneen strategisen suunnittelun taidon

2.3 Markkinoinnin tavoitteet

Rope (1994, 120) määrittelee tavoitteiden olevan olemassa sitä varten, että niillä tietoisesti ohjataan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Tavoitteet ovat niitä yrityksen toiminnan lyhyen aikavälin toivottuja tuloksia, joihin yritys tietoisesti pyrkii asettamalla konkreettisia välitavoitteita päämääriensä toteuttamiseksi.

Isohookana (2007, 98) sanoo, että markkinointipäätöksiä tehtäessä on tiedettävä, miksi yritys viestii, miten se viestii ja mitä markkinointiviestinnällä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisella on tärkeä rooli markkinoinnin seuraamisessa, koska etukäteen annettujen tavoitteiden avulla voidaan mitata saavutettiinhalutut tavoitteet sekä seurata ja arvioida panostettuja resursseja. Ropen & Ropen (2010, 84) mielestä tavoite on tuloksen arvioinnin vertailukohde, jos tulosta ei pystytä arvioimaan suhteessa tavoitteeseen, niin sen onnistumista ei voida todentaa (Kuva 4). Tavoitteiden saamiseksi riittävän konkreettiseksi niille tulisi määritellä laatu, määrä, aika ja kustannukset. Jokainen tavoite tulee Kotlerin (1990, 79) mukaan esittää yksiselitteisessä ja mitattavassa muodossa, samaten toteutumisasanjakso on mainittava. Eri tavoitteiden tulee olla keskenään johdonmukaisia, ja ne on ilmaistava hierarkkisesti siten, että alemmat tavoitteet on selvästi johdettu korkeammista.

Tavoitteiden pitää olla saavutettavissa, mutta samalla niiden tulee olla myös tarpeeksi haastavia kannustaakseen henkilöstöä yhä parempiin suorituksiin.

Rope & Rope (2010, 84) täsmentävät tarkoittavansa laadulla sitä, mille asialle tai ominaisuudelle tavoite asetetaan esimerkiksi myynti, kate, kustannukset, tunnettuus tai mielikuvaprofiili yms. Määrä kertoo, millaista mittayksikköä käytetään ja millainen lukema valitulla mittayksiköllä saavutetaan. Edellä mainitut asiat koskevat vain sellaisia tavoitteita, jotka ovat määrällisesti mitattavissa. Tavoitteita on voitava asettaa myös sellaisille asioille, joita ei voida kvantitatiivisesti mitata. Sellaisia ovat arvioon perustuvat eli laadulliset tavoitteet. Jokaisen tavoitteen tulee olla sidottu tiettyyn aikaan. Tavoitetta määriteltäessä tulee kertoa, mihin mennessä se on tarkoitus saavuttaa, ja tämä koskee sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Tavoitteita määriteltäessä on syytä miettiä, millaisin resurssein ja millaisten rajoitusten ja edellytysten vallitessa tavoite on tarkoitus saavuttaa sekä minkälaisia kustannuksia siitä koituu.

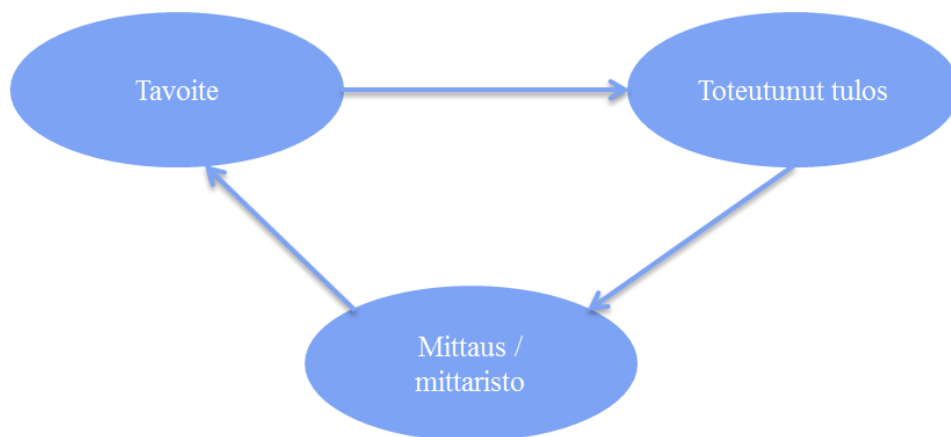
Tikkanen & Vassinen (2010, 27) mainitsevat, että tavoitteita määriteltäessä tulee erottaa eritasoiset tavoitteet toisistaan ja samalla pyrkiä näkemään, miten erilaisilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen eri tasoilla. Tasojen tavoitteita ovat yksilötason tavoitteet, joihin kuuluvat mm. myyntihenkilöstön suoristuskyky. Suhdetason tavoitteisiin kuuluvat mm. asiakaskohtainen myynti, asiakassuhdekannattavuus sekä asiakastyytyväisyys. Asiakassegmenttitason tavoitteiden osia ovat mm. markkinaosuus tai tietyn segmentin asiakkaiden tekemien uudelleenostojen määrä tai kannattamattomien asiakassuhteiden lopettaminen. Koko asiakassuhdekantaan kohdistuvat tavoitteet, joiden osana ovat mm. uusasiakashankinta sekä eri asiakassegmenttien kannattavuus suhteessa toisiinsa. Liiketoimintamallitason tavoitteet, joiden sisältönä on mm. rahoituksen saamiseen liittyvien tavoitteiden täyttäminen niin, että vakuutetaan rahoittajat yrityksen kyvyistä hankkia ja kehittää uusia asiakassuhteita. Korporaatiotason tavoitteet kertovat muun muassa kuinka kiinnostava yritys on sijoituskohteenä.

Periaatteessa mitkä tahansa määrälliset tai laadulliset tavoitteet voivat olla sopivia strategisen markkinoinnin tavoitteiksi, toteavat Tikkanen & Vassinen (2010, 28). Määrällisistä tavoitteista esimerkkinä voi olla uusien asiakkaiden määrä tai liikevaihto, laadullisista taas asiakastyytyväisyys tai tuotteiden käytettävyys.

Yrityksen kannalta on tärkeintä, että se on määritellyt nämä tavoitteet liiketoimintamallien kokonaisvaltaiselle kehittämiselle asetettujen strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Tavoitteet ovat Ropen (2000, 120) mukaan yritystoiminnan lyhyen aikavälin haluttuja tuloksia ja konkreettisia välietappeja, joilla yritys pyrkii päämääriinsä ja toteuttaa toiminta-ajatustaan. Yritykset tarvitsevat tavoitteita, koska ne antavat suunnan yrityksen toiminnalle. Tavoitteiden pohjalta suunnitellaan toimenpiteet, joten ne ovat kaiken suunnitelmallisen toiminnan perusta. Lisäksi tavoitteet ovat tärkeitä arviointiperusteita päätöksiä tehtäessä ja toiminnan tuloksia arvosteltaessa.

Markkinoinnin tavoitteet eivät saa Kotlerin (1990, 539) mukaan pohjautua satunnaisuuteen tai kompromissien tulokseen. Tavoitteet tulee johtaa huolellisesti tehdyistä markkina-analyyseistä, joissa on tutkittu markkinoilla esiintyviä uhkia ja mahdollisuuksia.



Kuva 4. Mittaaminen tuloksellisessa liiketoiminnassa (Rope & Rope 2010, 84)

Markkinoinnin tavoitteet voidaan eritellä Dahlén ja Langen (2010, 79-102) mukaan mikro- ja makrotason tavoitteisiin. Mikrotason tavoitteet liittyvät tunnettuus- ja toimintatavoitteisiin, ja ne ovat yhteydessä siihen, mitä kohderyhmän ajattelussa ja käyttäytymisessä tapahtuu. Mikrotason tavoitteet voidaan jaotella kognitiivisen tason tavoitteisiin, jossa kohderyhmän tulee tietää, mikä on se tuote tai palvelu, jota heille tarjotaan. Affektiivisen tason tavoitteissa kohderyhmän tulee pitää tuotteesta tai palvelusta ja pitää sitä itselleen mielenkiintoisena vaihtoehtona. Konatiivisen tason tavoitteissa kohderyhmän tulee toimia eli ostaa tai kokeilla tarjottavaa hyödykettä.

Mikrotason ostoprosessin tavoitteista käytetään Lewisin 1900-luvun alussa kehittämää AIDA-kaaviota, joka on muokkaantunut kahdella lisäkohdalla vastaamaan nykypäivän asiakkaan ostoprosesseja. Alkuperäinen AIDA on nykyään AIDASS-kaava.

- herättää huomiota (Attention)
 - herättää mielenkiintoa (Interest)
 - luoda halu ostaa (Desire)
 - aikaansaada toimintaa eli varsinainen osto (Action)
 - asiakkaan tyytyväisyys (Satisfaction)
 - asiakkaalle tapahtuva lisämyynti (Service)
- (Fitzgerald & Arnott 2000, 100.)

Isohookana (2007, 100) esittää makrotason tavoitteiden liittyvän markkinoinnin lopulliseen pyrkimykseen kasvattaa yrityksen myyntiä ja tuottaa voittoa. Markkinointiin liittyvät investoinnit saattavat olla merkittäviä, joten yritykset odottavat markkinoinnin tuottavan tulosta eikä pelkästään kuluja. Markkinointi tulee nähdä yrityksissä pitkántähtäimen investointina, koska markkinoinnilla ei aina ole välittömästi mitattavia seurauksia, vaan ne saattavat konkretisoitua useamman kuukauden tai jopa vuoden kulluttua markkinointipanostuksesta.

Dahlénin ja Langen (2010, 89) makrotason tavoiteketju muodostuu viidestä eri vaiheesta:

- Altistuminen
- Prosessointi
- Viestinnän vaikutukset
- Kohderyhmän reaktio
- Voitto

Ketjun ensimmäisessä vaiheessa kohderyhmän tulisi Isohookanan (2007, 100-101) mukaan altistua markkinoinnille eli vastaanottajalla tulee olla mahdollisuus nähdä tai kuulla markkinointiviestinnän sanoma. Seuraavassa vaiheessa kohderyhmän tulee huomata sanoma ja tulla itse mukaan markkinointiprosessiin. Markkinointiviestinnän tulee vaikuttaa kohderyhmään siten, että he valitsevat ja ostavat markkinoivan yrityksen tuotteita tai palveluita. Markkinoinnin on herätettävä reaktioita kohderyhmässä ja toivottuja reaktioita ovat tuotekokeilut, ostot ja uudelleenostot.

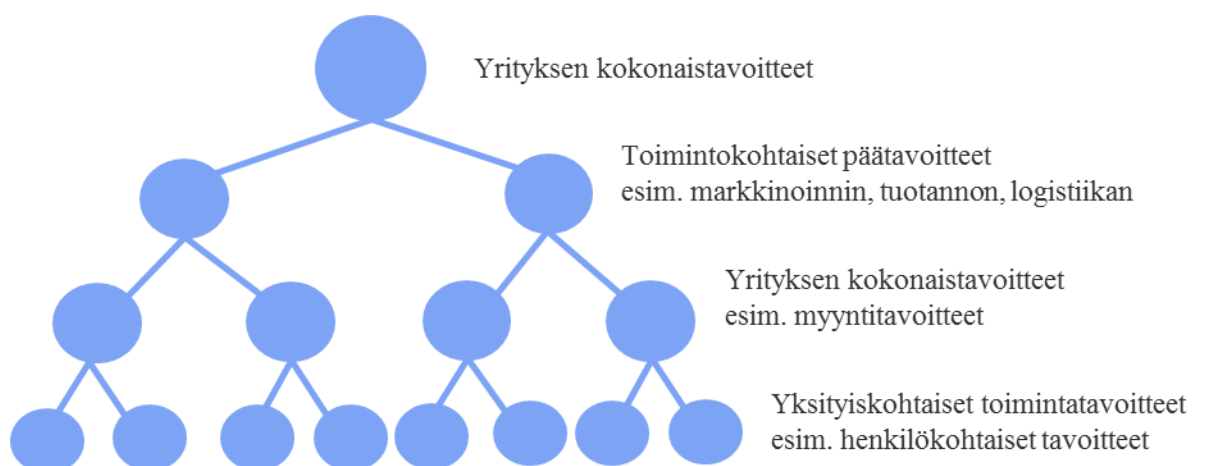
Ketjun viimeisenä on voittojen tarkastelu, jossa tärkeimpänä tekijänä on kannattavuus, koska kasvanut myyntivolyymi ei aina automaattisesti tarkoita tulojen kasvua.

2.4 Markkinoinnin tavoitehierarkia

Ropen (1994, 124) kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti markkinoinnilla ei ole organisaatiosta irrotettavia erillisiä päämääriä, vaan sen keskeinen päätaivoite on edesauttaa organisaatiota saavuttamaan sen asettamat tavoitteet.

Raatikaisen (2004, 89) mukaan markkinoinnin strategiset päätökset voidaan pilkkoa konkreettisiksi tavoitteiksi ja samalla linjoilla on Kotler (1990, 79), sillä hänen mielestään tavoitteiden tulee olla kuvan 6 mukaisesti johdettuja ylhäältä alas. Laajempien kokonaistavoitteiden ja yksityiskohtaisempien välitavoitteiden kautta toteutetaan suunnitelmallisesti markkinoinnille laadittua strategiaa, sanoo Raatikainen (2004, 89).

Myynnin aikaansaamista voidaan Ropen (1994, 124) mukaan harvoin asettaa tavoitteeksi yksittäiselle markkinointikeinolle, sillä se on yleensä eri markkinointitoimien yhteisvaikutuksen tulos. Markkinoinnin välitavoitteilla ymmärretäänkin eri markkinointikeinoille asetettuja tavoitteita, jotka edesauttavat markkinoinnin kokonaistavoitteeksi asetettujen myynti- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamista.



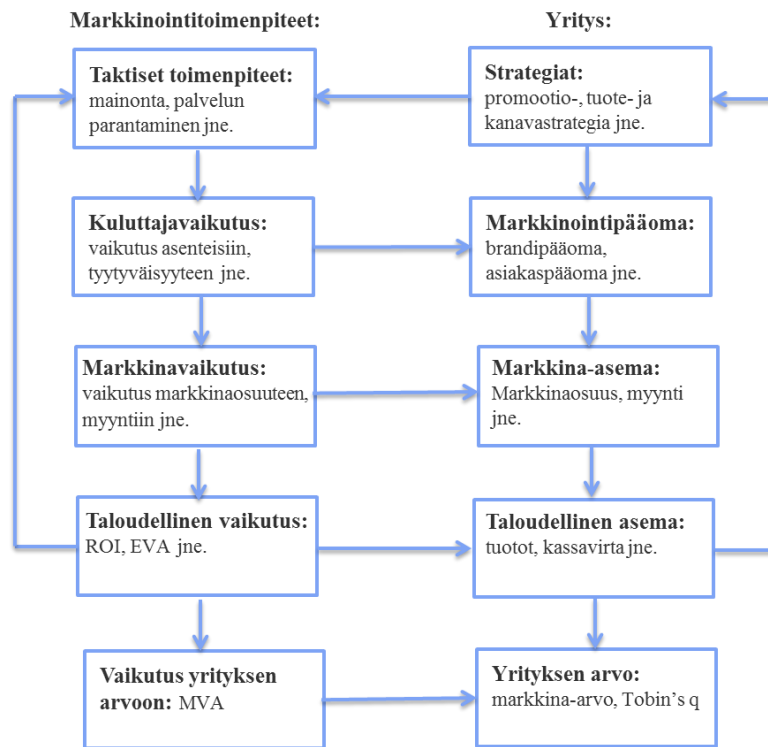
Kuva 6. Kokonaistavoitteisiin päästään välitavoitteiden kautta (Raatikainen 2004, 89)

2.5 Markkinoinnin tuloksellisuuden malli

Rust, Ambler, Carpenter, Kumar ja Srivastava (2004, 76) kuvaavat kuvassa 7 markkinoinnin tuloksellisuuden sarjana, joka taloudellisten mittareiden kautta vaikuttaa yrityksen tulokseen sekä osakkeenomistajien arvoon. Tuloksellisuuden prosessiin liittyvät olennaisesti yrityksen tekemät markkinointitoimenpiteet ja strategiset päätökset, joiden yhteisvaikutus heijastuu yrityksen arvoon asti. Markkinoinnin tuloksellisuuden pitkän aikavälin vaikutuksia huomioidessa on samalla määriteltävä markkinointipääomat, joihin investoidaan ja ymmärrettävä, miten pääomat edistävät tulosta lyhyellä aikavälillä ja tarjoavat potentiaalia kasvattaa ja ylläpitää tulosta pitkällä aikavälillä.

Ensimmäisenä tuloksellisuuden sarjassa ovat Rustin ym. (2004, 77-78) mukaan yrityksen strategiat, jotka pitävät sisällään markkinoinnin strategiat kuten asiakas-, tuote- tai palvelustrategian. Valituksi tulleet strategiat johtavat taktisiin markkinointitoimenpiteisiin joiden avulla tavoitellaan toivottuja markkinoinnillisia vaikutuksia. Taktiset markkinointitoimenpiteet kohdistuvat asiakkaisiin vaikuttaen siihen, miten he kokevat yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä vaikuttaen heidän tyytyväisyytensä, asenteisiinsa ja uskollisuuteensa.

Rust ym. (2004, 78-79) toteaa asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuvien muutoksien vaikuttavan markkinoihin muuttaen yrityksiensä markkinaosuuksia ja kilpailuasetelmia. Asiakkaiden ostokäyttäytymisellä on suuri vaikutus yrityksen myyntituloihin ja täten kassavirtoihin sekä taloudelliseen asemaan. Lopulta kokonaisvaikutus heijastuu taloudellisten tunnuslukujen kautta yrityksentulokseen sekä kykyyn tuottaa arvoa osakkeenomistajille. On huomioitavaa, että taktiset toimenpiteet saattavat muuttaa asiakkaiden ajattelua ja ostokäyttäytymistä, mutta ne eivät välttämättä aina vaikuta yrityksen tulokseen. Toisinaan markkinoinnilla saavutetut vaikutukset saattavat varastoitua useiksi vuosiksi yrityksen brandi- ja asiakaspääomaan aineettomiksi arvoiksi ennen kuin ne käytännössä synnyttävät kassavirtoja.



Kuva 7. Markkinoinnin tuloksellisuuden malli (Rust ym. 2004, 77)

2.6 Markkinointitoimenpiteiden vaikutus kassavirtoihin

Tikkasen & Frösén (2011, 72) mielestä vanhastaan tuttujen asiakastyytyväisyyden, brandimielikuvien ja markkinaosuuksien näkökulman ohella tai sijaan toiminnan tulosta on nykyään tarkasteltava viime kädessä osakkeenomistajien arvon, liiketoiminnan tuloksen ja kassavirtojen kannalta. Mäntyneva (2002, 9-10) sanoo, että liiketoiminta-alueisiin kohdistettujen panosten on lähtökohtaisesti katettava itsensä ja annettava riittävä tuotto ja tämä ajatus pätee myös markkinointiin. Tikkasen & Frösén (2011, 73) esityksen mukaan markkinointitoimenpiteiden vaikutus liiketoiminnan kassavirtoihin jaotellaan neljään ryhmään.

Kassavirtojen aikaistaminen, jossa markkinoinnin tehtävänä on solmia ja hoitaa suhteita asiakkaisiin, jälleenmyyjiin ja tavarantoimittajiin, joiden kanssa solmittavat sopimukset sekä sopimusten ehdot ovat merkittävässä osassa kassavirtojen kotiuttamisessa. Pääsääntönä rahavirtoja ajatellessa on, että euro tänään on enemmän kuin euro huomenna. Rahan aika-arvo ja tulevaisuuden kassavirtoihin kohdistuva epävarmuus heikentävät tulevaisuuden saatavien kassavirtojen arvoa suhteessa heti realisoituihin. (Tikkanen & Frösén 2011, 73.)

Kassavirtojen kasvattaminen, joita voidaan kasvattaa joko myymällä enemmän tai muuttamalla kustannus-tuotto – rakennetta myynnistä saatavien katteiden parantamiseksi. Markkinoinnin avulla on saavutettavissa lisämyyntiä muun muassa tarjontaa laajentamalla, asiakaskantaa kasvattamalla, olemassa olevien asiakassuhteiden hallinnan keinoin, laajentamalla jakeluverkostoa tai erilaisin kampanjoin. Liiketoiminnan kustannuksiin vaikuttavat muun muassa neuvotteluvoima ja suhteet tavarantoimittajiin. Vahva brandi ja uskolliset asiakkaat mahdollistavat hintapreemiot kilpailijoihin nähden. (Tikkanen & Frösén 2011, 73.)

Kassavirtoihin liittyvän riskin ja heilahtelujen alentaminen, jotka molemmat lisäävät yrityksen taloudellista epävarmuutta ja vaikuttavat muun muassa pääoman kustannuksiin. Kausivaihteluista johtuvaa kassavirtojen heilahtelua voidaan markkinoinnin keinoin pyrkiä tasaamaan muun muassa laajentamalla tarjontaa, jos samoilla resursseilla onnistutaan tuottamaan sellaista tarjontaa jolle on kysyntää perinteisten sesonkien ulkopuolella. Kysyntää voidaan ohjata hiljaisempiin kausiin rajattujen edullisten sopimusehtojen avulla. Kilpailijoiden lanseeraamat uudet tuotteet tai aggressiivinen mainoskampanjointi voivat aiheuttaa heilahtelua kassavirroissa ja niitä vastaan voidaan suojautua vahvalla brandilla ja asiakassuhteiden kehittämisen avulla.

(Tikkanen & Frösén 2011, 74.)

Liiketoiminnan jäännösarvon kasvattaminen, joka tarkoittaa yrityksen pitkän aikavälin arvon kasvattaminen kehittämällä asiakaskantaa tai brandia. Varsin usein B2B-liiketoiminnassa yrityksen kyky tuottaa tulosta perustuu siihen, minkälaisia asiakkuuksia yrityksellä on. Investointien tekeminen asiakassuhteiden rakentamiseen ja erilaisten CRM-järjestelmien kehittämiseen on pitkällä tähtäimellä kannattavaa vaikka niistä saatavia hyötyjä ei useimmiten ole mitattavissa ennen kuin vasta parin vuoden päästä.

(Tikkanen & Frösén 2011, 75.)

3 MARKKINOINNIN TULOKSELLISUUDEN ROOLI YRITYKSISSÄ

Tikkanen & Frösén (2011, 61) kertovat, kuinka markkinoinnin tehtäväkenttä mielletään useissa yrityksissä hyvin kapeaksi, vaikka yritysten johtajat usein toivovat markkinoinnille strategisempaa roolia. Rust, Lemon ja Zeithaml (2004, 109) toteavat, että liian usein yritysten ylin johto näkee markkinointikulut lyhyen ajan kuluina ja taloudellisesti vähemmän merkityksellisinä, eikä niinkään pitkän ajan investointeina. Tikkanen & Frösén (2011, 61) ovat sitä mieltä, että markkinoinnin tehtäväksi on jäänyt monissa tuotekehitykseen ja tuotantoon suuntautuneissa yrityksissä ainoastaan valmiin tarjoaman lanseeraaminen markkinoille mahdollisimman pienin kustannuksin. Markkinointi mielletään vielä edelleen usein pelkäksi myynniksi ja markkinointiviestinnäksi, vaikka se tulisi nähdä yhä enemmän pitkän aikavälin investointina, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen.

Tikkasen & Frösén (2011, 61) mukaan tuote- ja tuotanto-orientoituneissa yrityksissä markkinointiosaaminen on jäänyt usein vähemmälle, koska niissä on keskitytty tuotteisiin, tuotantoon, prosessien tehostamiseen ja teknologisen etumatkan tavoitteluun. Nykypäivänä tuotteet ja osaaminen liikkuvat yli rajojen ja markkinaympäristö muuttuu yhä nopeammin, minkä johdosta tuote- ja tuotantoperusteinen osaaminen eivät enää riitä tuomaan pysyvää kilpailuetua.

3.1 Resurssiperustainen teoria

Markkinoinnin tuloksellisuutta voidaan lähestyä monella tavalla ja yhtenä teoriana on resurssiperustainen näkemys, jossa menestyksen nähdään muodostuvan yrityksen omistamista ainulaatuisista resursseista. Resurssiperustainen näkemys eli Resource-Based View of the Firm (RBV) pyrkii rakentamaan kestävästä kilpailuetua yrityksen sisältä, kun taas markkinaorientaatio painottaa ulkoisen markkinaympäristön havainnointia menestyksen avaimena. (Färkkilä 2008, 27–28).

Markkinointi kuuluu Färkkilän (2008, 27) mukaan yrityksiä aineettomiin resursseihin, jotka määritellään tulevaisuudessa saataviksi hyödyiksi, joilla ei ole fyysistä muotoa kuten esimerkiksi tavaramerkkien tunnettuus, asiakassuhteiden laatu, markkinoiden tuntemus sekä yrityksiä maine ja imago. Resurssiperustainen teoria rakentaa yrityksen sisäisistä voimista eli aineettomista hyödykkeistä kumpuavaa ajattelua, joka nähdään avaimena pitkäaikaiseen menestykseen. Barney (1991, 102) mukaan kilpailuetua on saavutettavissa silloin, kun yrityksen käyttämä arvoa luova strategia ei ole nykyisten tai potentiaalisten kilpailijoiden toimesta kopioitu. Saavutetusta kilpailuedusta on kyse, kun aikaisemmin määritellyn lisäksi muut yritykset ovat kykenemättömiä kopioimaan arvoa luovan strategian hyödyt.

Aineettomat hyödykkeet ja niiden johtaminen kasvattavat yrityksen kilpailuetua muihin markkinoilla toimiviin nähden ja mitä enemmän aineettomia hyödykkeitä yrityksellä on, sitä vaikeampaa on kilpailijoiden jäljitellä sen menestystekijöitä. Resurssiperustaisuuden etuna on, että yrityksen resurssit muokkaavat strategian automaattisesti yrityskohtaiseksi. (Färkkilä 2008, 27.)

Barneyn mukaan (1991, 105-106) yksi resurssiperustaisen teorian avainnäkömääksiä on, että toiset aineettomat hyödykkeet merkitsevät enemmän kuin toiset. Barney määrittelee neljä resurssilta vaadittavaa ominaisuutta, joiden avulla on mahdollista luoda yritykselle pysyvää kilpailuetua. Resurssin tulee olla arvokas eli osaltaan myötävaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Resurssien tulee olla harvinaislaatuista eli ne eivät voi olla kaikkien kilpailijoiden omistuksessa. Resurssien tulee myös olla korvaamattomia, eli toinen resurssi ei voi korvata toista eikä resurssia voi suoraan siirtää muuhun toimintoon. Resurssi ei myöskään saa olla helposti kopioitavissa ja kilpailijoiden jäljiteltävissä, ja se voi perustua yrityksen kehittämään liiketoimintamalliin tai monimutkaisiin asiakassuhteisiin. Resurssit ovat muun muassa organisaation markkinaorientaatio tai kyvykyys sitouttaa asiakas pitkäaikaiseen ja kannattavaan asiakassuhteeseen.

Markkinoijat alkavat ajatella pikku hiljaa samankaltaisesti kuin talousjohtajat ja pyrkivät esittämään markkinoinnin arvon numeraalisesti, vaikka aineettomia hyödykkeitä on vaikeata mitata. Tutkijat ovat tiedostaneet yrityksiä tarpeen haluta saada tietää, mitkä markkinointitoimenpiteet ovat vaikuttaneet yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. (Färkkilä 2008, 29.)

3.2 Markkinaorientaatio

Markkinaorientoitunut yritys on Tikkasen & Frösén (2011, 36-40) mukaan suuntautunut kehittämään ja tarjoamaan tuotteita ostajien tarpeiden ja halujen ajamana sekä pyrkii parantamaan kannattavuuttaan ostajien tyytyväisyyden ja uskollisuuden avulla. Markkinaorientaatiossa tavoitteena on tehokas kaupankäynti uskollisten ja tyytyväisten asiakkaiden kautta. Liiallisessa markkinaorientaatiossa riskeinä voivat olla innovaatioiden ja yritysten yksilöllisten tavoitteiden unohtuminen.

Tikkanen & Vassinen (2010, 67-68) nostavat kilpailutekijöiksi segmenttien valinnan, kohdistamisen ja asemoinnin sekä markkinoiden tuntemuksen ja tätä kautta arvon, joka asiakkaille pyritään tuottamaan. Menestys liiketoiminnassa perustuu pääasiassa ratkaisuihin, kuinka myyjä kykenee tuottamaan asiakkaalle arvoa osaamisalueidensa perusteella.

Arvontuotannolla on Tikkasen & Vassisen (2010, 68-69) mielestä kaksi ulottuvuutta, toiminnallinen ulottuvuus eli mitä myyjä toimittaa asiakkaalle ja miten myyjä ratkaisee asiakkaan ongelmat sekä kognitiivinen ulottuvuus eli mitä asiakas ajattelee myyjästä, miten asiakas näkee myyjän arvontuotannonkyvyn ja miten nämä ajatukset muuttuvat asiakassuhteen aikana. Molempia ulottuvuuksia tulee systemaattisesti ja yhteismitallisesti johtaa kohti vaihdannalle asetettuja markkinoinnillisia tavoitteita esimerkiksi markkinaosuuden, asiakastyytyväisyyden tai tilauskannan kasvattamiseksi.

Markkinaorientaation toteuttamisessa on Tikkasen ym. (2010, 69-79) mukaan usein ongelmana markkinoijien kyvyttömyys tunnistaa avainasiakkaidensa arvontuotantoprosesseja tai arvoajureita. Arvontuotantoprosessit tulisi nähdä markkinoinnin suunnittelussa keskeisimpänä segmentointikriteerinä. Mille asiakkaalle pystymme avainosaamisellamme tuottamaan tehokkaimmin lisäarvoa? Millaisten vaihdanta prosessin kautta se onnistuu? Minkälainen rooli on yrityksemme omilla arvoajureilla ja muiden arvoajureilla asiakkaan toiminta- ja tarveprosesseissa? Perinteinen jako tuotteisiin ja palveluihin ei enää vastaa nykyaikana todellisuutta, vaan nykyisin yritysten pitää pystyä liittämään tuote- ja palveluelementit toisiinsa asiakkaan arvontuotannon kasvattamiseksi ja oman kilpailukyvyn säilyttämiseksi.

3.3 StratMark – tutkimushankkeen tulokset

Suomalaisten yritysten liikkeenjohdolle toteutettiin vuosina 2008 ja 2010 StratMark-tutkimushankkeen yhteydessä Markkinoinnin tila -kyselytutkimus, jonka vastausten avulla on pyritty saamaan laaja yleiskuva suomalaisen markkinoinnin nykytilasta ja kehityksestä. Kyselytutkimus toteutettiin kevättalvella 2008, kun Suomi eli vielä nousukautta sekä alkuvuonna 2010, jolloin taantuma oli ehtinyt vaikuttamaan Suomen talouselämään. (Tikkanen & Frösén 2011, 8.)

StratMark-tutkimushankkeessa liikkeenjohdolta kysyttiin, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailukeinot ja yleisimmät vastaukset liittyivät operatiivisiin asioihin: toiminnallinen tehokkuus, osaava henkilökunta, maine alalla ja laadunvalvonta. Vastanaiden jälkeen tulevat aineettomaan pääomaan liittyneet tekijät muun muassa brandi ja innovointiosaaminen sekä taktinen markkinointi. (Tikkanen & Frösén 2011, 61-63.)

Tikkanen & Frösén (2011, 61-63) mainitsivat teoksessaan suomalaisen liikkeenjohdon keskeisimmiksi mieltämien haasteiden olevan myynti-, kannattavuus- tai markkinaosuustavoitteiden saavuttaminen sekä kustannusten kontrollointi. Kaikki ensin mainitut haasteet liittyvät suoraan kassavirtojen hallintaan ja taloudelliseen tuloksellisuuteen ja vasta näiden jälkeen tulevat asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen.

Tikkasen & Frösén (2011, 61-63) mielestä tutkimus osoittaa, että suomalaiset yritykset ovat edelleen keskittyneet teknologiseen osaamiseen ja tuotannollisen tehokkuuden parantamiseen, vaikka maailmanlaajuisilla markkinoilla pärjätäkseen yritysten tulisi muuttaa toimintaansa tuoteorientoituneesta markkinaorientoituneeksi.

4 MARKKINOINNIN TULOKSELLISUUDEN MITTAAMINEN

Kotler kirjoitti jo 1990-luvulla (1990, 552) markkinoijien olevan kiinnostuneita markkinoinnin viestinnällisten vaikutusten mittaamisesta. Markkinoijat olivat jo myös silloin kiinnostuneita myyntivaikutuksien mittaamisen erilaisista keinoista, mutta he pitivät mittaamista liian vaikeana toteuttaa. Mäntyneva (2002, 7) toteaa, että markkinoinnin taloudelliseen näkökulmaan on aiemmin kiinnitetty suhteellisen vähän huomiota ja markkinoinnin parissa työskentelevät eivät ole kokeneet taloudelliseen laskentaan liittyviä asioita omikseen.

Saari (2006, 34) määrittelee mittaamisen olevan kvantitatiivisen tiedon tuottamista kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Mittaamisen välittömänä tuloksena on parempi tieto kohdeasiasta. Paremman tiedon avulla voidaan lisätä ymmärrystä kohdeasian tilasta ja tehdä oikeampia päätelmiä sekä hallita kohdeasia paremmin tai toimia paremmin saadun mittaustiedon perusteella. Kaikki mittaaminen maksaa, mutta mittaamisesta perustellaan sillä, että kohdeasian parempi hallinta johtaa hyötyihin, jotka ovat mittauksen kustannuksia suuremmat.

Rope & Rope (2010, 84) pitävät liiketoiminnan tuloksellisen suunnittelun lähtökohtana ajatusta, että kaikki yrityksessä tehtävät toimenpiteet on joillakin keinoilla mitattavissa. Ajatusmalli koskettaa myös markkinointia, sillä jos ei voida mitata, niin ei tiedetä, onko tekemisissä onnistuttu. Jos ei voida mitata, ei voida asettaa tavoitteita, koska tavoitteiden saavuttaminen pohjautuu aina tulosten mittaamiseen. Markkinoijien tulisi pystyä Rustin ym. (2004, 76) mukaan näyttämään markkinointitoimenpiteisiin käytettyjen panostusten vaikutukset yrityksen tulokseen. Markkinoinnin asemaa yrityksissä on heikentänyt markkinoijien kykenemättömyys kuvata markkinoinnin panostuksia ja joissakin yrityksissä on jopa kyseenalaistettu markkinoinnin olemassaolo yrityksen erillisenä voimavarana.

Rust ym. (2004, 109) ovat sitä mieltä, että jos markkinointi ei pysty osoittamaan toimiansa arvoa, niin se saattaa jäädä joukoksi taktisia toimenpiteitä eikä sitä huomioida yrityksen strategisena osa-alueena. Monesti ongelmana on yrityksen johdon näkemys markkinointikuluista lyhyen ajan investointina ja taloudellisesti ei merkityksellisenä sijoituksena, vaikka markkinointia tulisi ajatella pitkäntähtäimen investointina.

Alhola ja Lauslahti (2000, 162) määrittelevät reaali-investointeihin kuuluviksi kaikki yrityksen investoinnit, joissa rahaa sijoitetaan yrityksen omaan toimintaan. Täten myös erilaiset mainoskampanjat ja tutkimus- ja kehitystyöhankkeet ovat reaali-investointeja.

Markkinoinnin tuloksellisuutta tarkasteltaessa on Tikkasen & Vassisen (2010, 68) mukaan otettava huomioon asiakkaan kokema subjektiivinen arvo sekä toimittajan vastineeksi vaihdannassa saama rahamääräinen arvo. Tulokset suhteutetaan oikeanlaisen mittakaavaan tarkastelemalla niitä arvontuotantoon käytettyjen resurssien valossa. Markkinoinnin tuloksellisuus ottaa huomioon arvoa tuottavissa liiketoimintaprosesseissa aikaansaadun lisäarvon ja siihen käytetyt taloudelliset voimavarat. Tuloksellisuuden jäsentämiseksi markkinointia tarkastellaan, millä tavalla se on vaikuttanut kaupankäyntiprosesseihin ja millainen liiketaloudellinen vaikutus sillä on yrityksen tuloksellisuuteen.

4.1 Tuloksellisuuden mittaamisen haasteet

Rust ym. (2004, 76-77) kertoo markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiseen liittyvän kolme haastetta. Ensimmäisenä haasteena on liittää markkinointitoimenpiteet pitkäaikaisiin vaikutuksiin ja toisena haasteena on erottaa yksittäiset markkinointitoimenpiteet muista toiminnoista. Kolmantena haasteena on, että pelkästään rahallisten menetelmien käyttö on osoittautunut riittämättömäksi, kun pyritään oikeuttamaan markkinoinnin investointeja. Tämän takia tarvitaan ei-rahallisia mittareita, joiden käyttö on kasvanut, kun markkinoinnin tuottavuutta ja arvoa arvioidaan yritykselle. Ongelmaksi ovat muodostuneet tietämättömyys, kuinka markkinoinnin tuloksellisuuden ei-rahalliset mittarit kuten asenteet ja ostoaikomus ajavat taloudellisen tuloksen mittareita kuten myyntiä, voittoa ja osakkeenomistajien arvoa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

Solcansky & Simberova (2010, 755) mieltävät yhdeksi haasteeksi sen, että markkinoinnilta ei puutu käytöstään mittareita, mutta yhtään käytössä olevaa mittaria tai mittaristoa ei ole standardoitu. Tikkanen & Frösén (2011, 81) ovat havainnoineet saman ongelman yhtenäisten mittauskäytäntöjen puuttumisesta yritysten väliltä.

He toteavat tämän olevan suurimpia ongelmia yritysten markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisessa. Taloudellisen tuloksellisuuden todentamiseen on olemassa laaja valikoima yhteisesti määriteltyjä työkaluja, mutta yrityksen aineettomasta, markkinoinnillisesta arvosta puhuttaessa tilanne on huomattavasti monimutkaisempi.

Rope & Rope (2010, 88) ovat edellisten tutkijoiden kanssa samaa mieltä, että mitään vakiintunutta toimintamallia markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiseen ei ole, vaan yksi mittaa yhtä asiaa ja toinen toista asiaa, ja yhden asian mittaamisessa on useanlaisia mittaustapoja ja mittareita. Haasteena on myös se, että mitä pienemmästä yrityksestä puhutaan, sen vähemmän systemaattista mittaamista tehdään. Suuryritysten kohdalla erilaisia mittareita on käytössä, mutta ne eivät pakolta kokonaisuudessaan muodosta toimivaa mittaristoa.

Rope & Rope (2010, 84-85) kuvaavat markkinoinnin mittaamisen haasteiden johtuvan siitä, että yritysten laskentajärjestelmät tuottavat useimmiten vain osan niistä luvuista, joista markkinoinnin tuloksellisuus muodostuu. Esimerkkinä voidaan käyttää myynnin tuloksen kohdalla tapahtuvaa pilkkoutumista laskentajärjestelmässä tuoteryhmittäin tai tuotteittainkin, mutta markkinoinnin tuloslukua eli asiakaskannattavuutta ei pystytä perinteisen laskentatoimen avulla suoraan tulostamaan, vaikka yrityksessä toiminta olisi organisoitu asiakasryhmittäin. Laskentajärjestelmän ulkopuolelle jää vielä joukko muitakin lukuja, jotka ovat keskeisessä osassa markkinoinnin tuloksia arvioidessa ja jotka pitäisi pystyä mittamaan, vaikka nykyinen laskentatoimi ei anna siihen mahdollisuuksia. Tällaisia mitattavia asioita ovat mm. yrityksen brandiarvo (BV), avainasiakkaista odotettavissa oleva tuottoarvo (KAV), keskeisistä avainasiakkaista odotettavissa oleva tuottoarvo (CLV), välilliset tuloslukemat (tietoisuus-, tunnettuus- ja kiinnostusarvot), asiakassuhteen pysyvyysodotukset (sitoutuneisuusaste ja asiakastyytyvyisyys) ja kampanjoiden tuloksellisuuden mittaaminen. Listaus kertoo hyvin sen, miten markkinoinnin tuloksellisuusmittaristo ja tuloksellisuusmittaus eroaa laskentatoimen liikekirjanpidosta. Markkinoinnin tulostittaukseen tulisi tehdä erillinen laskentajärjestelmä ja mittaristo, kuin mihin perinteinen toteutuneisiin myynteihin ja kustannuksiin pohjautuva laskentatoimen tuloslaskelma on antaa mahdollisuuden.

Rust ym. (2004, 76-77) on todennettu, että markkinointipääomaa tarkasteltaessa kohteena ovat yleensä markkinoinnista aiheutuneet kulut esimerkiksi markkinointiviestintä ja myynninedistäminen.

Yrityksien tulisi tarkkailla, miten nämä kulut vaikuttavat kuluttajien tietoihin, uskomuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Välillisiä tuloksia mitataan yleensä eirahallisilla mittareilla, kuten asenteilla ja ostoaikomuksilla. Yrityksien tulee ymmärtää, että markkinointitoimenpiteet kuten mainonta ja uuden tuotteen lanseeraaminen auttavat rakentamaan pitkäaikaista varallisuutta brandi- ja asiakaspääomaan.

Solcansky & Simberova (2010, 755) sanovat markkinoinnin mittareiden keskittyvän enimmäkseen markkinointitoimenpiteiden seurantaan, jotka onnistuessaan edistävät lyhyen sekä pitkän ajan tulosta. Lyhyen ajan tuloksen kehitystä mitataan voitolla ja pitkän ajan tuloksen kehityksen mittarit keskittyvät brandipääoman kasvattamiseen ja yrityksen imagon parantamiseen.

Tikkanen & Frösén (2011, 82) ovat huomanneet markkinoijien keskuudessa seurattavan tuloksellisuutta markkinaosuuteen ja asiakastyytyväisyyteen tai -pysyvyyteen kohdistuvien mittarien avulla. Markkinatutkimusten ja asiakaskyselyiden avulla saadaan selville yritykseen kohdistuvien mielikuvien, asenteiden ja tyytyväisyyden tason kehitys. Valitettavan usein yrityksille jää arvoitukseksi, mikä on näiden asiakkaan arvioihin liittyvien muutosten rahamääräinen arvo eli kuinka paljon näiden vaikutusten toteutumisen eteen kannattaa käyttää resursseja.

4.2 Markkinoinnin tuloksellisuuden mittausalueet

Markkinoinnin mittareita ja mittauskokonaisuuksia on Ropen & Ropen (2010, 86) mukaan olemassa useita erilaisia, mutta kaikki yritykset joutuvat tekemään omaan toimialaansa ja liiketoimintakenttäänsä sopivan sovelluksen siitä, minkälainen on toimiva markkinoinnin mittaristo, jonka avulla yritys voi markkinointinsa tuloksellisuutta arvioida. Tuija Ahonen (19.2.2013) mediatoimisto Dagmarista toteaa, että markkinoinnin mittareiden tulisi pohjautua yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja vain tätä kautta on mahdollista kerätä yritystä hyödyttävää tietoa. Markkinoinnin mittaaminen on kehittynyt vuosien aikana eteenpäin ja yhä vähemmän näkee sitä, että yrityksissä mitataan markkinointia vain mittaamisen ilosta. Markkinoinnin mittaamisesta on tullut suunnitelmallisempaa ja sille on asetettu selkeät päämäärät. Yritykset haluavat saada käyttöönsä tietoa, jota on mahdollista hyödyntää toiminnan suunnittelussa.

Ennen markkinoinnin tuloksia mitattiin paljon ja saatiin hirveä määrä tietoa, nykyään mitataan vähemmän ja saadaan laadukkaampaa tietoa, jolla on oikeasti arvoa yritykselle.

Taulukko 1. Yleisimmin käytetyt markkinoinnin tuloksellisuuden mittarit Suomessa (Tikkanen & Frösén 2011, 94)

Tuloksellisuuden mittarit top-10	Käytössä 2010 (%)	Käytössä 2008 (%)	Sijoitus 2010 (2008)
Myynti (arvo ja / tai määrä)	78 %	90 %	1 (1)
Liikevoitto / kannattavuus (tulos ennen veroja)	79 %	89 %	2 (2)
Myyntikatteet (kokonaistuotto-% vuotuisesta myynnistä)	69 %	81 %	3 (3)
Käyttäjien (asiakkaiden) kokonaismäärä	67 %	73 %	4 (5)
Koettu laatu / arvostus (kuinka korkealle arvostettu)	58 %	78 %	5 (4)
Kuluttaja- / käyttäjätyytyväisyys (odotusten täytyminen)	57 %	72 %	6 (6)
Loppukäyttäjiltä tulevien valitusten määrä	57 %	65 %	7 (10)
Markkinaosuus (osuus markkinasta myyntimäärän mukaan)	56 %	68 %	8 (7)
Markkinointipanostukset (esim. mainonta, PR, promootiot)	55 %	66 %	9 (9)
Uusien käyttäjien lukumäärä	53 %	64 %	10 (11)

Taulukossa 1 on esitelty Suomessa toteutetun Markkinoinnin tila -tutkimushankeen kotimaisten mittareiden kärki vuodesta 2010 vuoteen 2008 ja kolmen kärki on muodostunut molempina vuosina taloudelliseen tuloksellisuuteen keskittyvistä mittareista. Niitä seuraavat asiakkaiden määrä, asenteet, markkinaosuus ja markkinointipanostukset. Loppukäyttäjiltä tulevien valitusten määrän on kahden kuluneen vuoden aikana alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Vuonna 2008 sijalle kahdeksan noussut tunnettuus on kahden vuoden aikana pudonnut pois kymmenen kärjestä.

(Tikkanen & Frösén 2011, 92-94)

Taulukossa 1 tapahtuneet muutokset vahvistavat Tikkasen & Frösén (2011, 92-94) mukaan käsitystä vuoden 2008 talouskriisin ja sitä seuranneen taantumän vaikutuksista markkinointiin, sillä pitkän aikavälin tavoitteiden kustannuksella keskityttiin lyhyen aikavälin ongelmien ratkomiseen. Taantuma vei huomion seurantajärjestelmien kehittämiseltä ja täten aiheutti markkinoinnin tuloksellisuuden seurannan vähenemisen. Kiristynyt talouden tila sai yritykset suuntaamaan rajalliset resurssinsa ydinliiketoimintaan seurannan ja muiden tukitoimintojen kustannuksella. Tämän vuoksi markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen, joka koetaan yleisesti ottaen vaikeaksi yrityksissä, on joutunut ensimmäisten joukossa leikkurin alle. Toisaalta mittaamisen määrällinen väheneminen saattaa perustua myös mittaamiskäytäntöjen ja osaamisen kehittymiseen: mittarien käyttöä voidaan tehostaa, kun kokemuksen myötä oman liiketoiminnan kannalta keskeisimmät mittarit alkavat hahmottua ja yrityskohtaiset käytännöt vakiintua.

Tutkijat Ambler, Kokkinaki ja Puntón toteuttivat vuonna 2001 Isossa-Britanniassa tutkimuksen yritysten käyttämistä markkinoinnin tuloksen mittareista (taulukko 2). Tikkanen ym. (2011, 95) on vertaillut heidän tekemänsä tutkimuksen tuloksia Suomessa toteutetun tutkimukseen tuloksiin. Kotimaisessa tutkimuksessa kolmen kärjen muodostivat vuonna 2010 samat taloudelliset mittarit kuin brittitutkimuksessa, joskin myynnin tilalla ensimmäisellä sijalla oli liikevoitto. Brittitutkimuksessa taloudellisia mittareita seurasivat tunnettuus, markkinaosuus, uusien tuotteiden määrä, asiakastytyväisyys sekä saatavuus. Laatuun sekä asiakasmääriin kiinnitetään Suomessa enemmän huomiota, kun taas Britanniassa ovat laajemmin käytössä tuotekehityksen ja jakelutien johtamiseen liittyvät sekä kilpailijoihin vertaavat mittarit. Suomalaisten yritysten mittarointikäytännöt näyttävät lähestyvän markkinointia suppeammasta näkökulmasta ja keskittyvän lähinnä taloudellisiin lukuihin sekä markkinointiviestinnän tuloksellisuuteen.

Ropen & Ropen (2010, 86-89) mielestä molemmissa maissa tulokset eri markkinointimittareiden käytöstä vaikuttavat yllättävän korkeilta. Tutkimuksien tulokset kuvaavat hänen mielestään sitä, että markkinoinnin tuloksellisuuden osa-alueita mitataan ja ko. alueiden mittaamista pidetään tärkeänä. Todellisuudessa erillismittareita käytetään varsin runsaasti, mutta kokonaismittaristoa, jolla voidaan arvioida markkinoinnin tuloksellisuutta kokonaisuudessaan, ei ole systemaattisesti käytössä.

Taulukko 2. Markkinoinnin tuloksellisuutta kuvaavia mittareita

(Rope & Rope 2010, 86-87)

Asiakkaan / loppukäyttäjän ajatukset ja tunteet	
1. Tietoisuus	Johdateltu, oma-aloitteinen tai yhteensä
2. Huomioarvo	Erottavuus, kuinka hyvin tulee huomatuksi
3. Koettu laatu/arvostus	Kuinka korkealle luokiteltu/arvostettu
4. Asiakastyytyväisyys	Odotusten vahvistus
5. Merkityksellisyys asiakkaalle	Minunlainen/-tyyppinen brandi, minulle sopiva
6. Imago, persoonallisuus, identiteetti	Yksilöllisyyden vahvuus, voima, kestävyys, lujuus
7. (Havaittu) erilaistaminen/differointi	Miten erottuu muista brandeista
8. Sitoutuminen/ostoaikomus	Ilmaistu ostamisen todennäköisyys
9. Muu suhtautuminen kuten pitäminen	Voi olla useita mittareita
10. Tuntemus	Kokemus tuoteominaisuuksista
Asiakkaan / loppukäyttäjän käyttäytyminen	
11. Asiakasvolyyymi	Asiakkaiden kokonaismäärä
12. Asiakaslisäys	Uusien asiakkaiden kokonaismäärä
13. Uskollisuus/pysyminen	% tänä vuonna ostaneista ostanut edellisenä vuonna
14. Hintaherkkyys/-joustavuus	Jonkin määrän herkkyyden mittari
15. Myyntitapahtuman onnistuneisuus	Esittelytilanteessa ostos
16. Tuotteiden määrä per asiakas	Asiakkaan ostaman valikoiman laajuus
17. Aikaansaatuisten leadien määrä	Uusien potentiaalisten asiakkaiden määrä
18. Kauppaan johtaneet neuvottelut (%)	Potentiaaliset asiakkaat myyntineuvotteluihin
19. Asiakasvalitusten määrä	Loppukäyttäjän tyytyväisyystaso
Jälleen- / vähittäismyyjäsiakas	
20. Kanava/saataavuus	Esim. liikkeiden lukumäärä
21. Kanavatoiminnan onnistuneisuus	Asiakastyytyväisyys
22. Kanavatoiminnan epäonnistuneisuus	Asiakasvalitusten määrä
Kilpailijavertailu	
23. Markkinaosuus	%-osuus mitattuna markkinoista
24. Hintaa koskeva/suhteessa hintaan	Markkinaosuuden arvo/markkinaosuusmäärä
25. Uskollisuus (osuus)	Luokkavaatimusten osuus
26. Peitto	% kaikista jotka ostavat brandia ajanjaksona
27. Suhteellinen asiakastyytyväisyys	Tyytyväisyys verrattuna kilpailijoihin
28. Suhteellinen havaittu laatu	Havaittu laatu %:na markkinajohtajiin
29. Parhaan merkin mainejakauma	%-osuus alan parhaan merkin äänestyksessä
Innovatiivisuus / uudistuminen	
30. Uusien tuotteiden määrä ajanjaksolla	Uudet tuotelanseeraukset
31. Uusien tuotteiden tuotot	Liikevaihto, myynti
32. Uusien tuotteiden marginaali	Myyntikate
Taloudelliset tulokset	
33. Myynti	Liikevaihto
34. Alennus-%	Alennukset prosenttina myynnistä
35. Myyntikate	Myyntikate % liikevaihdosta
36. Markkinointikustannukset	Mainonta, PR
37. Voitto/kannattavuus	Katelaskelmat
38. Osakkeenomistajien arvo (EVA, ROI)	Viimeisen rivin tuotto

Ambleri ym. osoittavat tutkimukselleen taulukossa 2, miten monenlaisia mittareita yrityksillä on käytössään markkinoinnin tuloksellisuutta arvioidessa. Käytössä ei ole yhtään vakiintunutta toimintamallia, vaan kaikki yritykset mittaavat markkinoinnin tuloksellisuutta omilla mittaustavoilla ja mittareilla. (Rope & Rope 2010, 88.) Mittareiden avulla voidaan Färkkilän (2008, 36) mukaan tarkastaa aikaisemmin saatujen lukujen todenperäisyyttä, jos päästään samaan johtopäätökseen käyttämällä erilaisia mittareita, niin todennäköisesti mittarit osoittavat oikeaan suuntaan. Monien mittareiden käyttämisessä on myös riskinsä, jos markkinoija ei ymmärrä eri mittareiden välisiä suhteita ja mittareiden luontaisia rajoituksia.

4.3 Markkinoinnin panosvaikutusten laskemisen ongelmat

Suoramainoskampanjat, myyntikäyntien tulosseuranta ym. selkeästi suoraan myyntitulokseen tähtäävät toimet ovat niitä, jotka mahdollistavat suoran panos-tuotos-suhteen määrittämisen. Suurin osa markkinointitoimista on sellaisia, jotka eivät anna näin suoraa markkinoinnin tulosta vastinpariksi satsauksille. (Rope & Rope 2010, 67.)

Markkinoinnin tulosmittauksen ongelmia aiheuttavat aikaviiveongelmat, joilla tarkoitetaan sitä, että monessa tapauksessa todellinen tulos tehdyistä panostuksista ja toimenpiteistä näkyy vasta vuosien päästä. Usein on todettu markkinoinnin panostusten olevan etupainoisia ja varmoja, kun taas tuotot ovat jälkipainotteisia ja epävarmoja. Etupainotteisuus ilmenee mm. lanseerausmarkkinoinnissa, jossa yhtenä tärkeimmistä seikoista on vahva ja näkyvä markkinointityö. Aikaviiveongelmat ovat vähäisempiä operatiivisissa kampanjatoimissa, joissa tavoitellaan tietyn tuotteen myynnin välitöntä nostamista. Tässäkin tapauksessa markkinoinnin tulos on todettavissa vasta panostuksen jälkeen ja aina tulosten syntymiseen liittyy epävarmuus. (Rope & Rope 2010, 69-71.)

Markkinoinnissa on paljon välillistä vaikuttamista, joiden tavoitteina on tietoisuuden, tunnettuuden, kiinnostuksen ja brandin rakentumisen lisäksi muistuttaa yrityksen olemassaolosta. Näiden mainonnallisten toimenpiteiden tulosvaikutusta on lähes mahdollonta osoittaa esimerkiksi myynnin kautta näkyvällä rahatuloksella. (Rope & Rope 2010, 69-71)

Ongelmana on myös se, että monilla toimenpiteillä on kerrannaisvaikutuksia moniin markkinoinnin tuloskomponentteihin esimerkiksi hinnan alennus voi vaikuttaa myyntiä kasvattavasti, mutta samalla aikaansaatu kokonaiskate pienentyy. Kasvavalla myyntimäärällä on positiiviset vaikutukset markkinaosuuksiin, mutta samalla negatiiviset laatuvaikutukset, koska hintatason lasku voi vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan laadusta ja täten vaikuttaa laskevasti kiinnostusasteeseen. Tällaisessa tapauksessa on vaikea arvioida, onko kokonaistulos pitkällä aikajänteellä positiivinen vai negatiivinen. (Rope & Rope 2010, 71.)

Markkinoinnissa usein ajatellaan, että kaikkein helpointa on määritellä markkinoinnin kulut, sillä niiden usein sanotaan olevan ainoat varmat asiat markkinoinnin piirissä. Käytännössä tämä ei ole aivan niin yksinkertaista, koska markkinoinnin panostuksiin kuuluu reaalisesti paljon sellaisia asioita, joita markkinointiin ei yleensä ole totuttu mieltämään. Yleisesti ottaen markkinointikustannuksiin luetaan vain mainonnalliset toimenpidekustannukset ja myynti jää yleensä markkinointipanosten ulkopuolelle. Samoin pakkaussuunnittelu ja tuotteiden muotoilu luetaan yleensä tuotekehitykseen, vaikka ne voitaisiin lukea myös kuuluviksi markkinoinnin panostuksiin. Samaten jos yrityksellä on markkinointiyksikkö, niin siinä työskentelevien henkilöiden palkkakustannukset luetaan yleensä henkilöstökustannuksiin, johon ne luonnollisesti kuuluvat. Toisaalta nämä henkilöstökulut kuuluvat myös markkinoinnin panoksiin, koska henkilöstön keskeisin tai jopa ainoa toimintakenttä on markkinointi. Yrityksellä voi olla vielä näiden lisäksi osa-aikamarkkinoijia, joita voivat olla mm. tuotepäälliköt, joiden tehtävänä on oman tuotteen myynti ja markkinointi. (Rope & Rope 2010, 73-74.)

Tämän tarkoituksena on osoittaa, että todellisuudessa markkinointiin sijoitetaan yrityksissä paljon enemmän, kuin mitä yritysten markkinointipanosten näytetään olevan. Ei ole väärin ajatella, että tuskin puolet yritysten markkinointipanoksista on laitettu markkinointikustannusten alle tuloslaskelmassa. Tämän vuoksi mielikuvaksi saattaa syntyä sellainen yleiskuva, että yrityksessä käytetään vähemmän rahaa markkinointiin, mitä todellisuudessa käytetään. Todellisten markkinointikustannuksien ollessa suuremmat kuin mitä liikekirjanpidossa on esitetty, on tämä otettava huomioon panos-tuotos-suhteita tarkasteltaessa. Markkinointipanostuksia arvioitaessa huomioon otettava myös markkinoinnin kiinteät ja muuttuvat panokset, koska ilman niitä yrityksen markkinointi panostukset eivät kuvaa koko laajuudessaan, paljonko yritys on käyttänyt resursseja markkinointiin. (Rope & Rope 2010, 75-78.)

4.4 Markkinoinnin tulostittarit

Mäntynevä (2002, 157) määrittelee mittaamisen olevan suoritustasoa mittaavien eri ulottuvuuksien määrällistämistä eli kvantifiointia. Mittauksen kohteet pyritään operaationalisoimaan kvantitatiivisiksi muuttujiksi. Näille on ominaista muuttujan arvolle annettava lukumääräinen arvo. Laadulliset tekijät ovat matala-asteikollisia muuttujia, joiden informaatioisälttöä voidaan hyödyntää lähinnä kuvaaviin ja luokitteleviin tarkoituksiin. On huomioitavaa, että laadullisella mittauksella ei ole suoranaista yhteyttä laadun mittaamiseen. Laatuun liittyvät mittarit ovat yleensä kvantitatiivisia ja siten numeerisia.

Markkinoinnin mittaamiskohteita on Ropen & Ropen (2010, 89–90) kerronnan mukaisesti olemassa lukematon määrä ja mittareita voidaan lisäksi ryhmitellä usealla eri tavalla. Opinnäytetyöhön on valittu yksi mahdollinen luokittelutapa, joka on käytännöläheinen ja toimiva tapa kokonaismittariston soveltamiseksi yrityskohtaisesti.

1. Volyymimittarit

- myynti
- myyntikate
- käyttö-/tuotekate
- asiakasmäärä
- keskiostos
- markkinaosuus

2. Asiakkuusmittarit

- ostouseus
- ostouskollisuus
- avainasiakkaiden määrä
- avainasiakkaista saatava tuottoarvo (KAV)
- avainasiakkaasta saatava tuottoarvo (CLV)

3. Brändimittarit

- brandiarvo
- branditunnettuus
- brandin vetovoimakkyky

4. MieliPIDemittarit
 - kiinnostus yritystä/tuotetta kohtaan
 - yrityksen/tuotteen houkuttavuus
 - ostohalun aste
 - asiakastyytyväisyys
 - asiakasonnellisuus
5. Toimenpidemittarit
 - mainonnan tulostmittarit
 - myynnin tulostmittarit
 - messujen tulostmittarit
 - sponsoroinnin tulostmittarit
 - tiedotustoiminnan tulostmittarit
 - kanavamittarit
 - myymäläpeitto
 - volyymipeitto
 - kanavatyytyväisyys
6. Toimivuusmittarit
 - reklamaatioiden määrä
 - tyytyväisyyslukemat toimialueittain
 - saatavuus/varmuus
 - toimitusnopeus
 - toimitusajan ylitysprosentti
 - toimituskykyprosentti
7. Markkinoinnin kokonaiskannattavuus
 - markkinoinnin tuottoaste (MAT)
 - yrityksen markkinointiarvo (BV + KAV)

4.4.1 Volyymimittarit

Volyymimittarit kuvaavat myyntimääriä euroina, kappaleina ja suhteellisesti prosentteina. Lukujen avulla voidaan arvioida yrityksen kehitystä sekä kasvun että kannattavuuden osalta ja toisaalta verrata yrityksen menestymistä suhteessa kilpailijoihin. Mittarit antavat viitteitä markkinointipanosten tuottavuudesta ja auttavat suuntaamaan tulevia panostuksia.

Kokonaismyynti on usein seuratuin volyymimittari, koska se on helposti saatavissa kirjanpidosta. Kokonaismyynnin ohella myyntiä tulee seurata tuotteittain, tuoteryhmittäin, segmentteittäin, asiakkaittain ja alueittain. (Rope & Rope 2010, 91.)

Myyntikate saadaan laskettua myynnistä vähentämällä muuttuvat kulut. Myyntikateprosentti lasketaan jakamalla myyntikate myynnillä ja kertomalla sadalla, jotta arvo saadaan prosenttimuotoon. Katetuotto prosentti kuvaa tuotteen katerakennetta eli sitä, mikä osuus myyntituotoista jää yritykselle muuttuvien kustannusten vähentämisen jälkeen. (Mäntynevä, 2002, 70-71) Käyttökate saadaan vähentämällä myyntikatteesta kiinteät kulut, ja se voidaan laskea niin yritystasolla kuin tuote- asiakas- ja segmentti-kohtaisesti. Tuotekate lasketaan vähentämällä tuotekohtaisesta myyntikatteesta yksikökohtaiset kiinteät kustannukset eli kiinteät kustannukset jaettuna myytyjen. (Rope & Rope 2010, 93.)

Asiakkaiden lukumäärä ja sen muutokset ovat yksi volyymimittareista. Asiakasvolyyymista voidaan tutkia uusasiakkaiden määrää sekä asiakaspoistumaa. Keskiostos kuvaa ostajan keskimääräistä ostosten summaa, ja se voidaan laskea jakamalla kokonaismyynti ostokertojen lukumäärällä. Markkinaosuuden laskeminen onnistuu kahdella eri tavalla, ja se voidaan laskea joko yrityksen liikevaihdon perusteella vertaamalla sitä saman toimialan yritysten liikevaihtoihin samalla markkina-alueella tai myyntimäärien kautta, jolloin verrataan yrityksen tuotteiden myyntimäärää samantyyppisten tuotteidenkokonaismyyntimäärään. (Rope & Rope 2010, 94-97.)

4.4.2 Asiakkuusmittarit

Asiakkuusmittareista ostouseus mittaa asiakkaan ostokertoja, joiden perusteella voidaan päätellä asiakkaan kannattavuus. Monissa yrityksissä ei ole selvitetty myyntikulu per asiakas, eikä sitä osata yhdistää asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Pelkkä myynti ja tuotekate eivät kerro asiakaskannattavuutta, vaan siihen vaikuttavat useammat seikat. Ostouskollisuus määrittelee sitä, kuinka suuren osan ostoksistaan asiakas tekee tietystä liikkeestä. (Rope & Rope 2010, 97-98.)

Avainasiakkaat tuovat myynnistä ja kannattavuudesta merkittävän osuuden, ja tämän vuoksi vanhana sääntönä voidaan pitää, että 20 % asiakkaista tuo 80 % volyymistä. Avainasiakkaille voidaan laskea tuottoarvo (KAV), joka tarkoittaa avainasiakaskunnasta tulevaisuudessa oletettavasti saatavaa tuottoa. Yhdestä avainasiakkaasta saatava tuottoarvo (CLV) on toinen asiakkaan tulevaan tuottokkyyn liittyvä mittari, joka lasketaan B2B-puolella. CLV mittaa yhden asiakkaan tulevaisuuden tuottokkyä, kun KAV mittaa koko avainasiakaskunnan tuottokkyä. (Rope & Rope 2010, 99-100.)

4.4.3 Brandimittarit

Brandimittareista brandiarvolla tarkoitetaan yrityksen tai tuotteen mielikuvan tuomien tulevien tuottojen yhteenlaskettua nykyarvoa. Brandiarvon laskeminen on hyödyllistä, kun halutaan tietää tuotteen tai yrityksen todellinen arvo. Brandiarvo on merkittävä yrityksen arvon osa muun muassa yrityskaupan yhteydessä, mutta sillä on myös merkitystä markkinoinnin suuntaamisessa. (Rope & Rope 2010, 100-101.)

Branditunnettuudessa on useita eri tasoja tunnistamisesta vahvan sitoutumisen tasoon. Branditunnettuus ei takaa myyntiä, mutta se on edellytys hyvälle brandimielikuvalle myynnin edistämiseksi. Branditunnettuutta voidaan mitata kahdella tasolla: spontaanina ja autettuna tunnettuutena. Spontaanissa tunnettuudessa kohderyhmään kuuluvat osaavat nimetä ulkomuististaan yrityksen brandin. Autetussa tunnettuudessa näytetään kohderyhmään kuuluvista tuotemerkeistä/yrityksistä eri merkkejä ja pyydetään vastaajaa mainitsemaan kaikki ne merkit, jotka he tunnistavat. Brandin vetovoimakyky muodostuu branditunnettuudesta ja brandihaluttavuudesta kohderyhmän silmissä eli sillä mitataan, onko kohderyhmän edustaja kiinnostunut merkin käytöstä vai ei. (Rope & Rope 2010, 100–103.)

4.4.4 MieliPIDemittarit

Markkinoinnin mieliPIDemittareihin kuuluvat kiinnostus- ja haluttavuusmittarit ja varsinaisten asiakkaiden kohdalta tyytyväisyys- ja onnellisuusmittarit. Ensin mainitut mittarit kertovat, kuinka hyvin yritys on onnistunut saavuttamaan näkyvyyttä ja sitä kautta ostoperustaa markkinoilla. (Rope & Rope 2010, 103-105.)

Kiinnostus- ja haluttavuusmittarit antavat ainoastaan suuntaa tiedolle, millainen mielikuvallinen asema yrityksellä tai tuotteella on kohderyhmässä. Kumpikaan mittareista ei kuvaa tuotteen reaalista hankkimista, koska todellinen ostopäätös rakentuu kokonaistarjonnan eli saatavuuden, hintaratkaisujen, kilpailijoiden tuotteiden ja suosituksen pohjalta. Kiinnostus- ja haluttavuusmittarit kertovat siitä, kuinka hyvin markkinoinnilla on onnistuttu luomaan pohjaa potentiaaliselle kaupankäynnille ja sitä kautta vahvistettu myynnin onnistumista. (Rope & Rope 2010, 103-105.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on eroteltava toisistaan palautejärjestelmät ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Palautejärjestelmät ovat menetelmiä, jotka antavat asiakkaalle mahdollisuuden antaa spontaanit kommentit yrityksen tai tuotteen toiminnasta. Keskeinen seurantakohte palautemittariston kohdalla on, kuinka paljon negatiivisia palautteita yritys saa ja keskittyvätkö palautteet johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Asiakastyytyväisyyskyselyt toteutetaan asiakaskuntaan, jotta saadaan selvitettyä, kuinka tyytyväisiä asiakkaita ovat yrityksen toimintaan. (Rope & Rope 2010, 105-106.)

Asiakastyytyväisyysmittarin rinnalla on aloitettu käyttämään myös onnellisuusmittaria, jossa kuvataan, kuinka hyvin yritys on onnistunut toimimaan tunnetasolla suhteessa asiakkaaseen. Asiakastyytyväisyys kuvaa vain sitä, onko yritys toiminut siten, kuin asiakas on ajatellut, että yrityksen pitääkin toimia. Todellisuudessa asiakassuhde ei muodostu suoranaisesti tyytyväisyyden pohjalta vaan siitä, että asiakas on halulla sitoutunut olemaan yrityksen asiakas. Tähän pisteeseen pääsemiseksi pelkkä asiakastyytyväisyys ei riitä, vaan asiakkaan tulee kokea itsensä onnelliseksi yrityksen toiminnasta. (Rope & Rope 2010, 107-108.)

4.4.5 Toimenpidemittarit

Toimenpidemittareilla arvioidaan mainonnan, myynnin, messujen, sponsoroinnin ja tiedotustoiminnan toimivuutta. Keskeisintä mainonnan tulostason arvioinnissa on se, kuinka hyvin mainonnalla tavoitetaan haluttu kohderyhmä, kuinka hyvin mainonnalla on aikaansaatu huomioarvoa sekä kuinka mainonnalla saavutetaan asetetut viestintätavoitteet esim. tunnettuus-, imago-, kiinnostavuus- ja myyntitavoitteet. (Rope & Rope 2010, 108.)

Myynnin tulostmittaus ei keskity pelkästään aikaansaatuun myyntiin, vaan myös siihen, kuinka paljon toimenpiteitä myyntituloksia varten on tehty ja millaisilla tehoilla. Myynti kiteytetään helposti myyjän aikaansaamaan myyntiin (euroina,) vaikka avaintulos ei ole myynti (määrä/euroja) vaan, kate minkä myyjä on toiminnallaan aikaansaanut. Ajatuksen lähtökohtana on, että yritys ei elä myyntieuroilla vaan kate-euroilla. (Rope & Rope 2010, 122-123.)

Messut luokitellaan viestintämixissä myynnin- eli menekinedistämisen piiriin, sillä tulos ei mittaudu myyntinä vaan välillisinä myyntiä pohjustavina tuloksina, joita ovat mm. saavutetut messukontaktit (määrä ja laatu) ja messukontakteista saadut kiinnostukset eli leadit tuleviin asiakkuuksiin. Kuitenkaan pidemmälle meneviä tuloksia esimerkiksi paljonko leadeista tuli myyntiä tai asiakkaita ei voida laittaa messujen tuloksiksi, koska ne riippuvat tuotteen vetovoimakyvystä suhteessa kilpailijoihin ja toimenpiteistä, joilla messujen jälkeen lähestyttiin kiinnostuneita kontakteja ja kuinka näissä yhteydenotoissa onnistuttiin. (Rope & Rope 2010, 127-128.)

Sponsorointi kuuluu viestintäpaletissa menekinedistämisen piiriin ja siinä mitataan saavutettuja hyötypäämääriä mm. näkyvyys-, imago- ja asiakassuhdehyötyjä muuntamalla ne euromääräiseksi ja jakamalla niiden yhteissumma sponsoroinnin kustannuksilla. Tiedotustoiminnan hyötyä on laskettavissa käytetyn median mainoskustannusten kautta laskemalla näkyvyysarvon ja tiedotuskustannusten erotus.

(Rope & Rope 2010, 129–131.)

4.4.6 Kanava- ja toimivuusmittarit

Kanavamittareihin kuuluvat myymäläpeitto, volyympieitto ja kanavatyytyväisyys. Myymäläpeiton avulla lasketaan, kuinka suuressa osassa myymälöistä tuotetta on saatavilla, volyympieitto mittaa sitä, kuinka monessa prosentissa myymälöiden kokonaismyyntivolyyymista tuotetta löytyy ja kanavatyytyväisyys vastaa asiakastyytyväisyyttä. (Rope & Rope 2010, 133–134.)

Toimivuusmittareiden avulla tarkastellaan yrityksen toiminnan onnistuneisuutta. Mitarit keskittyvät suurimmaksi osaksi ydintuotteen ulkopuolisten, mutta toiminnassa välttämättömien tukipalvelujen toimivuuteen, joilla on tärkeä merkitys yritys- ja tuotekuvan luomiselle. Toimivuutta voidaan mitata reklamaatioiden määränä absoluuttisina kappaleina tai suhteellisena osuutena kaikista ostotapahtumista. Reklamaatioita voidaan seurata myös takuukorjauksien tai -hyvitysten avulla. (Rope & Rope 2010, 135–138.)

Toimitusnopeudella mitataan, kuinka nopeasti tilauksesta palvelu tai tuote on asiakkaan käytettävissä. Kaupan kohdalla tämä on mitattaessa aika tilauksesta tavaran saapumiseen. Huoltoliiketoiminnassa toimitusnopeutta voidaan kuvata vasteajalla eli kuinka nopeasti asiakkaan tilauksesta huolto- tai korjaustoimenpide suoritetaan ja huollettava laite on taas käyttökunnossa. Toimitusajan ylitysprosentilla mitataan yrityksen kykyä toimittaa tuote tai palvelu sovituksessa ajassa. Toimitusajan ylitysprosentti voidaan laskea jakamalla toteutunut toimitusaika luvulla toimitusajalla. Toimituskykyprosentti lasketaan jakamalla toimitusajanmukaiset toimitukset kaikilla toimituksilla. (Rope & Rope 2010, 135–138.)

4.4.7 Kokonaiskannattavuus

Markkinoinnin panostusten kokonaiskannattavuutta on vaikea hahmottaa sekä mitata, mutta sitä on yritettävä, jotta yrityksessä ymmärretään, mikä on markkinoinnin vaikutus ja miksi sitä tulee tehdä. (Rope & Rope 2010, 138.)

Markkinoinnin kannattavuutta mitataan periaatteessa yksinkertaisesti siten, että tuotoista vähennetään kustannukset, jolloin saadaan aikaiseksi tulos. Ongelmaksi nousee se, mitä kaikkea voidaan katsoa markkinoinnin tuotoiksi ja mitkä kaikki tulee laskea markkinoinnin kustannuksiksi. Yleensä markkinointikustannuksiin luetaan vain mainonnalliset toimenpidekustannukset ja myynti jää melkein aina markkinointipanosten ulkopuolelle. (Rope & Rope 2010, 138-139.)

Markkinoinnin kokonaiskannattavuuden perusluku on markkinointikate, joka muodostuu myyntikatteen ja markkinoinnin panosten välisenä erona. Vastaavasti markkinointikateprosentti saadaan jakamalla markkinointikate yrityksen koko myynnillä.

Markkinointikatetta laskiessa keskeiseksi ongelmaksi nousee se, että vuositasolla tuotoiksi kertyvät vain myynnin ja myyntikatteen kautta tulleet suorat jo realisoituneet rahatuotot, mutta pitkäaikaiset ko. vuoden markkinoinnin tulevia tuottoja investointiluonteisista markkinoinnin panoksista tämä ei kerro. (Rope & Rope 2010, 139-140.)

Yhtenä markkinoinnin kokonaiskannattavuuden mittarina on pidetty markkinoinnin voittoastetta (MVA). Oleellista on, että markkinoinnin voittoastetta ei lasketa liikekirjanpidon lukemien kautta, vaan markkinoinnin oman laskentajärjestelmän mukaisilla kaavoilla ja määräyksillä. Tällä tavalla päästään seuraamaan yrityksen markkinoinnin voittoasteen ja kokonaiskannattavuuden kehitystä, kun molempien kehitystä seurataan samalla laskentamallille. (Rope & Rope 2010, 141-142.)

5 CASE GASUM OY

Gasum Oy (jäljempänä Gasum) on perustettu vuonna 1994, ja se toimi Neste Oy:n tytäryhtiönä vuoteen 1999 asti, minkä jälkeen yritys itsenäistyi osakeyhtiöksi. Gasumin omistavat energiayhtiö Fortum (omistusosuus 31 %), OAO Gazprom (25 %), Suomen valtio (24 %) ja E. ON Ruhrgas (20 %) joka on ilmoittanut luopuvansa omistuksesta. (Gasum Oy 2013)

Gasum-konsernin muodostavat emoyhtiö Gasum Oy ja tytäryhtiöt Gasum Paikallisjakelu Oy, Gasum Energiapalvelut Oy, Gasum Tekniikka Oy, Gaasum Eesti AS, Kaasupörssi Oy ja Helsingin Kaupunkikaasu Oy. Gasum on mukana osakkuusyhtiö Biovakka Suomi Oy:n toiminnassa. Gasum kehittää yhdessä Biovakka Suomi Oy:n kanssa biokaasun tuotantoa ja jakelua maakaasuverkoston välityksellä. (Gasum Oy 2013)

Emoyhtiö Gasum Oy huolehtii maakaasun riittävästä saatavuudesta hankkimalla sitä venäläiseltä Gazpromilta. Lisäksi emoyhtiö toimii tukkumyyjänä suurasiakkaille ja huolehtii maakaasun siirrosta asiakkaille huolehtimalla siirtoverkoston laitteiden, putkien, valvontalaitteiden sekä kompressorien kunnosta sekä siirtokapasiteetin vastavuudesta. (Gasum Oy 2013)

Gasum Paikallisjakelu Oy vastaa Gasum-konsernin kaasun paikallisten jakeluverkkojen toiminnasta. Gasumilla on paikallisjakeluverkkoja kahdeksalla paikkakunnalla. Gasum Energiapalvelut Oy tarjoaa palveluita ja laitteita maakaasun käyttöön sekä lämmitysratkaisuja omakotitaloille ja asuinalueille. Myös jakeluverkostojen suunnittelu ja rakentaminen kuuluvat Gasum Energiapalveluille. Gasum Tekniikka Oy vastaa Gasum-konsernin liiketoimintojen asennus- ja kunnossapitotöistä. (Gasum Oy 2013)

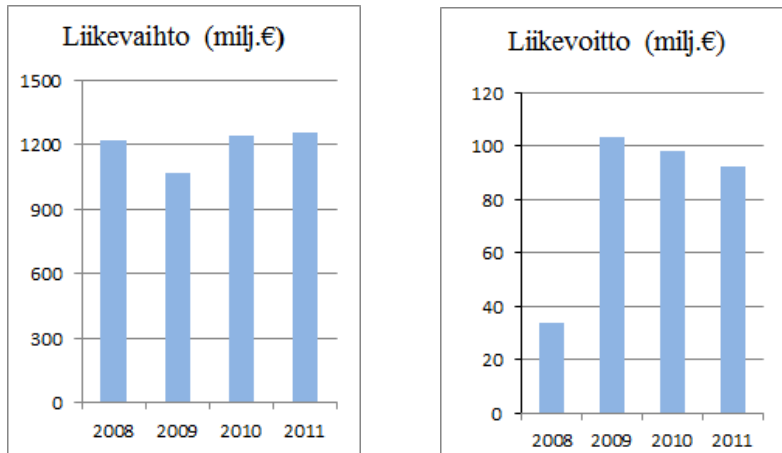
Gasum Eesti As on Gasumin tytäryhtiö, jolla maakaasun jakelutoimintaa Tallinnassa. Kaasupörssi Oy on vienyt kaasumarkkinat verkko aikaan ja tuonut markkinoille uutta joustavuutta. Kaasupörssissä käydään kauppaa niin maakaasusta kuin päästökiintiöistäkin. Helsingin Kaupunkikaasu Oy omistaa Helsingin maakaasuverkon. (Gasum Oy 2013)

Taulukko 3. Gasumin taloudelliset tunnusluvut (Gasum Oy 2013)

Vuosi	Maakaasun myynti	Liikevaihto	Liikevoitto	Investoinnit	Taseen loppusumma
2011	39,1 TWh	1 258 milj.	92 milj.	48 milj.	844 milj.
2010	44,6 TWh	1 241 milj.	98 milj.	31 milj.	827 milj.
2009	40,6 TWh	1 065 milj.	103 milj.	78 milj.	794 milj.
2008	45,0 TWh	1 218 milj.	34 milj.	66 milj.	627 milj.

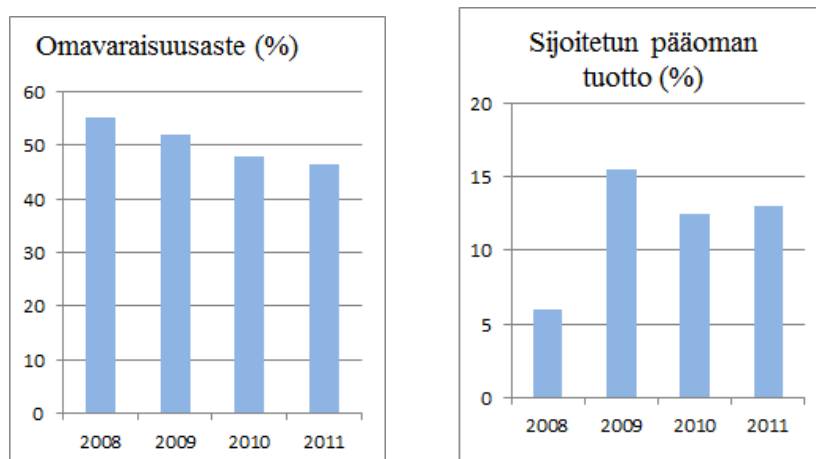
Taulukossa 3 on esitelty taloudelliset tunnusluvut, joista ilmenee yrityksen kehitys energian myynnin, investointien ja liiketoiminnan osalta viime vuosina. Vuonna 2011 Gasum myi 39,1 TWh maakaasua ja sillä tuotettiin 10 % Suomen kokonaisenergian tarpeesta. Yrityksen liikevaihto oli 1 258 milj. euroa ja liikevoitto osuus oli 92 milj. euroa. Gasum investoi vuonna 2011 48 milj. euroa. (Gasum Oy 2011, 1.)

Kuvassa 10 on esitetty vielä diagrammien avulla Gasumin liikevaihdon ja liikevoiton kehittyminen vuosien 2008–2011 aikana.



Kuva 10. Gasumin liikevaihdon ja liikevoiton kehittyminen vuosien 2008–2011 aikana (Gasum Oy 2011, 1)

Kuvassa 11 on diagrammien avulla esitetty Gasumin omavaraisuusasteen ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehittyminen vuosien 2008–2011 aikana. Gasumin omavaraisuusasteeseen ovat vaikuttaneet heikentävästi yrityksen investoinnit suhteessa tulokseen. Sijoitetun pääomantuottoprosentin muutoksiin vaikuttavat oleellisesti yrityksen tulos.



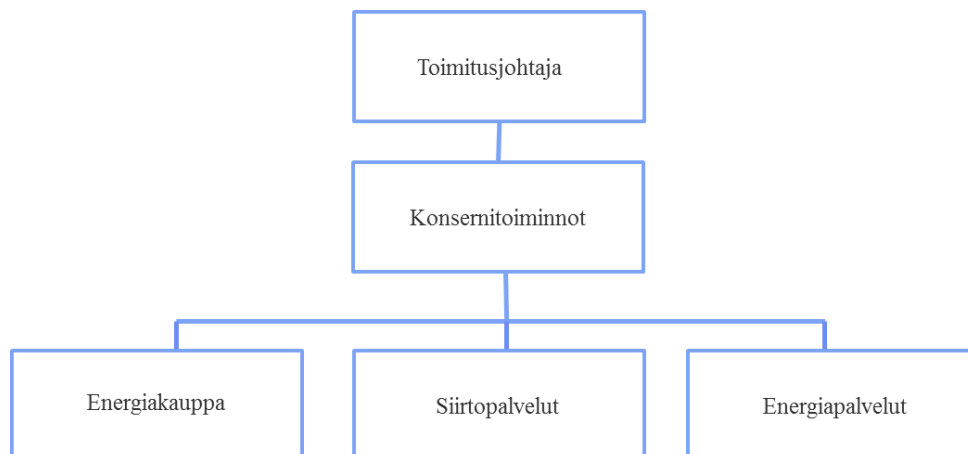
Kuva 11. Gasumin omavaraisuusasteen ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehittyminen vuosien 2008–2011 aikana (Gasum Oy 2011, 1)

5.1 Liiketoiminnot

Gasum toimii ns. määrävässä markkina-asemassa Suomen maakaasumarkkinoilla, sillä se on ainoa yritys, joka toimittaa maakaasua Suomeen. Gasumin liiketoimintoihin kuuluvat maakaasun tuonti, siirtäminen ja toimittaminen asiakkaille. Gasum kehittää aktiivisesti biokaasualaa ja on tällä hetkellä Suomen johtava biokaasun tarjoaja. Gasum toimittaa nesteytettyä maakaasua (LNG) asiakkaille kaasuverkon ulkopuolelle ja meriliikenteen polttoaineeksi. (Gasum Oy 2011, 1.)

Gasumin asiakkaille tarjoamat tuotteet ja palvelut on keskitetty kuvan 12 mukaisesti kolmeen liiketoiminta-alueeseen. Gasumin liiketoimintaprosessien tarkoituksena on varmistaa yhtiön toiminnan asiakaslähtöisyys ja lisäarvon luominen asiakkaalle. (Gasum Oy 2013)

Konsernitoiminnot vastaavat konsernin hallinnosta ja kehittämisestä. Yhdessä liiketoiminta-alueiden kanssa ne varmistavat yhtiön toiminnan asiakaslähtöisyyden ja lisäarvon luomisen asiakkaalle. Konsernitoimintoja hallinnollisen osaan kuuluvat laki-, talous- ja henkilöstöasiat. Liiketoiminnan suunnittelun konsernitoimintoja ovat liiketoiminnan suunnittelu, teknologinen kehitys, viestintä ja yhteiskuntasuhteet. Konsernin IT-palvelut kuuluvat myös konsernitoimintoihin. (Gasum Oy 2013)



Kuva 12. Gasumin organisaatio liiketoiminnoittain (Gasum Oy 2013)

5.1.1 Energiakauppa

Energiakauppa on Gasumin liiketoiminta-alue, joka vastaa verkostosta myytävästä luonnonkaasusta ja niihin liittyvien palveluiden myynnistä niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille. Energiakaupan liiketoiminta-alue muodostuu kahdesta liiketoimintayksiköstä Energiakaupasta ja Energiakaupan palveluista. (Gasum Oy 2013)

Energiakaupan liiketoimintayksikkö ostaa, myy ja toimittaa asiakkaille luonnonkaasua ja (maakaasua, biokaasua). Energiakaupan liiketoimintayksikkö vastaa maakaasun ja nesteytetyn maakaasun (LNG) hankinnasta ja maahantuonnista sekä biokaasun hankinnasta verkkoon tukkuasiakkaiden käyttöön. Energiakaupan liiketoimintayksikkö on myy kaasua tukkuasiakkaille ja on vastuussa tukkuasiakkaiden asiakassuhteista konsernitasolla. (Gasum Oy 2013)

Energiakaupan palvelut -liiketoimintayksikkö vastaa luonnonkaasun ohessa myytävistä lisäarvopalveluista kuten riskienhallintatuotteista ja -palveluista, polttoaineiden ja energian pörssikaupasta, energiakauppaan liittyvistä tieto- ja informaatiopalveluista sekä Gasumin omasta energiakauppaan liittyvän riskin hallinnasta sekä sähkö- ja päästökaupasta. Yksikkö tarjoaa osaamistaan ja palveluita niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille. (Gasum Oy 2013)

Energiakauppa hankkii Siirtopalvelulta kaasun ostomittaus-, siirto- ja varastointi- sekä myyntimittauspalvelun. Energiakauppa on avainroolissa luonnonkaasujen myynnin, hankinnan ja energiakauppaan liittyvän kilpailukyvyyn ja riskin hallinnassa sekä asiakastoiminnan kehittämisessä. (Gasum Oy 2013)

5.1.2 Siirtoliiketoiminta

Siirtopalvelut vastaavat luonnonkaasun siirtämisestä asiakkaille, siirtoon käytettävän putkiverkoston ylläpidosta ja kehittämisestä. Suomessa käytetty maakaasu tulee putkiverkkoa pitkin Venäjältä Länsi-Siperian kaasukentiltä. Vastaanottoasemalla Imatralle mitataan maahan tuotavan maakaasun määrä ja seurataan sen laatua. (Gasum Oy 2013)

Siirtopalveluihin kuuluu Tukkusiirron liiketoimintayksikkö, joka vastaa kaasun vastaanottotoiminnoista ja kaasun siirrosta asiakkaalle korkeapaineisessa kaasuverkossa. Tukkusiirron tehtäviin kuuluvat mm. verkoston ja konsernin muiden liiketoimintojen kohteiden ohjaus ja valvonta keskusvalvomosta. Tukkusiirto on osa emoyhtiö Gasum Oy:n toimintaa. (Gasum Oy 2013)

Jakelusiirron yksikkö on osa Siirtopalveluita ja se vastaa energiakaasujen tehokkaasta ja turvallisesta jakelusiirrosta. Keskeisimmät tehtävät ovat jakeluverkkojen hallinta, operointi, kehittäminen ja niiden teknisen toimivuuden turvaaminen. Jakelusiirto rakentaa turvallisia, taloudellisesti kannattavia ja tehokkaita uusia jakeluverkkoja asiakkaille. Jakeluverkkoa on maakaasupaikkakunnilla yhteensä yli 500 kilometriä. (Gasum Oy 2013)

5.1.3 Energiapalvelut

Energiapalvelut tarjoavat lämmitysratkaisuja kiinteistöille ja pientaloille, teollisuuden prosessi- ja lämmityskohteet, kiinteistöjen ja pientalojen lämmitys sekä Helsingin keskustan ravintolat ja kotitaloudet. Energiapalvelut etsii aktiivisesti uusia kaasu- ja lämpöasiakkaita nykyisten jakeluverkkojen alueelta, kartoittaa mahdollisia uusia jakelualueita sekä teollisuusasiakkaita. (Gasum Oy 2013)

Energiapalvelut myyvät asiakkailleen lämpöä ja prosessihöyryä, luonnonkaasua, laiteratkaisuja, suunnittelupalveluja sekä Gasum Tekniikan tuottamia asennus-, huolto-, varallaolo- ja kunnossapitopalveluja. Energiapalveluiden tavoitteena on edistää luonnonkaasujen paikallisjakelun sekä kaasuratkaisujen myyntiä Suomessa sekä Virossa. (Gasum Oy 2013)

Liikennepalvelut on osa Energiapalveluiden liiketoimintaa. Liikennepalvelut on keskittynyt maa- ja biokaasun hyödyntämiseen ajoneuvojen polttoaineena ja kaasuautojen tankkausasemaverkoston ylläpitoon sekä kehittämiseen. (Gasum Oy 2013)

5.2 Konsernistrategia

Konsernistrategia määrittelee raamit toimintatavoille ja tavoitteille, joita noudatetaan koko konsernissa. Konsernistrategiaa laadittaessa on jouduttu ottamaan huomioon luonnonkaasun myynnin tuloksen sääntely (regulaatio) maakaasumarkkinalain perusteella. Maakaasumarkkinalaki edellyttää hinnoittelun olevan tasapuolista ja julkista. Maakaasumarkkinalain noudattamista Suomessa valvoo Energiamarkkinavirasto Työ- ja Elinkeinoministeriön valtuuttamana. (Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Kuvassa 13 on kiteytetty yrityksen perustehtävä, joka on kaasumarkkinoiden ja kaasuun perustuvan liiketoimintaportfolion kehittäminen. Konsernistrategiassa on kuvattu tahtotila koskettamaan kaikkia yrityksen kanssa tekemisissä olevia ryhmittymiä eli asiakkaita, omistajia, henkilöstä ja yhteiskuntaa.

(Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Asiakkaille halutaan tarjota mahdollisimman kilpailukykyisiä, mutta samalla kestävän kehityksen mukaisia palveluita ja ratkaisuja. Omistajien kohdalla tavoitteena on yhtiön arvon kasvattaminen ja hyvän osingonmaksukyvyyn säilyttäminen. Henkilöstölle turvataan hyvä työpaikka, jossa on etenemis- ja kehittymismahdollisuudet pyritty ottamaan kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Yhteiskunnan osalta Gasum haluaa olla vastuullinen yrityskansalainen ja ympäristötoimija.

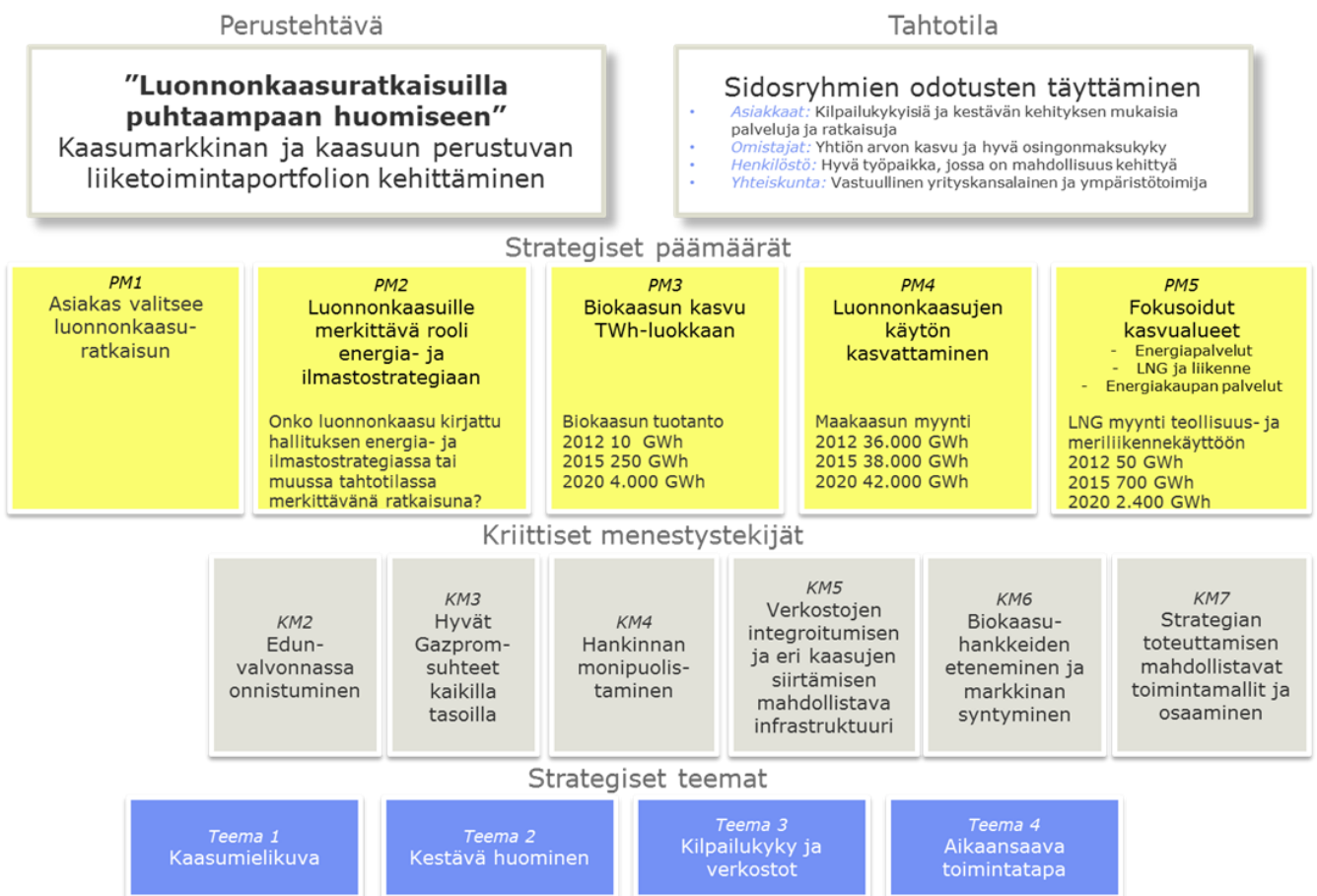
(Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Strategiset päämäärät on jaettu viiteen eri osaan, joista ensimmäisenä on menestyksellinen liiketoiminnan perusedellytys, eli asiakas valitsee luonnonkaasuratkaisun. Poliittisilla päätöksillä on nykyään suuri rooli energiamarkkinoilla ja Gasumin yhtenä tavoitteena on nostaa luonnonkaasut ratkaisevaan asemaan valtion energia- ja ilmastostrategiassa. Luonnonkaasut halutaan näyttää ratkaisuna, ei ongelmana. Biokaasun aseman parantaminen ja tuotannon lisääminen on yksi strategisista päämääristä, ja siihen päästään uusilla investointihankkeilla ja jatkuvalla tutkimustyöllä. Perinteisen maakaasun käytön toivotaan jatkavan kasvua, vaikka rinnalla on uusi puhtaampi biokaasu. Konsernistrategiassa on eritelty fokusoidut kasvualueet, joihin on kohdistettu tulevaisuuden osalta suurimmat kasvu- ja tuotto-odotukset.

(Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Strategisten päämäärien toteutuminen riippuu ns. kriittisistä menestystekijöistä, joissa tapahtuvat radikaalit muutokset voivat hankaloittaa tai kokonaan estää Gasumia pääsemästä tavoitteisiin. Kriittisiin menestystekijöihin kuuluvat edunvalvonnassa onnistuminen, hyvien suhteiden säilyttäminen Gazpromiin, luonnonkaasun hankinnan monipuolistaminen, kaasuinfrastruktuurin kehittäminen, biokaasuhankkeiden eteneminen sekä konsernistrategian toteutumisen mahdollistavat toimintamallien jatkuva kehittäminen. (Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Konsernistrategian onnistumisen takaamiseksi ovat strategiset päämäärät ja kriittiset menestystekijät kerätty yhteen neljäksi erilaiseksi toisiaan tukevaksi strategiseksi teemaksi. Jokaisen teeman vastuulla on oman osa-alueensa kehittäminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Strategiset teemat on esitelty tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)



Kuva 13. Gasumin konsernistrategia (Paltschik, Saajoranta 2013, Gasum Oy)

5.3 Strategiset teemat

Gasumin strategia ” Luonnonkaasuratkaisuilla puhtaampaan huomiseen” ja uudistettu yritysilmie julkistettiin keväällä 2011. Liiketoimintastrategia on jaoteltu neljään teemaan, joiden kautta yrityksen tulevaisuuden toiminta edellytyksiä kehitetään (Kuva 14). Strategiset teemat ovat kaasumielikuva, kestävän huominen, aikaansaava toimintatapa sekä kilpailukyky ja verkostot. (Väisänen, 25.1.2013)

Kaasumielikuvan tavoitteena on parantaa luonnonkaasun tunnettuutta ja kertoa, millä tavoin luonnonkaasuratkaisut edistävät tavoitteita, joihin Suomi on sitoutunut ilmastomuutoksen, uusiutuvien energiamuotojen ja energiatehokkuuden osalta. Markkinoinnin kannalta kaasumielikuva on keskeisin teema, sillä se asettaa tavoitteet konsernimarkkinoinnille (Väisänen, 25.1.2013).

Kestävä huominen -teemakokonaisuudessa tavoitteena on kehittää ja tarjota asiakkaiden käyttöön luonnonkaasun tarjoamat, kestävän kehityksen mukaiset hyödyntämistavat mahdollisimman monipuolisesti. Luonnonkaasu mahdollistaa puhtaamman liikenteen ja energiantuotannon, nesteytetty maakaasu (LNG) puhtaamman meriliikenteen ja biokaasu uusiutuvan, kotimaisen energiavaihtoehdon. Tärkeässä roolissa on myös uusien teknologioiden käyttöönotto ja kehittäminen. (Gasum Oy 2013)

Aikaansaava toimintatapa -teemassa keskitytään Gasumin kehittymiseen luotettavasta polttoaineen toimittajasta asiakaslähtöiseksi luonnonkaasuratkaisujen myyjäksi ja asiantuntevaksi kumppaniksi. (Gasum Oy 2013)

Kilpailukyky ja verkostot -teemaan liittyvien strategisten hankkeiden tavoitteena on muuttaa Suomen nykyiset eristyneet kaasumarkkinat avoimiksi kaasu- ja energiaparkkinoiksi, joissa Gasum toimii kilpailukykyisenä luonnonkaasuratkaisujen toimittajana. Gasumin päämääränä on olla Suomen ja Baltian alueen johtava verkostooperaattori ja kaupallisissa ratkaisuissa suosituin toimija luonnonkaasumarkkinoilla. (Gasum Oy 2013)



Kuva 14. Neljä strategista teemaa kiteyttävät Gasumin tulevaisuuden edellytykset (Alanko 2012, Gasum Oy)

5.4 Markkinointi Gasumissa

Maakaasuliiketoiminta alkoi Suomessa 1974 osana Neste Oy:n liiketoimintoja ja yhtiöitettiin omaksi liiketoiminnaksi vuonna 1994. Gasum Oy toimi perustamisensa jälkeen viiden vuoden ajan Neste Oy:n tytäryhtiönä, jolloin markkinointi tukeutui täysin silloisen emoyhtiön markkinointiin ja viestintään. Maakaasulla oli silloin erittäin hyvä imago puhtaana ja kilpailukykyisenä polttoaineena yhteiskunnan ja teollisuuden energialähteenä. Gasumin omistuspohjan muuttuessa ja yhtiön itsenäistyessä vuonna 1999 alettiin markkinointia toteuttaa ensimmäistä kertaa itsenäisesti. Yritysmarkkinoinnin tarve oli aluksi hyvin pientä, koska maakaasu oli silloin kysytty ja haluttu polttoaine. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana maakaasun imago alkoi heikentyä, koska energiatuotannon hiilidioksidipäästöt tulivat merkittäväksi osaksi polttoaineiden vertailuissa ja maakaasun kilpailukyky heikkeni voimakkaasti tuontihinnan ja energiaverojen nousun vuoksi. (Niiranen, 27.1.2013)

2000-luvulla Gasum käynnisti uusien tuotteiden ja palvelujen tuottamisen. Tällaisia tuotteita ja palveluja ovat kaasujen liikennekäyttö ja lämpöliiketoiminta sekä nesteytetyn maakaasun (LNG) myynti. Edellä mainitut uudet palvelut yhdessä maakaasun julkikuvan parantamiseksi asettivat uudet tavoitteet yritys- ja kuluttajamarkkinoinnin kehittämiseksi. (Niiranen, 27.1.2013)

Markkinointi on Gasumissa pääsääntöisesti konsernimarkkinointia, vaikka kaikilla liiketoimintayksiköillä on markkinoinnillisesti erilaiset kohderyhmät ja tavoitteet. Kaikien liiketoimintayksiköiden tuotteet ja palvelut on suunnattu erityyppisillä sektoreille ja kohderyhmille. Gasumin liiketoimintayksiköillä on eroavaisuuksista huolimatta yksi yhteinen päämäärää eli myynnin kasvattaminen. Liiketoimintayksiköillä on käytössä erilaiset välitavoitteet ja toimintatavat, joiden avulla pyritään saavuttamaan kokonaistavoitteiksi asetetut myynti- ja kannattavuuslukemat. Konsernimarkkinoinnin tehtävänä on tukea omalla toiminnallaan liiketoimintayksiköitä saavuttamaan niille asetetut tavoitteet.

Konsernimarkkinoinnissa on tietoisesti panostettu joidenkin liiketoimintayksiköiden tuotteiden ja palveluiden näkyvyyteen markkinointiviestinnässä. Näkyvyyttä on haluttu rakentaa niille tuotteille ja palveluille, joiden tuloksentekeyttä ei ole regulaation avulla rajattu esimerkiksi biokaasu ja sen käyttö liikenteenpolttoaineena sekä LNG ovat olleet kattoteemoina konsernimarkkinoinnissa. Konsernimarkkinoinnin tavoitteet on määritelty tarkemmin strategisessa teemassa Kaasumielikuva – Puhdas luonnonkaasu.

Konsernimarkkinoinnin teemat ja toimenpiteet suunnitellaan budjetoinnin yhteydessä vuodeksi kerrallaan. Markkinointitoimenpiteiden kohderyhmät ja halutut viestit määritellään talon sisällä, mutta markkinointikampanjoiden visuaalisessa suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa luotetaan valittujen yhteistyökumppaneiden osaamiseen. Markkinointikampanjoiden jälkiseurannassa on tukeuduttu talon ulkopuoliseen osaamiseen, koska Gasumilla ei ole käytössään tarvittavia resursseja markkinointitoimenpiteiden seuraamiseen myyntiin liittyviä tietoja lukuun ottamatta.

Suomessa toimivista tytäryhtiöistä Gasum Energiapalvelut Oy (jäljempänä Energiapalvelut) toteuttaa tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden osalta itsenäisiä markkinointikampanjoita valituille sektoreille ja kohderyhmille. Energiapalveluiden vuosittainen markkinointisuunnitelma suunnitellaan yhteistyössä konsernimarkkinoinnista vastaavan markkinointipäällikön kanssa, mutta tytäryhtiö vastaa itsenäisesti käytännön toimien toteuttamisesta. Energiapalveluiden markkinointitoimenpiteet noudattavat sisälöltään ja visuaaliselta ulkoasultaan konsernimarkkinoinnissa määriteltyjä linjauksia. Energiapalveluiden markkinoinnin pääteemoina ovat viime vuosina olleet kaasuliesien ja lämmitysratkaisujen tarjoaminen kuluttajille sekä yritysasiakkaille.

5.4.1 Kaasumielikuva – Puhdas luonnonkaasu

Strategisessa Kaasumielikuva teemassa painottuvat Gasumin ja luonnonkaasun parempi tunnettuus, joita molempia pyritään edistämään mainoskampanjoilla sekä säännöllisellä media näkyvyydellä (Kuva 15). Kampanjoinnin avulla kerrotaan suurelle yleisölle Gasumin ydinliiketoiminnasta ja luonnonkaasun käyttömahdollisuuksista. Käyttömahdollisuuksiin liittyvät olennaisesti tarjoaman ja palveluelementtien kehittäminen entistä asiakaslähtöisemmäksi. (Alanko, 20.2.2013)

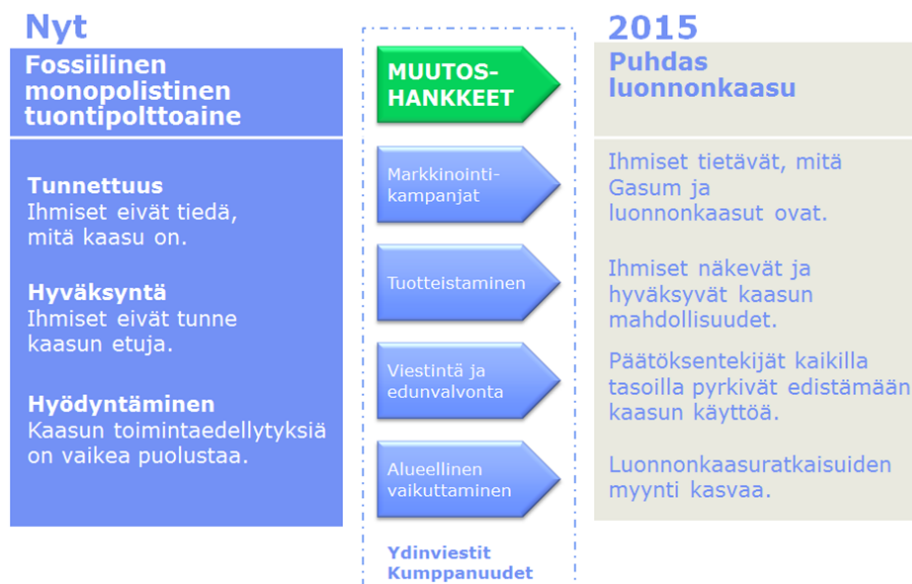
Tunnettuuden kasvaminen edesauttaa tulevaisuudessa luonnonkaasun hyväksyttävyyden kehittymistä, jolloin luonnonkaasuja ei enää nähdä ongelmallisina vaan tulevaisuuden energiaratkaisuuksina. Tunnettuuden ja hyväksynnän kasvaminen luo pohjan uusille liiketoiminta hankkeille ja mahdollistavat niiden läpiviennin sekä valtakunnallisella että alueellisilla tasoilla, koska markkinoinnin tärkein tehtävä on loppujen lopuksi myynnin kasvattaminen. (Väisänen, 25.1.2013)

Valtakunnallisella edunvalvonnalla on merkittävä rooli strategisen teeman toteuttamisessa, sillä sen tarjoaminen keinoin pyritään vaikuttamaan yhtiön toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin mm. kansalliseen ilmasto- ja energiastrategiaan, verotuspäätöksiin sekä muihin lainsäädännöllisesti liiketoimintaan vaikuttaviin seikkoihin. Alueellisella edunvalvonnalla pyritään vaikuttamaan mm. kuntien tulevaisuuden energiaratkaisuvalintoihin sekä joukkoliikenteen polttoainevalintoihin, ja tässä onnistuakseen Gasum tarvitsee tuekseen tunnettuutta ja luonnonkaasun tarjoaminen mahdollisuuksien yleisen hyväksynnän kaikilla tasoilla. Edunvalvonnan piiriin kuuluu myös Brysselissä tapahtuva lobbaustoiminta, jonka pyrkimyksenä on muuttaa EU:n lainsäädännössä tapahtuvia muutoksia Gasumille suotuisiksi sekä nostamaan tietoisuudentasoa Gasumin suunnitteilla olevista kansainvälisistä investointihankkeista. (Alanko, 20.2.2013)

Muutoshankkeiden onnistumisen kannalta oleellista on ydinviestien valinta, joiden avulla onnistutaan välittämään oikeanlaista viestiä poliittisille päättäjille, asiakkaille sekä omalle henkilökunnalle. Kumppaneiden valitseminen on ratkaisevassa asemassa muutoshankkeiden läpiviennissä.

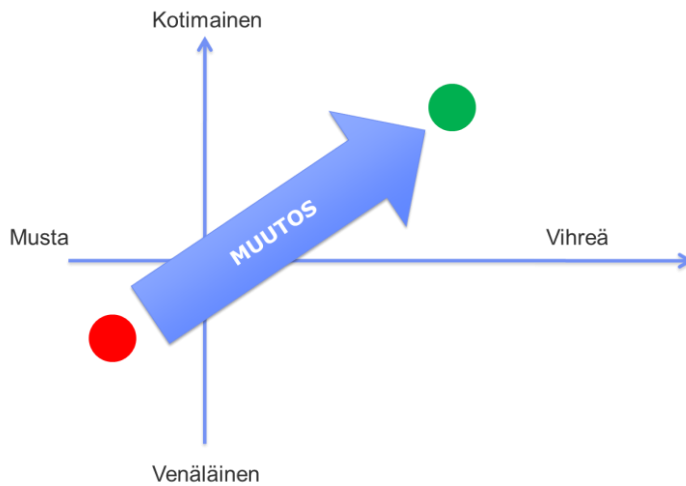
Gasum on valinnut rinnalleen kumppanit, jotka pystyvät omalla työllään edes auttamaan tavoitteiden saavuttamista ja tukemaan omalla erikoisosaamisellaan Gasumin viestien jalkauttamista haluttuihin kohderyhmiin. (Väisänen, 25.1.2013).

Näitä kaasumielikuva-teemalle asetettuja tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa pelkästään markkinoinnin keinoin vaan tueksi tarvitaan muiden teemojen jatkuvaa kehittämistä, viestintää, edunvalvontaa sekä kumppanuussuhteita. Kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti markkinointia ei haluta kehittää organisaatiosta irralliseksi osaksi, vaan markkinoinnin keskeisin päätavoite on edesauttaa liiketoimintayksiköitä saavuttamaan niille asetetut tavoitteet. (Väisänen, 25.1.2013).



Kuva 15. Kaasumielikuva teeman strategia ja tavoitteet (Alanko 2013, Gasum Oy)

Kaasumielikuva-teemassa on kiteytetty tavoitemielikuva (Kuva 16), jollaisena Gasum haluaa näkyä asiakkaiden ja sidosryhmien edustajien sekä poliittisten päättäjien silmissä. Gasumin ongelmana julkisuuskuvan kanssa on, että yritys mielletään varsin usein venäläiseksi ja ns. mustaksi yritykseksi. Mustalla värillä kuvastetaan maakaasun rinnastamista vanhoihin fossiilisiin polttoaineisiin yhdessä öljyn ja kivihiiilen kanssa. Gasum tavoittelee mustan mielikuvan muutosta vihreäksi, joka kuvastaa Gasumin tarjoamia uusia ratkaisuja ja tuotteita. Gasum haluaa vihreydellä viestiä, että luonnonkaasujen käyttö ei ole ongelma vaan yksi tulevaisuuden ratkaisusta energia- vaihtoehtoista keskusteltaessa. (Alanko, 20.2.2013)



Kuva 16. Gasumin tavoitemielikuva yrityksenä (Alanko, 2013, Gasum Oy)

5.4.2 Kaasumielikuvan tulostavoitteet

Sisäisellä viestinnällä parannetaan Isohookanan (2007, 61) mielestä henkilökunnan tietoisuutta yrityksen tulevaisuuden visioista, toiminta-ajatuksista ja liikeideasta, sillä ilman sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa. Konsernimarkkinoinnin tavoitteet on liitetty osaksi yrityksen tulospalkkiomittareita henkilöstön sitouttamiseksi (Väisänen, 25.1.2013).

Taulukko 4. Kaasumielikuvan tulostavoitteet vuodelle 2013
(Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Kaasumielikuvan tulostavoitteet vuodelle 2013	Nykytila	Tavoite 2013
• spontaani tunnettuus	5 %	15 %
• autettu tunnettuus	74 %	75 %
• mielikuva	37 %	43 %
Poliittisten (kunta) vaikuttajien mielipide		
• mihin energian tuotantomuotoihin kunnan tulisi panostaa?	2. sija	1. sija
Liidien määrä		
• tavoite 100 kpl / kvartaali		

Taulukossa 4 on esitelty vuoden 2013 markkinoinnin tulospalkkiomittarit, jotka on sidottu osaksi kaasumielikuva teeman kehittämiskohteita. Tavoitteena on kehittää Gasumin spontaania ja autettua tunnettuutta sekä mielikuvaa suuren yleisön keskuudessa. Vertailukohteena käytetään viimeisintä kampanjatutkimusta marraskuulta 2012. Gasumin spontaani tunnettuus oli aikaisemmin 5 % ja tavoitteena on päästä 15 %:iin. Autettu tunnettuus oli 74 % ja uutena tavoitteena on sen nostaminen 75 %:iin. Edellisessä tutkimuksessa 37 % vastaajista mielsi Gasumin aktiiviseksi tulevaisuuden energiaratkaisujen kehittäjäksi ja tulevalle vuodelle tavoitteeksi on asetettu mielikuvan kasvattaminen vastaajien keskuudessa 43 %:iin. (Saajoranta 2013, Gasum Oy)

Poliittisten vaikuttajien mielipidettä on tutkittu kuntatasolla kuntavaikuttajatutkimuksessa. Seurattavaksi kohteeksi tutkimuksessa on valittu kuntavaikuttajien mielipide kunnan tulevaisuuden energiaratkaisuista. Kesällä 2012 toteutetussa tutkimuksessa biokaasu oli toisella sijalla ja sen mainitsi 18 % vastaajista. Ensimmäisellä sijalla oli puuhake/pelletti, jonka mainitsi 21 % vastaajista (Aula Research, 2012). Vuoden 2013 tavoitteena on biokaasun nostaminen kuntapäätäjien ensimmäiseksi vaihtoehdoksi tulevaisuuden energiaratkaisuja suunniteltaessa (Saajoranta 2013, Gasum Oy)

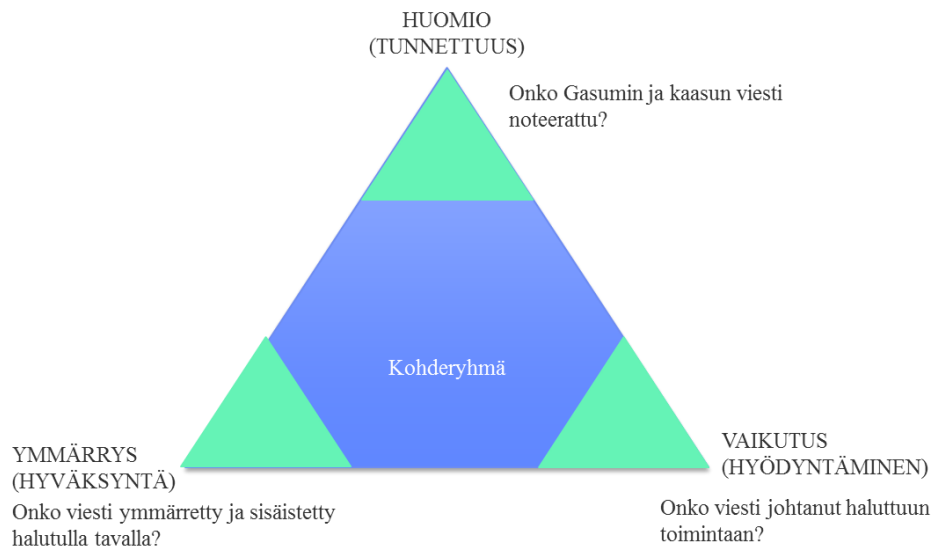
Liidien eli potentiaalisten asiakkaiden yhteydenottopyyntöjen tavoitteena on sata liidiä per kvartaali. Tavoitteen tulisi täytyä jokaisena neljänä kvartaalina, koska jokaista kvartaalia seurataan omana aikajaksonaan. (Saajoranta 2013, Gasum Oy)

5.4.3 Markkinoinnin mittaaminen Gasumissa

Markkinoinnin ja viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on edistää Kaasumielikuva – teeman toteutumista. Yhtenä päätavoitteena on nostaa Gasumin ja luonnonkaasun tunnettuutta ja hyväksyntää yleisellä tasolla. Markkinoinnin tavoitteet on jaoteltu konsernitasolle ja liiketoimintayksikötasolle sekä kohderyhmille. (Väisänen, Gasum Oy 25.1.2013).

Kuvassa 17 on esitetty markkinoinnin ja viestinnän toimivuuden kolme tasoa, jotka perustuvat päätavoitteisiin. Markkinoinnilla saatu huomioarvo ja tunnettuuden kasvu eli viesti Gasumista ja luonnonkaasusta on noteerattu halutussa kohderyhmässä.

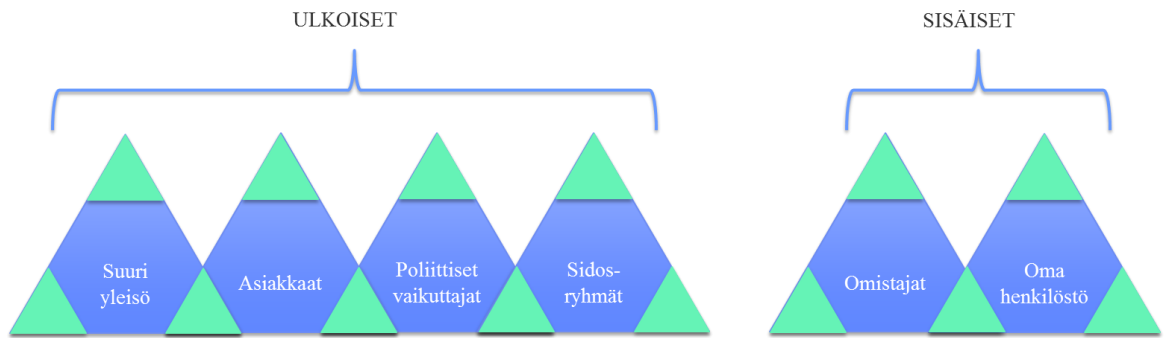
Viesti on ymmärretty ja sisäistetty halutulla tavalla kohderyhmässä ja se avulla luodaan hyväksyntää Gasumia ja luonnonkaasua kohtaan. Viestillä on aikaansaatu haluttua toimintaa eli onnistuttu vaikuttamaan ja hyödyntämään kohderyhmässä tapahtuvia reaktioita. (SEK, 2012, Gasum Oy)



Kuva 17. Markkinoinnin ja viestinnän toimivuuden tasot (SEK, 2012, Gasum Oy)

Markkinoinnin ja viestinnän kannalta on oleellista määrittellä kohderyhmät, joihin halutaan vaikuttaa markkinoinnin, viestinnän ja edunvalvonnan keinoin. Kohderyhmien määrittely on olennaista tavoitteiden asettamiseksi ja tulosten mittaamiseksi. Jokaiselle kohderyhmälle tarvitaan yleensä painoituksiltaan erilaisia viestejä, jotta saadaan aikaan haluttua toimintaa. Kuvassa 18 on Gasumin kohderyhmät jaoteltu ulkoisiin ja sisäisiin toimijoihin. Ulkoiseen kohderyhmään kuuluvat suuri yleisö, asiakkaat, poliittiset vaikuttajat ja sidosryhmät. Sisäisiin kohderyhmiin kuuluvat omistajat ja oma henkilökunta. (SEK, 2012, Gasum Oy)

Ulkoisen kohderyhmän asiakkaat on jaettu tarkemmin segmenteiksi, joita ovat energia-yhtiöt, teollisuus, meriliikenne, maaliikenne ja kotitaloudet.



Kuva 18. Gasumin kohderyhmät (SEK, 2012, Gasum Oy)

Markkinoinnin todentamiseksi on laadittu yhteistyössä mainostoimisto SEK & Greyn kanssa suunnitelma, jossa esitetään kohderyhmittäin kuinka asetettuja tavoitteita (tunnettuutta, hyväksyntää ja hyödyntämistä) voidaan mitata. Taulukossa 4 on vihreällä värillä osoitettu ne ominaisuudet, jotka ovat mukana vuoden 2013 tulostavoitteissa. (Alanko, 2013, Gasum Oy)

Taulukko 4. Markkinoinnin onnistumisen todentamiskeinot kohderyhmittäin (Alanko, 2013, Gasum Oy)

	Tunnettuus	Hyväksyntä	Hyödyntäminen
Suuri yleisö	Kampanjatutkimukset, spontaani ja autettu tunnettuus	Kampanjatutkimukset	esim. kaasun puolesta puhuminen, osto, yhteydenotot, jne.
Asiakkaat	Asiakaskyselyt	Asiakaskyselyt	Myynti segmenteittäin/LTY
Poliittiset vaikuttajat	Vaikuttajakyselyt	Vaikuttajakyselyt, luonnonkaasun mahdollisuudet ja hyödyntäminen	Esim. kaasun puolesta puhuminen, kaasu ilmasto-ohjelmassa
Sidosryhmät	Sidosryhmäkyselyt	Sidosryhmäkyselyt	esim. kaasun puolesta puhuminen,

Suuren yleisön osalta tunnettuuden ja hyväksynnän kehittymistä seurataan taulukossa 4 mukaisesti markkinoinnin osalta kampanjatutkimuksien avulla, joissa tarkastellaan spontaanin ja autetun tunnettuuden kehittymistä, niin Gasumin kuin luonnonkaasun osalta.

Ensimmäinen lähtötasontutkimus toteutettiin yhteistyössä mediatoimisto Dagmarin kanssa huhtikuussa 2011, jonka tuloksien pohjalta on Gasumin tunnettuutta lähdetty kehittämään eteenpäin (Dagmar, 2012)

Viimeisin kampanjatutkimus on toteutettu syksyllä 2012, jolloin tutkittiin innovaatiokilpailun mainoskampanjassa onnistumista (Dagmar, 2012). Kampanjatutkimuksia on nykyään tehty isoimpien mainoskampanjoiden jälkeen ja samalla on voitu arvioida tunnettuuden kasvun lisäksi, miten mainoskampanjan suunnittelussa ja toteutuksessa on onnistuttu (Väisänen, 25.1.2013). Kampanjatutkimuksissa seurataan maa- ja bio-kaasun tunnettuuden kehittymistä, Gasumin tunnettuuden ja mielikuvan kehittymistä yrityksenä sekä ko. mainoskampanjan sisällön muistamista ja toimivuutta. (Dagmar, 2012)

Suuren yleisön kohdalla hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että saadaan markkinoinnin ja viestinnän avulla ihmiset puhumaan luonnonkaasuratkaisujen puolesta sekä nostamaan luonnonkaasu yhdeksi merkittäväksi vaihtoehdoksi tulevaisuuden energiaratkaisuja keskusteltaessa. Oleellista on saada ihmiset kiinnostumaan luonnonkaasu ratkaisuista ja huomaamaan kuinka luonnonkaasu voi olla varteenotettava vaihtoehto myös yksittäisen henkilön valinnoissa mm. lämmitysratkaisuna tai liikenteenpolttoaineena. Markkinoinnin ja viestinnän keinoin halutaan tuoda nämä ratkaisut lähemmäksi kuluttajia ja pyrkiä aikaansaamaan potentiaalisilta asiakkailta yhteydenottoja, jotka lopulta johtaisivat kaappoihin.

Gasumin asiakkaille tehdään vuosittain asiakaskyselyitä taulukossa 4 mukaisesti, joiden avulla seurataan asiakkaiden mielikuvan kehittymistä Gasumista sekä luonnonkaasun tunnettuuden ja hyväksynnän muuttumista aikaisempien vuosien tuloksiin nähden. Varsinkin asiakkaiden hyväksynnän seuraaminen on tärkeää, koska hyväksynnän avulla voidaan vaikuttaa asiakkaiden herkkyyteen vaihtaa luonnonkaasu johonkin toiseen energiamuotoon. Hyväksynnän kautta saadaan asiakkaat näkemään luonnonkaasu positiivisena ratkaisuna. Asiakkaiden osalta hyödyntämisessä nousevat tärkeimmäksi osaksi myynnin seuraaminen liiketoimintayksiköittäin. Myynnin seuraamiseen liittyvät myös tuote- ja asiakaskohtaisen myynnin kehittymisen seuraaminen sekä leadien, tarjousten ja sopimusten määrällistä mittaamista liiketoimintayksiköittäin. (Niiranen, 27.1.2013)

Poliittisten vaikuttajien ja päättäjien osalta Gasumin ja luonnonkaasun tunnettuuden sekä hyväksynnän kehittymistä on seurattu taulukossa 4 mukaisesti määräväleihin vaikuttajakyselyillä.

Viimeisimmässä kyselyssä tutkittiin kesällä 2012 kuntien virkamiesten ja kunnanvaltuutettujen sekä kunnallisvaaliehdokkaiden tietotasoa ja asenteita maakaasuun, bio-kaasuun ja LNG:hen liittyen ja samalla käsiteltiin myös kuntien energiaratkaisuja yleisellä tasolla sekä Gasumiin liittyviä mielikuvia (Aula Research, 2012). Markkinoinnin ja viestinnän keinoin pyritään vaikuttamaan luonnonkaasun hyväksyntään poliittisten vaikuttajien ja päättäjien piirissä, jotta luonnonkaasu energiaratkaisuna saadaan näkymään mahdollisuutena niin alueellisella kuin valtakunnallisella tasolla. Poliittisten vaikuttajien ja päättäjien hyväksyntää halutaan hyödyntää siten, että saadaan kaikki arvostamaan luonnonkaasua ja sen hyötyjä sekä näkemään se uutena mahdollisuutena. Luonnonkaasu halutaan nostaa avainasemaan kuntien energiaohjelmissa sekä osaksi valtakunnallista ilmastostrategiaa. (Niiranen, 27.1.2013)

Sidosryhmien asenteita ja mielikuvia Gasumista ja luonnonkaasusta on taulukossa 4 mukaisesti tutkittu sidosryhmäkyselyjen avulla. Viimeisimmässä sidosryhmäkyselyssä mielipiteitä kyseltiin ennakkoon valituilta kohderyhmiltä, joiden työtehtävät liittyivät energia-asioihin ja luonnonkaasuun tai sivusivat niitä. Kyselyillä seurataan sidosryhmissä tapahtuneita muutoksia liittyen Gasumin ja luonnonkaasun tunnettuuden ja hyväksynnän kehittymiseen. Sidosryhmien asenteilla ja mielipiteillä saattaa olla vaikutuksia Gasumin liiketoimintaan ja tukevaisuuden investointihankkeiden läpivientiin. Sidosryhmiltä saatua hyväksyntää luonnonkaasulle voidaan hyödyntää mm. julkisella puolella puhumisella ja hyötyjen esiin nostamisella. (Niiranen, 27.1.2013)

Gasumissa seurataan kuukauden jaksoissa myynnin arvon ja volyymin kehittymistä liiketoimintayksiköittäin sekä konsernitasolla. Myynnin seuraaminen on yksi keino pyrkiä arvioimaan markkinoinnin tuloksellisuutta, mutta varsinkin B2B-liiketoiminnassa syy-seuraussuhteen osoittaminen on vaikeaa. Markkinointitoimenpiteiden vaikutukset myyntiin ja asiakasuskollisuuteen on hankala esittää numeraalisesti, koska molemmat seikat koostuvat useammasta tekijästä ja puhtaasti markkinoinnin osuutta yhtenä tuloksetekijänä on hankala esittää.

B2B-liiketoiminnassa markkinoinnin vaikutukset voivat esiintyä vasta vuosien päästä, ja tämän takia on lähes mahdotonta osoittaa kohonneen myynnin tai asiakasuskollisuuden johtuvan juuri jostakin tietystä markkinointitoimenpiteestä.

Gasumin B2C-liiketoiminnassa myynnin muutoksien korreloituminen markkinointitoimenpiteisiin on helpommin huomattavissa kuin B2B-puolella. Onnistuneesti suunnitellut ja toteutetut markkinointitoimenpiteet voivat jo lyhyellä ajanjaksolla vaikuttaa positiivisesti myyntiin. Kohdennetut markkinointitoimenpiteet helpottavat panostuotossuhteen vertailua, koska markkinoidun tuotteen tai palvelun kysynnän kasvu halutussa kohderyhmässä on helposti myyntilukemien avulla havaittavissa ja kasvun voidaan olettaa johtuvan ko. markkinointitoimenpiteistä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Markkinointi tulee nähdä tulevaisuudessa Gasumissa entistä enemmän pitkänajan toimintana eikä vain lyhyen ajan kampanjointina. Suunnitelmallisuus on merkittävää markkinoinnin onnistumisessa kuten muussakin liiketoiminnassa. Gasumin on tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tunnettava asiakkaidensa tarpeet. Markkinointi tarvitsee tuekseen tehokkaan innovaatiotoiminnan ja vahvaa kaupallistamisaamista, jotta se pystyy toteuttamaan omaa toimintaansa tuloksellisesti.

Markkinoinnin tuottavuuden mallissa on kuvattuna, kuinka jokaisella vaiheella on vaikutuksena yrityksen liikevoiton kehittymiseen. Tuloksellisessa markkinoinnissa onnistuminen ei ole vain yhdestä tekijästä kiinni, vaan se vaatii useamman tekijän ja prosessin saumatonta yhteistyötä. Markkinoinnissa lähtökohtana ovat yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet, joiden pohjalta luodaan strategia ja päätetään tavoitteet markkinoinnille. Asetettujen tavoitteiden ja strategian perusteella valitaan sopivat markkinointitoimenpiteet, jotka toteutetaan valittuja markkinointikanavia hyödyntäen. Markkinointitoimenpiteillä saatuja tuloksia on seurattava ja mitattava säännöllisesti, jotta niitä voidaan verrata määriteltyihin tavoitteisiin ja tehdä tarvittavia muutoksia tarpeen mukaan joko tavoitteissa tai strategiassa.

Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen on Gasumissa varsin tuore toimintatapa, mutta uutuudesta huolimatta mittaamisen käytäntöjä on lähdetty kehittämään järjestelmällisesti eteenpäin. Gasumissa on lähdetty liikkeelle markkinoinnin mittaamisen perusasioista määrittelemällä aluksi markkinoinnin tavoitteet, joiden todentamisen tueksi on laadittu mittaamiskeinot yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Markkinoinnin keskeisimmiksi kehittämiskohteita ovat spontaanin ja autetun tunnettuuden kasvattaminen ja mielikuvallisen muutoksen aikaansaaminen tavoitteeksi valitun miellelyhtymän mukaiseksi. Markkinoinnin avulla halutaan vaikuttaa niin valtakunnan kuin kuntatason poliittisten päättäjien mielipiteisiin siitä, mihin energian tuotantomuotoihin yhteiskunnassa tulisi tulevaisuudessa panostaa. Liidien kerääminen on asetettu yhdeksi markkinoinnilliseksi tavoitteeksi.

Nykyisillään käytössä olevia mittaamiskeinoja on käytetty Gasumissa parin vuoden ajan säännöllisesti, joka on yksi onnistuneen markkinoinnin mittaamisen perusteita. Tavoitteiden kehittymistä tulee todentaa aina samoilla mittareilla, koska vain näin saadaan kerättyä vertailukelpoisia tuloksia eri ajanjaksoilta ja kampanjanjoittain. Vertailukelpoiset tulokset antavat systemaattista tietoa markkinoinnin tuloksellisuudesta sekä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Spontaanin ja autetun tunnettuuden kasvattamisella on vaikutuksia markkinoinnin tuottavuuden pitkän aikavälin kehittymiseen. Tunnettuuden parantumisella on positiivisia vaikutuksia Gasumin markkinointipääomaan, joka edistää tuloksen aikaansaamista lyhyellä aikavälillä ja ylläpitää tuloksetekokykyä pitkällä aikavälillä. Markkinoinnin tuottavuuden mallissa on esitetty, miten strategiset ja taktiset markkinointitoimenpiteet vaikuttavat asiakkaisiin ja sitä kautta markkinointipääomaan sekä lopulta yrityksen arvoon.

Gasumin brandille on luotava identiteetti strategisilla markkinointipäätöksillä, sillä identiteetin avulla on mahdollista heijastaa halutunlaisia mielikuvia kohderyhmille. Tavoitteena on rakentaa brandista selkeä ja vahva, jotta sillä onnistutaan viestimään haluttua mielikuvaa. Strategisen markkinoinnin keinoin saavutettava aineeton pääoma vahvistaa brandin ominaisuuksia ja heikentää kopioimisen riskiä kilpailijoiden toimesta. Kilpailuedun ei voida enää katsoa muodostuvan pelkästään tuotannosta ja tuotteista vaan enemmän asiakas- ja kaupallistamisosaamisesta.

Harkitun brandin avulla edes autetaan asiakkaita tunnistamaan Gasumin tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä kasvatetaan tunnettuutta suuren yleisön keskuudessa.

Markkinointi on pääsääntöisesti myynnin, asiakaskannattavuuden ja -uskollisuuden kehittämiseen keskittyvää pitkäjänteistä toimintaa, jonka avulla on saatavissa joko nopeita rahallisia tuloksia tai vasta vuosien päästä havaittavia tuloksia. Markkinoinnin avulla nopeutetaan kassavirtoja ja vähennetään kassavirtojen heilahtelua.

Asiakassuhteidenkannattavuuden parantamisella on positiivisia vaikutuksia myyntiin ja sitä kautta kassavirtoihin ja lopulta taloudelliseen arvoon sekä ajan mittaan yrityksen kykyyn tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen.

Asiakkuuksien johtaminen, syventäminen ja uusasiakashankinta vaativat markkinaorientoitunutta näkökulmaa liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Markkinaorientoitunut yritys keskittyy kuuntelemaan asiakkailta saatavia signaaleja tarjoamansa parantamiseksi sekä pyrkii olemaan läsnä siellä, missä asiakkaat ovat.

6.1 Markkinoinnin mittaustaulu

Markkinoinnin tuloksellisuus rakentuu monista tekijöistä ja vaihtelevasta aikajännteestä, minkä johdosta Gasum tarvitsee käyttöönsä yritys- ja liiketoimintakohtaisesti räätälöidyt mittaristot eli avainmittarit, joita seurataan säännöllisesti. Harkinnalla laaditun mittariston avulla pystytään kokoamaan yhteen tulovaikutukset tuloksellisuuden eri osa-alueista ja hyödyntämään niitä parhaimman tuloksen aikaansaamiseksi. Markkinoinnin tuloksellisuus on suhteutettava markkinoinnille ja liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, joissa on huomioitava ulkoisten ympäristötekijöiden vaikutukset.

Yhtenä mahdollisuutena on rakentaa valituista mittareista markkinoinnin mittaustaulu. Mittaustauluun valitaan markkinoinnin tulosmittareista yrityksen liiketoiminnan kannalta vain oleellimmat. Liiallinen mittareiden valitseminen voi pitkällä tähtäimellä heikentää niiden säännöllistä seuraamista, jos mittaustaulun käyttäminen koetaan liian monimutkaiseksi ja aikavieväksi. Mittaustaulun avulla seurataan kuukausittain mittareita ja tuloksia vertaillaan edellisvuoden vastaaviin lukemiin.

Mittaustaulun onnistunut seuraaminen vaatii uudenlaisten seuranta- ja raportointijärjestelmien kehittämistä, johon on nykyään tarjolla havainnollistavia ohjausnäkyymiä eli dashboardeja. (Ahonen, 19.2.2013).

Dashboardin hyötyinä on mittaustiedon tallentuminen yhteen ohjelmiston, jossa tuloksia on mahdollista vertailla ajanjaksoittain ja kehittyneimmissä ohjelmistoissa mitattavien tavoitteiden tuloksia pystytään vertaamaan toisiinsa nähden ristiin. Dashboard antaa mahdollisuuden lyhyen aikavälin panos-tuotossuhteen vertailulle.

Ohjelmiston avulla seurataan markkinointitoimenpiteisiin käytettyjä panostuksia euromääräisesti ja samanaikaisesti seurataan valitun tavoitteen esimerkiksi myynnin, asiakasmäärän tai tunnettuuden muutoksia. (Ahonen, 19.2.2013)

Dashboardin käyttämisen aloittaminen vaatii yritykseltä liiketoiminnallisten tavoitteidensa määrittelyä ja mittareiden laatimista. Dashboard mahdollistaa tulevaisuuteen tähtäävien mallinnojen laatimiseen, mutta ennen mallinnojen käyttöönottoa järjestelmään tulee olla syötettynä parin vuoden seurannan tulokset. Mallinnojen avulla on saatavissa viitteitä siitä, minkä kokoisilla markkinointipanostuksilla on saavutettavissa kunkin suuruisia tuottoja. (Ahonen, 19.2.2013)

Gasumin konsernimarkkinoinnin mittaustaulu voidaan rakentaa kahdella eri tavalla neljän kategorian ympärille. Konsernimarkkinoinnin mittarit ovat sovellettavissa liiketoimintakohtaisesti. Markkinointitoimenpiteille kannattaa laatia erilliset kampanjakohtaiset tavoitteet ja seurantamittari. Lyhyen aikavälin seurannan avulla tarkkaillaan mainonnassa onnistumista ja linjataan johtopäätöksiä syy-seuraussuhteiden kautta, jos mainonnassa ei ole päästy asetettuihin tavoitteisiin. Kampanjakohtainen seuranta antaa edellytykset panos-tuotossuhteen analysoinnille.



Kuva 19. Markkinoinnin mittaustaulu

Kuvassa 19 on esitetty ehdotukset Gasumin markkinoinnin mittaustaulun sisällöksi. Taloudellisista menestysmittareista mukaan on valittu perinteinen kokonaismyynti, kate ja asiakkaiden kokonaislukumäärä.

Tutkimuksiin perustuvista mittareista on valittu brandiarvo ja -tunnettuus. Sisäisillä mittareilla tutkitaan liidien laatua, kontaktien lukumäärä, asiakaslupauksen täyttämistä ja innovointiprosessia. Laskennalliset mittarit kertovat markkinaosuuden, avainasiakkaiden määrän ja yhdestä avainasiakkaasta saatavan tuottoarvon (CLV).



Kuva 20. Markkinoinnin mittaustaulu

Kuvassa 20 on esitetty toinen mahdollinen mittaustaulu Gasumin markkinoinnin tuloksellisuuden arvioimiseksi. Taloudelliset menestysmittarit ovat samansisältöiset kuin edellisessä ehdotuksessa eli kokonaismyynni, kate ja tuotto. Yrityksen arvoon perustuvista mittareista mukaan on valittu markkina-arvo ja osakkeen arvo. Kilpailijoihin vertaavat mittarit seuraavat myynnin, markkinaosuuden ja -peiton sekä hinnoittelun kehittymistä kilpailijoihin nähden. Asiakasmittareiden avulla tarkkaillaan asiakastyytyvyyden ja -uskollisuuden, asiakaspääoman ja brandi-imagon muutoksia markkinointitoimenpiteiden johdosta.

Gasumin olisi hyvä harkita perinteisten mittareiden lisäksi kasvua ennustavien mittareiden käyttöönottoa, jotka liittyvät tuotekehitykseen ja kaupallistamisosaamiseen sekä brandipääoman ja myynnin johtamiseen. Markkinoinnissa on panostettava tulevaisuuden kehittymistä seuraavien mittaristojen rakentamiseen, koska niiden avulla viedään yrityksen toimintaa kohti kestäväää kilpailuetua ja kasvatetaan aineetonta pääomaa. Pelkästään menneisyyteen pohjautuvien tunnuslukujen mittaaminen ja seuraaminen voi johtaa siihen, että markkinoinnin tuloksellisuutta arvioidaan turhan kapealta sektorilta.

Luvussa 4.2 on esitelty yleisimmät markkinoinnin tuloksellisuuden mittarit Suomessa ja taulukko 1 perusteella voidaan todeta, että Gasumissa markkinointia mitataan valtavirran mukaisesti. Poikkeuksena on koettu laatu/arvostus ja kuluttaja/ käyttäjätyytyväisyys, joita ei Gasumilla tällä hetkellä mitata aktiivisesti. Molempien mainittujen mittareiden suosio on tipahtanut StratMark-tutkimukseen mukaan vuodesta 2008, mutta niitä käyttävät edelleen yli 50 % suomalaisista yrityksistä markkinoinnin tuloksellisuuden todentamiseksi. Tulevaisuuden kannalta säännöllisin väliajoin tutkittu loppukäyttäjien kokemus laadusta ja arvostuksesta tuotetta ja palvelua kohtaan auttavat kehittämään liiketoimintaprosesseja entistä asiakaslähtöisemmäksi.

<p>A) Markkinoinnin panos</p> <ul style="list-style-type: none"> - markkinointi toimien panos, € 	<p>B) Tutkimukseen perustuvat mittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> - kohderyhmän tavoittaminen - huomioarvon aikaansaaminen - muutos ostokiinnostuksessa - muutos mielikuvassa
<p>C) Taloudelliset menestysmittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> - myynti määrän muutos suhteessa tavoitteeseen - tuotekate 	<p>D) Vertailu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinointi panostuksien vertailu tuottoon

Kuva 21. Markkinointitoimenpiteiden mittaustaulu

Kuvassa 21 on esitetty markkinointitoimenpiteiden mittaustaulu, jonka avulla markkinoinnin tuloksellisuutta voidaan arvioida. Mittaustauluun on hahmoteltava markkinointitoimenpiteisiin käytettävä euromääräinen panostus. Panostuksen selkeä määrittely helpottaa myöhemmin tapahtuvaa panos-tuotossuhteen vertailua.

Tutkimukseen perustuvilla mittareilla tarkastellaan, kuinka on onnistuttu tavoittamaan valitun kohderyhmän edustajia ja miten on markkinointiviestinnällä saavutettu kohderyhmän huomio. Mainonnan tavoitteista riippuen mitataan, onko toimenpiteillä herätetty ostokiinnostusta kohderyhmässä tai vaikutettu kohderyhmän mielikuvaan. Markkinoinnin taloudellista onnistumista tarkastellaan toteutuneen myyntimäärän muutoksena asetettuihin tavoitteisiin.

Markkinointipanostuksien vertaaminen suoraan tuottoihin on Gasumissa haastavaa, koska markkinointipanostukset eivät yleensä näy syy-seuraussuhteen mukaisesti myyntipiikkeinä. Yhtenä mahdollisuutena on verrata markkinointipanostuksia tuoton sijaan uusien liidien määrään eli markkinointikampanjoille määriteltäisiin liidien avulla tavoitteet.

6.2 Loppusanat

Gasumin tulee määritellä markkinoinnin keskeiset tavoitteet ja pohtia niiden pohjalta toimintaa tukevat mitattavat suureet ja tulosindikaattorit. Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden mittareiden kehittämisessä on hyödynnettävä tulevaisuuteen ja menneisyyteen pohjautuvia mittaamiskäytäntöjä sekä käyttöönotettava seuranta- ja raportointimenetelmät tunnuslukujen tuloksien tallentamiseksi ja tulkitsemiseksi. Mittareiden avulla saatujen tuloksien ja päätelmien tulisi olla lopputulevaltaan luettavia ja yksikäsitteisiä muutosten tunnistamiseksi.

LÄHTEET

Ahonen, T. Haastattelu 19.2.2013. Helsinki: Dagmar Oy.

Alanko, J. Haastattelu 20.2.2013. Espoo: Gasum Oy.

Alanko, J. 27.1.2013. Kaasumielikuva, strateginen teema 1. Gasum Oy: M-Files.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Aula Research. 28.8.2012. Tutkimus alueellisista energiaratkaisuista - luonnonkaasut osana energiataloutta. Gasum Oy: M-Files.

Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1/1991, s. 99-120.

Bergström, S. Leppänen, A. 2008. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bhose, C. 2010. Moni yritys ei seuraa markkinoinnin tuloksia. *Kauppalehti* 19.4.2010, s. 20.

Dagmar. 2.11.2012. Gasum mittaristoa. Gasum Oy: M-Files.

Dahlén, M. Lange, F. Smith, T. 2010. *Marketing communications: a brand narrative approach*. Chichester: Wiley.

Gasum Oy. Saatavissa: <http://www.gasum.fi> [viitattu 2.1.2013].

Gasum Oy. Vuosikertomus ja yritysvastuuraportti 2011. Saatavissa: <http://verkkojulkaisu.viivamedia.fi/gasumvuosikertomukset/vuosikertomus2011> [viitattu 2.1.2013].

FitzGerald, M. Arnott, D. 2000. *Marketing communications classics: an international collection of contemporary papers*. London: Business Press.

Färkkilä, J. 2008. Measuring the performance of marketing. Concretizing Marketing Through the Use of Metrics. Saatavissa: http://www.stratmark.fi/wp-content/uploads/Noora_Farkkila.pdf [viitattu 28.12.2012].

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Verkkokirja.

Isokoski, J. 29.5.2010. Kansallinen energia- ja ilmastostrategia: Kaasun asema. Gasum Oy: M-Files.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jyväskylän: Gummerus Kirjapaino Oy.

Michelsson, P. Haastattelu 22.1.2013. Espoo: Gasum Oy.

Mäntynevä, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Niiranen, V-H. Haastattelu 27.1.2013. Porvoo: Gasum Oy.

Paltschik, P. Saajoranta, R. 2013. Gasum-konsernin strategiakatsaus 1/2013. Gasum Oy: M-Files.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.

Rope, T. 1994. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Rope, T. Rope, M. 2010. Utilitaarinen markkinointi. Markkinoinnin tuloslaskenta. Juva: WS Bookwell Oy.

Rope, T. Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. Vantaa: WSOY.

Rust, R. Ambler, T. Carpenter, G. Kumar, V. Srivastava, R. 2004a. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. Journal of Marketing 4/2004, s. 76-89.

Rust, R. Lemon, K. Zeithaml, V. 2004b. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 1/2004, s. 109-127.

Saajoranta, R. 16.1.2013. Tulostavoitteet. Gasum Oy: M-Files.

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Vantaa: Mido Oy.

SEK. 15.10.2012. Markkinoinnin ja viestinnän tavoitteet sekä niiden seuranta. Gasum Oy: M-Files.

Solcansky, M. Simberova, I. 2010. Measurement of marketing effectiveness. Saatavissa: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf> [viitattu 26.12.2012].

Tikkanen, H., Aspara, J., Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, H. Frösén, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, H. Vassinen, A. 2010 StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

Valtionvarainministeriö. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 29a/2012. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20120917Taloud/TK_syys2012_suomi_NETTI.pdf [viitattu 2.1.2013].

Väisänen, O. Haastattelu 25.1.2013. Espoo: Gasum Oy.