

MARKETING INTELLIGENCE – DATASTA TIETOOIN

Case: JM Tieto Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2010
Marke Räsänen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RÄSÄNEN, MARKE:

Marketing Intelligence – Datasta tietoon
Case: JM Tieto Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 57 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen markkinoinnin kehittämistä tiedon keräämisen ja analysoinnin avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata keskeiset toimenpiteet, joiden avulla yritys voi kehittää omaa markkinointiaan. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä JM Tieto Oy:n kanssa.

Yritysten saatavilla on nykyään runsaasti tietoa muun muassa asiakkaista ja kilpailijoista. Haasteena voidaan pitää sitä miten kaikesta saatavilla olevasta tiedosta voidaan kerätä se oleellinen ja jalostaa se tietämykseksi, jonka avulla voidaan suunnata omaa liiketoimintaa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on tutustuttaa lukija keskeisiin tiedonkeruun lähteisiin ja kerätystä tiedosta tehtäviin analyyseihin. Empiriaosuudessa selvitetään tiedon keräämisen ja analysoinnin nykytilannetta JM Tiedon asiakasyrityksissä, sitä miten tiedon keruun ja analysoinnin pohjalta on voitu kehittää markkinointia ja tulevaisuuden näkymiä alalla. Empiiristä osuutta varten haastateltiin kolmea asiantuntijaa joilla on usean vuoden kokemus Marketing Intelligence-prosessien suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Teoriaosuuden ja empiirisen osuuden pohjalta luotiin toimintamalli Marketing Intelligence-prosessista. Toimintamallia voidaan hyödyntää, kun yritys suunnittelee systemaattisen tiedon keräämisen ja analysoinnin aloittamista.

Avainsanat: tiedonhankinta, asiakkaat, kilpailu, markkinointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RÄSÄNEN, MARKE: Marketing Intelligence –From Data to Information
Case: JM Tieto Oy

Bachelor's Thesis in Marketing, 57 pages, 2 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This thesis focuses on enhancing a company's marketing by collecting and analyzing data. The aim of this thesis was to describe the essential procedures of marketing for a company who wishes to develop its own marketing. This study was carried out in cooperation with the case company JM Tieto Oy.

Nowadays large numbers of data on customers and competitors is available for companies. The greatest challenge is to collect only the essential information and transform it into knowledge.

The theoretical section of this thesis aims to familiarize the reader to the central sources for collecting data and analyses that can be conducted from them. The analytic section of this thesis explores current situations in data collection and analyzing, how companies have enhanced their marketing based on data collection and analyses and future trends in the field. For the analytical section three experts who have many years of experience in planning and conducting marketing intelligence processes were interviewed.

Based on the theoretical and analytical sections of this thesis a model for marketing intelligence process was created. This model can be used when starting a systematic data collection and data analyzing process.

Key words: information gathering, customers, competition, marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen rakenne	6
1.2	Keskeiset käsitteet	7
2	TIEDON KERÄÄMISEN LÄHTEET	8
2.1	Sisäiset tietolähteet	9
2.1.1	Taloushallinto tiedon keräämisen lähteenä	10
2.1.2	CRM- järjestelmä	11
2.1.3	Sähköpostijärjestelmät	12
2.1.4	Yrityksen kotisivut tiedon keruun kanavana	13
2.1.5	Hiljainen tieto	14
2.2	Ulkoiset tietolähteet	18
2.2.1	Julkiset tietolähteet ja tilastot	18
2.2.2	Markkinointi- ja kampanjarekisterit	19
2.2.3	Markkinointitutkimus	20
2.2.4	Asiakkaat	21
2.2.5	Kilpailijat	22
2.2.6	Muut sidosryhmät	23
3	ASIAKKAIDEN JA KILPAILIJOIDEN ANALYSOINTI	25
3.1	Asiakasanalyysit	27
3.1.1	Kysynnän ennustaminen	27
3.1.2	Segmentointi	28
3.1.3	Kohdesegmenttien valinta	29
3.1.4	Asiakkuuden elinkaari	30
3.2	Kilpailija-analyysit	31
3.2.1	Kilpailuympäristön analysointi	32
3.2.2	Kilpailijoiden tunnistaminen	33
3.2.3	Kilpailijoiden arviointi	33
3.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	36
4	CASE: MARKETING INTELLIGENCE-PROSESSIN TOIMINTAMALLIN LUOMINEN	37
4.1	JM Tieto Oy:n esittely	37

4.2	Tutkimuksen toteuttaminen	38
4.3	Tutkimuksen tulokset	39
4.3.1	Tiedon keräämiseen käytetyt lähteet	39
4.3.2	Tietojen analysointi ja markkinoinnin toimenpiteet	41
4.3.3	Tulevaisuuden näkymät tiedon keräämisen ja analysoinnin kentässä	43
4.3.4	Tulosten yhteenveto	44
4.4	Marketing Intelligence -prosessin toimintamalli	46
5	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	52

1 JOHDANTO

Yritykset keräävät markkinoilta yhä enemmän tietoa järjestelmiinsä. Tietokannat sisältävät osto- ja myyntitapahtumat, asiakaskontaktit, tiedot henkilöstöstä ja paljon muuta informaatiota. Sähköisessä muodossa säilyvän datan keräämisestä on tullut helppoa, mutta nykyisessä taloustilanteessa pitäisi osata hyödyntää tehokkaasti kaikkea kerättyä tietoa. Tarvittavan tiedon luonne vaihtelee yrityksittäin ja oleellisen tiedon keräämisen prosessi on hyvä aloittaa rajaamalla se yrityksen menestyksen kannalta kriittisiin tekijöihin.

Liiketoimintatietoa kerätään sekä yrityksen mikro- että makroympäristöstä. Mikroympäristö koostuu yrityksen sisäisistä tietolähteistä, asiakkaista, kilpailijoista ja kumppaneista. Makroympäristö koostuu yrityksen toimintaan vaikuttavista laajoista trendeistä. (Kotler 1990, 122-124.) Opinnäytetyössäni käsittelen tiedon keräämistä yrityksen mikroympäristöstä, ja olen jakanut yrityksen mikroympäristöstä koottavan tiedon sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin.

Eksplisiittisen tiedon lisäksi yrityksessä on paljon hiljaista tietoa. Tämä ns. tacit-tieto on sitoutuneena yrityksen henkilöstöön. Hiljainen tieto on kokemuspäistä ja subjektiivista ja sen valjastaminen hyötykäyttöön on haastavaa. Olennaista tämän tiedon hyödyntämisessä on henkilöstön sitouttaminen yrityksen missioon. (Nonaka 2008, 6-7.)

Kerätty tieto vaatii analysointia, jotta se saadaan hyödynnettävään muotoon. Esimerkiksi yrityksen sisäisistä järjestelmistä kerätyt tiedot ovat itsessään pelkkiä numeroita, joiden muuttaminen sovellettavaksi tiedoksi vaatii analyysien tekemistä pidemmällä aikajänteellä. Datan muuttamiseen informaatioksi on kehitetty useita malleja, joita soveltamalla saadaan oikeanlaista tietoa päätöksenteon tueksi (Armstrong & Kotler 2004a, 145). Analysoimalla asiakkaitaan ja kilpailijoitaan yritys voi suunnitella toimenpiteitä, joiden avulla se voi joko tehostaa toimintaansa tai lisätä voittojaan.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä JM Tieto Oy:n kanssa. JM Tieto Oy suunnittelee ja toteuttaa asiakasyrityksilleen markkinoinnin toimenpiteitä ja myös konsultoi. JM Tiedon toiminta tähtää asiakasyritysten markkinoinnin ja myynnin tuloksellisuuden parantamiseen.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden tutkimusongelmana on selvittää, miten yritys voi kerätä ja analysoida tietoa. Empiriaosuudessa tutkimusongelmana on selvittää, miten kerätyn ja analysoidun tiedon avulla kehitetään markkinointia. Opinnäytetyön teoriaosassa esitellään keskeisiä tiedonhaun lähteitä ja datasta tehtäviä analyysejä, joiden avulla asiakasyritys saa laadukasta tietoa markkinointinsa kehittämiseen. Empiriaosuudessa tutustutaan käytännön esimerkkien kautta siihen, miten JM Tieto Oy on kehittänyt asiakasyritystensä markkinointia

1.1 Tutkimuksen rakenne

Teoriaosuudessa esitellään tiedon keräämisen lähteet. Tiedon keräämisen kenttänä on yrityksen mikroympäristö, joka on jaettu yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin. Tietolähteiden käsittelyn jälkeen käydään läpi asiakkaista ja kilpailijoista tehtäviä analyysejä, joiden pohjalta voidaan suunnitella toimenpiteitä markkinoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu haastatteluista. Empiriaosuutta varten haastateltiin kolmea JM Tiedon osakasta. Haastatteluiden avulla perehdytään tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen JM Tiedon asiakasyrityksilleen toteuttaminen projektien kautta. Luvussa tutustutaan myös tehtyihin toimenpiteisiin ja tulevaisuuden näkyymiin kentällä. Tutkimuksen tuotoksena syntyy Marketing Intelligence –prosessin toimintamalli, jota sekä JM Tiedon henkilöstö että asiakasyritykset voivat käyttää tukena, kun suunnitellaan systemaattisen tiedon keräämisen ja analysoinnin aloittamista.

1.2 Keskeiset käsitteet

Business Intelligence

Business Intelligence sisältää laajasti yritykset sisäiset ja ulkoiset tiedot ja taidot, mutta ennen kaikkea Business Intelligencen avulla tämä data muutetaan osaamiseksi. Kun tietoa jaetaan tehokkaasti oikeille henkilöille, voidaan sen avulla ennustaa tulevaisuuden näkymiä ja tehdä parempia päätöksiä. (Schiff 2007, 4.)

Business Intelligence termi on luokiteltu kahteen osaan: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivisella näkemyksellä tarkoitetaan yrityksen sisäisiä tietokantoja ja – järjestelmiä, joista tietoa kerätään. Kvalitatiivinen näkemys taas käsittää yrityksen ulkopuolisista lähteistä kerättyä tietoa mm. markkinoista ja kilpailijoista. Business Intelligence – termin kvalitatiivisesta näkemyksestä käytetään usein myös termiä Market Intelligence. (Hervonen, Hovi & Koistinen 2009, 78.)

Marketing Intelligence

Marketing Intelligence käsittää tiedon keräämisen sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä, tiedon analysoinnin ja sen jakamisen organisaatiossa (Wee 2001, 248). Termillä voidaan viitata julkisen tiedon keräämiseen markkinoista, ja varsinkin kilpailijoista ja heidän liikkeistään (Armstrong & Kotler 2004b, 145). Tässä tutkimuksessa esitetty näkemys Marketing Intelligencesta poikkeaa Kotlerin (1999a, 73-87.) esittämästä tulkinnasta, jossa hän rajaa Marketing Intelligencen vain organisaation ulkopuolelta kerätyn tiedon käyttöön. Tutkimuksessa käsitellään Marketing Intelligencen osalta tiedon keräämistä ja analysointia.

Competitive Intelligence -termi sisällytetään usein Marketing Intelligencen ja Market Intelligencen käsitteisiin, jolloin se keskittyy enemmän kilpailijoiden seurantaan, heidän asettamiensa uhkien tunnistamiseen ja ennen kaikkea proaktiiviseen toimintaan (Brenkert 2008, 73).

2 TIEDON KERÄÄMISEN LÄHTEET

Tietoa kerätään niin yrityksen sisältä kuin ulkoisistakin lähteistä. Tiedonkeruun menetelminä voivat olla järjestelmät, jotka tallentavat tapahtumia ja hyvin syvälle menevät asiakaskuuntelut. Jos markkinoilta kerätään dataa, ilman että se muutetaan tiedoksi, muuttuu suuri osa tiedosta hyödyttömäksi (Kotler 1999a, 87-88).

Tiedon keräämistä hankaloittaa se, ettei kaikki tieto ole eksplisiittisessä eli täsmällisessä muodossa, jota voidaan systemaattisesti dokumentoida ja näin siirtää henkilöltä toiselle. 95 prosenttia tiedosta on hiljaista tietoa, joka on kokemusperäistä ja subjektiivista. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 59.) JM Tiedon partner Riikka-Maria Lemminki kertoo, että tämän vuoksi markkinointi- ja myyntikampanjoista on siirrytty kohti läpinäkyviä markkinointiprosesseja. Hänen mukaansa vain keräämällä ja analysoimalla tietoa pidemmältä ajalta ja useista lähteistä voidaan löytää hiljaista tietoa ja kääntää sitä täsmälliseen muotoon koko organisaation hyödynnettäväksi. (Lemminki 2009.)

Tiedon lajit on jaettu kahteen luokkaan:

Toissijainen data (Secondary Data) on tietoa, joka on kerätty toista tarkoitusta varten. Internetin aikakaudella toissijaista dataa on löydettävissä runsaasti ja harvaa tutkimusta viedään läpi ilman toissijaisen datan hyödyntämistä. (Burns & Bush 2008, 137.) Esimerkiksi tutkittaessa asiakastyytyväisyyttä, voidaan palata tehtyihin raportteihin ja löytää ongelmakohdat.

Ensisijaista Dataa (Primary Data) tarvitaan silloin, kun toissijainen data ei voi vastata asetettuihin tutkimusongelmiin. Ensisijaisen datan kerääminen on kalliimpaa kuin olemassa olevan datan hyödyntäminen, koska sen keräämiseen vaaditaan rajapinnassa työskentelyä. (Kotler 1999a, 88-90). Yleisin tapa kerätä ensisijaista dataa yritysmarkkinoilla ovat kyselyt ja haastattelut yrityksen päättäjille. Kyselyt

tehdään joko sähköpostitse tai puhelimitse ja tulokset voidaan tallentaa reaaliajassa järjestelmiin.

2.1 Sisäiset tietolähteet

Yrityksimaailmassa on opittu arvostamaan yrityksen sisäistä tietopääomaa. Hyödyntämällä yrityksen kartuttamia tietovarastoja voidaan löytää uusia keinoja markkinoinnin ja myynnin tehostamiseen. Tietopääoma sisältää henkilöstön tiedot ja taidot, yrityksen aineettoman pääoman, kuten immateriaalioikeudet ja toimintaan liittyvän datan, sekä henkilöstön kyvyn hyödyntää näitä reservejä tuottaakseen uusia innovaatioita (Grönroos & Stähle 1999, 50–51).

Yrityksen sisältä kerätyn tiedon jakaminen koko organisaatioon on tärkeää organisaation kehittymisen kannalta. Nonaka ja Takeuchi (1995, 3) pitävät yrityksen ensisijaisena menestystekijänä sen kykyä luoda jatkuvasti uutta tietoa. Kyky luoda uutta tietoa organisaation sisällä synnyttää kilpailuetua, sillä tieto on yhä enenevässä määrin muuttunut yrityksen tärkeimmäksi toimintaresurssiksi.

Liiketoiminnan sähköistyminen on tuonut uusia työkaluja tiedon systemaattiseen keräämiseen ja analysointiin. Lemminki kertoo, että viimeisen kahden vuoden aikana on tapahtunut merkittävä murros tiedon keräämisessä. Hän kertoo murroksen näkyvän siinä, että ennen irrallisia järjestelmiä on linkitetty ennätysvauhdilla toisiinsa ja lähes kaikki uudet järjestelmät sisältävät entistä laajemmin toiminnallisuuksia. Lemminki mainitsee esimerkkeinä sähköpostimarkkinoinnin järjestelmät, joilla seurataan sähköpostiviestin avausten lisäksi myös vastaanottajien liikumista verkossa, sekä CRM-järjestelmät, joiden avulla voidaan toteuttaa markkinointiaktiviteetteja. (Lemminki 2009.)

Tiedon hallinnoinnin apuvälineiden avulla kerätään tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, kampanjoiden tuloksista ja omasta sijoittumisesta markkinoilla. Tässä kappaleessa kerrotaan miten dataa kerätään yrityksen sisäisistä lähteistä.

2.1.1 Taloushallinto tiedon keräämisen lähteenä

Taloushallinnon järjestelmistä on perinteisesti kerätty tietoa menneistä tapahtumista yrityksen sisältä. Taloushallinto on toiminut raporttina enimmäkseen tuotantokulmasta, ei niinkään asiakastiedon tuottajana. Kun taloushallinto alkaa siirtyä myös asiakastiedon raporttiksi, on otettava käyttöön uusia työkaluja ja raportointimalleja, jotta tieto on hyödynnettävissä sekä johto- että operationaalilla tasolla. Taloushallinnon tulisi myös tuottaa asiakastietoa, joka on yhdistettävissä ulkoiseen tietoon. (Hellman & Värilä 2009, 103-105.) Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakaskohtaisesti myynnistä, myyjäkohtaisesta myynnistä ja toimipaikkakohtaisista kustannuksista. Näiden tietojen raportoinnissa on otettava huomioon tiedon käyttäjän tiedontarve: yrityksen ylin johto tarvitsee päätöksentekoon erilaista tietoa kuin yksittäisen toimipaikan tiiminvetäjä. (Alhola & Lauslahti 2000, 319-320.)

Taloushallinto voi toimia osana asiakaslähtöistä toimintaa myös tuottamalla analyysijä nykyisten asiakkaiden kannattavuudesta ja kehittymisestä. Taloushallinnolla on jo pitkään ollut tietoa asiakkuuksista ja se on myös tottunut raportoimaan tapahtumista yritysjohdolle. Toisin sanoen taloushallinnolla on kyky tuottaa strategista asiakastietoa, joka on yrityksen ylimmän johdon tulkittavissa. Yrityksen taloushallinto on siirtymässä perinteisestä tapahtumaraportoinnista ns. virta-ajatteluun. Virta-ajattelulla tarkoitetaan sitä että asiakkuuksia ja niiden arvoa analysoidaan pitkällä aikavälillä, joka ei katkea kuukausittain tai kvartaaleittain. Tämä mahdollistaa asiakassuhteen arvioinnin kokonaisuutena ja antaa myös entistä luotettavampia työkaluja tulevaisuuden ennustamiseen. (Hellman & Värilä 2009, 70-76.)

Esimerkkinä yrityksen sisäisen asiakastiedon yhdistämisestä yrityksen ulkopuoliseen tietoon voidaan pitää JM Tiedon ja Intrum Justitian kehittämää työkalua, jonka avulla voidaan tarkistaa kohdeyritysten maksukykyä ja luottotietoja. JM Tiedon toimitusjohtaja Marko Viljanen kertoo, että JM Tiedon ja Intrum Justitian

syksyllä 2009 markkinoille tuoma työkalu mahdollistaa laajojen kohderyhmien luottotietojen tarkastamisen kustannustehokkaasti. Viljanen löytää taloustiedon hyödyntämiseen kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on taloustiedon hyödyntäminen asiakasrakenteen ja rahavirtojen analysoinnissa. Analysoimalla yrityksen nykyistä asiakaskuntaa ja näiden tuomaa laskutusvirtaa voidaan tunnistaa yhtenäisiä tekijöitä kannattavien asiakkuuksien välillä ja rakentaa kannattavan asiakkaan profiili. Toinen näkökulma tähtää luottotappioiden vähentämiseen jo markkinointivaiheessa. Vertaamalla potentiaalista asiakaskuntaa ulkopuolisista luottotietorekistereistä saataviin tietoihin voidaan jo markkinointiviestinnän suunnittelun aikana karsia pois yritykset, joiden maksukyky on häiriintynyt. Tämä vähentää luottotappioiden riskiä ja myynnin ja markkinoinnin resurssien käyttämistä ei-kiinnostaviin asiakkaisiin. (Viljanen 2009.)

2.1.2 CRM- järjestelmä

CRM – järjestelmillä tarkoitetaan järjestelmiä, joiden avulla kerätään tietoa yrityksen asiakkaista ja prospekteista. Niiden avulla voidaan tarkastella tehtyjä toimenpiteitä, kontakteja ja rajata kohderyhmiä toimenpiteitä varten.

CRM-järjestelmän rakentaminen voidaan aloittaa asiakastiedon keräämisellä. Omasta asiakastietokannasta haetaan asiakkaiden yhteystiedot ja esim. yhteystenkilöiden vastuualueet. (Lassar, Lassar & Rauseo 2008, 69.) Tämän avulla voidaan varmistaa, että asiakasyrityksessä kontaktoidaan oikea henkilö ja samalla tehostetaan viestintää, kun informaatiota ei lähetetä välikäsien kautta. (Lassar ym. 2008, 70; Bhatnagar & Ranjan 2009, 239).

Yhteystietojen lisäksi CRM-järjestelmään voidaan tallentaa asiakasyritysten demograafiset tiedot. Demograafinen data sisältää asiakasyrityksen taustatiedot, esim. toimialan, henkilöstöluokan ja toimipaikkojen määrän. Suuri osa segmentoinnista tehdään demografiseen tietoon perustuen, joten tietojen on syytä olla oikein ja ajan tasalla. Näiden tietojen avulla voidaan myös löytää potentiaalisia segmenttejä joihin ei vielä ole kiinnitetty huomiota (Lassar ym. 2008, 69-70).

Asiakkaista kerätään lisäksi tiedot raha- ja tuotevirroista, sekä esim. reklamaatioista. Kun järjestelmä sisältää ajantasaiset tiedot asiakkaista ja kommunikaatiohistoriasta, voidaan datasta tunnistaa toistuvia toimintakaavoja ja hyödyntää saatuja tietoja palvelun parantamisessa ja markkinoinnin toimenpiteissä Tiedot nojaavat historiaan, mutta niiden avulla voidaan myös ennustaa tulevaisuuden käyttäytymistä, mm. ostojen ajankohtaa ja tyytyväisyyttä tuotekokonaisuuksiin. (Lassar ym. 2008, 70; Bhatnagar & Ranjan 2009, 242)

JM Tiedon markkinoille keväällä 2009 tuoma asiakkuuksien hallintajärjestelmä mahdollistaa myös markkinointi- ja myyntiaktiviteettien seurannan järjestelmästä. Kun järjestelmästä voidaan myös toteuttaa markkinointiaktiviteetteja, kuten sähköpostikampanjoita, puhelinkampanjoita ja mobiilikampanjoita saadaan myös tämä tieto seurannan pariin. Lisäksi järjestelmä voidaan linkittää verkkokauppaan ja sillä voidaan seurata verkkosivuilla kävijöitä. Pelkästään yhdistämällä verkkosivujen seuranta osaksi muita asiakastietoja saadaan markkinoinnille ja myynnille reaaliajassa tärkeitä liidejä. (Yli-Hakala 2009.)

CRM-järjestelmä ei enää rajoitu pelkästään yrityksen oman tiedon hallitsemiseen, vaan se voidaan linkittää ulkoiseen tietoon. JM Tieto on yhdistänyt asiakkaidensa järjestelmiä Päättäjät ja Vaikuttajat –tietokantaansa, joka kattaa yrityspäättäjät ja vaikuttajat Suomessa ja Virossa. Ulkoiseen tietoon linkittämisen etuna on se, että omaa asiakastietoa voidaan täydentää ulkoisilla taustatiedoilla, kuten y-tunnuksella, liikevaihtoluokalla ja henkilökuntaluvuilla. Ulkoisen tiedon ottaminen osaksi omaa asiakkuudenhallintaa myös vähentää kirjoitusvirheitä ja päivittää automaattisesti tietokantaa. (Yli-Hakala 2009.)

2.1.3 Sähköpostijärjestelmät

Sähköpostijärjestelmien avulla valittuun kohderyhmään voidaan suunnata tarkoin kohdistettua markkinointia. Järjestelmästä riippuen viestejä voidaan lähettää jaksoitetusti suurille kohderyhmille, ja silti personoida viestit vastaanottajan mukaan.

Sähköisen markkinoinnin kokonaisratkaisut luovat tehokkuutta markkinointiin. Yhden hyvin toimivan järjestelmän avulla voidaan toteuttaa kaikki sähköisen markkinointikampanjan toimenpiteet: viestin suunnittelu ja rakentaminen, kampanjan lähetys sekä tulosten seuranta ja raportointi. Usein järjestelmien avulla voidaan seurata myös eri kanavia pitkin tehtyjä toimenpiteitä (Regester 2009, 4-5). Ensin voidaan esimerkiksi lähettää sähköpostiviesti ja seurannan kautta suunnitella jatkotoimenpiteenä puhelinkontaktointi.

Toinen tapa kerätä tietoa sähköpostimarkkinoinnin järjestelmien avulla on käyttää sitä kanavana aktivoida vastaanottaja. Lähetetyssä viestissä voidaan kehottaa vastaanottajaa vastaamaan kyselyyn, jonka vastaukset tallentuvat järjestelmään (Chaffey 2006, 14). Tämän seurannan avulla voidaan selvittää vastaajakohtaisesti odotuksia, tarpeita tai haasteita. Tietämällä asiakkaan tilanne voidaan kehittää argumentteja markkinoinnille.

Lemminki pitää sähköpostimarkkinointia yhtenä parhaista keinoista selvittää asiakkaiden käyttäytymistä ja kiinnostuksen kohteita. Pelkästään lähettämällä viesti eri otsikoilla ja eri aikoihin voidaan löytää keinot herättää asiakkaiden kiinnostus. Kun sähköpostimarkkinoinnin avulla lähdetään keräämään tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, on tärkeää myös analysoida lopputulosta, eikä vain kampanjan avauslukuja. Lopputuloksilla Lemminki tarkoittaa yhteydenottopyyntöjä, tehtyjä tarjouksia, hoidettuja yhteydenottopyyntöjä sekä syntyneitä kauppoja. Yleensä puhtaat sähköpostimarkkinoinnin järjestelmät eivät itsessään tähän riitä, vaan seurannassa tarvitaan asiakashallinnan elementtejä. (Lemminki 2009.)

2.1.4 Yrityksen kotisivut tiedon keruun kanavana

Internetsivujen kävijäseuranta mahdollistaa kampanjoiden tehokkuuden seuraamisen. Usein sähköpostiviestiin sisällytetään linkki yrityksen kotisivuille tai rakennetulle kampanjasivustolle, jolloin kävijöitä voidaan seurata henkilötasolla.

Internetsivujen kautta on mahdollista kerätä runsaasti tietoa kävijöistä ja siitä miten sivuilla on vierailtu. Ennen kuin dataa kerätään, on päätettävä minkälaista dataa halutaan ja voidaan kerätä. On syytä miettiä myös mitä dataa voidaan jalostaa tiedoksi, jota voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa. (Charlesworth 2009, 51-52; Johnston & Marshall 2010, 166).

Riippumatta siitä mihin kerättyä tietoa hyödynnetään, kerätään sitä useimmiten seuraavista asioista:

1. Internetsivujen kävijämäärä suhteessa myyntiin
2. Internetsivuilla vietetty aika
3. Sivut joilla on vierailtu
4. Esitteiden yms. lataukset.

Yrityksen kotisivuilla käyneiden osalta voidaan tutkia myös eri välilehdillä vietettyä aikaa. Yksityiskohtaista tuotetietoa sisältävillä sivuilla vierailut voidaan tulkita potentiaalisiksi asiakkaaksi (Charlesworth 2009, 54).

Ilman kävijäseuranta kotisivuilta voidaan kerätä hyödyllistä tietoa ns. opt-in-lomakkeen avulla. Opt-in-lomakkeelle tarkoitetaan kotisivuille sijoitettua kenttää, johon sivuilla vieraileva henkilö voi jättää yhteystietonsa. Lomakkeen tarkoituksena on kerätä sähköpostilupia esimerkiksi yrityksen uutiskirjettä tai muuta säännöllistä viestintää varten. (Perlman 2009, 129.)

2.1.5 Hiljainen tieto

Yrityksen henkilöstöön on sitoutuneena suuri määrä kokemuspäistä tietoa toimintaympäristöstä. Jos asiantuntijalta kysyy, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän kykenee selittämään siitä vain pienen osan – suurin osa on hänelle itselleenkin epäselvää (Grönroos & Stähle 1999, 90).

Jos asiantuntijalta kysyy, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän kykenee selittämään siitä vain pienen osan – suurin osa on hänelle itselleenkin epäselvää. (Grönroos & Ståhle 1999, 90.)

Tämä hiljainen, tacit-tieto, asettaa yrityksen johdolle haasteen, koska se ei ole perinteiseen tapaan dokumentoitavissa. Se miten tämä tieto voidaan valjastaa tehokkaaseen käyttöön, on useimmiten riippuvainen organisaatorakenteesta ja – kulttuurista. Seuraavaksi käydään läpi miten yritysympäristö vaikuttaa hiljaisen tiedon keräämiseen ja miten hiljainen tieto voidaan muuttaa hyödynnettävään muotoon.

Mekaanisella yritys ympäristöllä tarkoitetaan hierarkkista organisaatiota, jossa toiminnan tehokkuus vaatii sitä että jokaiselle työntekijälle on määritelty työnkuva, jossa hänen on pysyttävä. Mekaanisessa yritys ympäristössä johdon tulisi pyrkiä automatisoimaan kaikki toiminnot, jotka eivät vaadi luovuutta. Kun automatisointi on huipussaan jää työntekijöille enemmän aikaa vaativille työtehtäville ja tämän avulla luodaan mahdollisuus tietopääoman syntymiselle. (Grönroos & Ståhle 1999, 82–88.) Toimintojen automatisoinnin lisäksi myös byrokratian vähentämisellä voidaan mahdollistaa työntekijöiden keskittyminen varsinaisiin työtehtäviinsä ja näin ollen helpottaa toiminnan kehittämistä ja arviointia. Organisaation tulisi säännöllisesti tarkastaa toimintamallejaan ja karsia esimerkiksi rutiininomaisia raportointeja. (Kesti 2007, 67-69.)

Orgaanisessa yritys ympäristössä henkilöiden roolit ovat väljemmät ja kulttuuri on keskustelevalta. Yrityksessä tieto pääsee liikkumaan vapaammin ihmisten välillä. Johdolta tämä vaatii yrityksen visioiden ja strategioiden tuomista esille selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta työntekijät voivat käyttää niitä ohjenuorina toiminnassaan. Orgaanisessa yritys ympäristössä tulisi järjestää erilaisia ympäristöjä keskustelulle, jossa vapaa ajatusten vaihto mahdollistetaan. Johdolta tämä vaatii luottamusta henkilöstöön ja uskallusta luottaa henkilöstöön ja sen päätöksentekokykyyn. (Grönroos & Ståhle 1999, 82–88.)

Orgaanisessa yritys ympäristössä tieto on mekaanista yritys ympäristöä enemmän piilevässä muodossa. Tiedon jakamista ilman keskustelua voidaan yrittää vuokaa-

vioiden ja projektikuvausten avulla. Tilanteet eivät kuitenkaan toistu samanlaisina, mutta kaavioista ja kuvauksista löytyvät tekijät, joiden kanssa keskustelua ongelman ratkaisusta voidaan käydä. Keskustelun avulla voidaan pikkuhiljaa luoda yleisiä toimintamalleja ja kuvauksia, joiden raameissa voidaan toimia. (Grönroos & Stähle 1999, 89–100.)

Viimeinen Grönroosin ja Stählen (1999, 100-107) esimerkki tiedon hallinnasta on dynaaminen yritys ympäristö. Dynaamisia ympäristöjä syntyy erilaisten toimialojen kohdatessa. Nykyään yhdistymistä tapahtuu usein mm. media-, ICT- ja viestintäalojen kesken. Dynaamisessa yritys ympäristössä hallitsee kaaos, joka onkin pohjana useille innovaatioille. Tämän kaaoksen hallinta vaatii paljon informaation jakamista ihmisten välillä. Tietoa ei periaatteessa voida valjastaa, vaan sen hallinta on tehtävä verkostojen avulla. Henkilöstön on tiedettävä työtovereidensa osaamisalueet, jotta tieto löytyy sitä tarvittaessa.

Aaltonen ja Mutanen (2001, 48) kertovat että piilevään tietoon sisältyvät myös vivahde-erot eri vaihtoehtojen välillä ja että se sisältää usein myös henkilötasolle menevää tietoa. Kun henkilöt työskentelevät riittävän pitkään yhdessä, tieto muokkautuu tiimin yksilöiden kokemusten, verkostojen ja toimintatapojen kautta uudeksi tiedoksi. Siksi toimenpiteitä suunniteltaessa kannattaa menneisyyteen perustuvan datan ohella huomioida myös henkilöiden arviot tulevaisuudesta ja sen kehityksestä.

Olemassa olevan hiljaisen tiedon lisäksi yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota niiden tiedon syntymiseen ja hyödyntämiseen. Artikkelissaan ”The Knowledge Creating Company” Nonaka (2008, 10-20) kuvaa tiedon spiraalin, joka kuvaa tacit-tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutusta. Ensimmäinen vaihe on sosialisatio, jolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon kehittämistä eräänlaisen mentoroinnin kautta. Tätä tapahtuu silloin, kun tarkkailemalla ja toistamalla opitaan tiettyjä toimintatapoja. Toinen vaihe on ulkoistaminen, eli kun tämä hankittu uusi tieto saadaan muutettua täsmälliseen muotoon, joka on jaettavissa muun henkilöstön kanssa. Kolmannessa vaiheessa tämä täsmälliseen muotoon muutettu hiljainen tieto voidaan kehittää esimerkiksi uudeksi tuotteeksi tai toimintamalliksi. Viimeinen tie-

don spiraalin vaihe on se kun tämän syntyneen tiedon pohjalta yksilöt voivat luoda uutta hiljaista tietoa. Tätä vaihetta kutsutaan sisäistämiseksi. Tämän prosessin kautta syntyy uutta hiljaista tietoa, joka aloittaa spiraalin uudestaan.

Hiljaisen tiedon muuttaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi on haastavaa, mutta yksi tapa aloittaa systemaattinen hiljaisen tiedon hyödyntäminen on tarkastella organisaation inhimillisiä menestystekijöitä. Kestin (2007, 12-17) mukaan yrityksen aineettoman pääoman kannalta on tärkeää tunnistaa tuottavuuteen vaikuttavat hiljaiset tekijät, jotta ne voidaan valjastaa tehokkaaseen käyttöön. Organisaation tuottavuuteen vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä on useita, mutta niitä yhdistää toimintakulttuurin avoimuus ja kyky keskustella, vastuun jakaminen ja työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen. Inhimillisiä menestystekijöitä ovat mm. valmentava esimiestyö, proaktiivinen toiminta ja osaamisen kehittäminen. Näitä tekijöitä hyödyntävässä organisaatiossa toimitaan tiimeissä, jotka ovat vastuussa tuottavuudestaan ja niitä ohjaa kannustava esimies, jonka toiminta on enemmän valmentavaa kuin käskyttävää.

Jotta hiljainen tieto saadaan muutettua konkreettisiksi toimenpiteiksi, yrityksen johto valitsee organisaationsa kannalta tärkeimmät inhimilliset tekijät ja valmistee kyselyn näiden kehittämistä muulle henkilökunnalle. Tämän jälkeen henkilöstöltä kerätään näkemys kehittämiskohteista ja molempien näkemysten kautta lähdetään ideoimaan tiimeissä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan päästä haluttuihin lopputuloksiin. Ideoinnin jälkeen luodaan suunnitelma konkreettisista toimenpiteistä, jonka johto kääntää toimenpidesuunnitelmaksi, jonka toteutumista seurataan. (Kesti 2007, 99-100.)

Työntekijöiden sitouttaminen suunnitelman toteuttamiseen onnistuu parhaiten raporttoimalla edistymisestä säännöllisin väliajoin. Jos toimenpidesuunnitelma ja tulosten seuranta jää vain johdon haltuun, on riskinä, että henkilöstöltä unohtuu sovitut toimenpiteet ja he palaavat takaisin vanhoihin toimintamalleihin. (Kesti 2007, 102.)

2.2 Ulkoiset tietolähteet

Markkinoilla toimii useita organisaatioita, joiden tarjoama tieto voi olla joko yleisluontoista informaatiota toimialan kehittymisestä, tarkkaa tietoa muista yrityksistä tai erikseen yrityksen tarpeisiin kerättyä tietoa. Tässä kappaleessa esitellään ulkoisia tietolähteitä, joihin kuuluvat julkiset tietolähteet ja rekisterit, sekä käydään läpi tiedon keräämistä yrityksen mikroympäristöstä, kuten asiakkaista, kilpailijoista ja muista sidosryhmistä.

2.2.1 Julkiset tietolähteet ja tilastot

Kaikkein helpokäyttöisin julkinen tietolähde on internet. Kuitenkin ennen kuin siirrytään keräämään tietoa internetistä, on hyvä määritellä tarkasti mitä tietoa on tarkoitus hakea. Internet sisältää loputtoman paljon tietoa yrityksistä, markkinoista ja asiakkaista, jolloin voi helposti päätyä keräämään tietoa, joka ei palvele alussa asetettua tavoitetta. (McNeil 2007,70.)

Tilastokeskuksessa julkaistaan vuosittain tietoa Suomen markkinoilla toimivasta yrityskannasta. Tilastokeskuksen yritysrekisteristä selviää yritysten henkilökuntaluokat, toimialat ja toiminta-alueet. Yritysrakenteen lisäksi tilastokeskuksesta on saatavilla monenlaista tietoa toimialakohtaisista näkymistä. (Tilastokeskus 2009.) Toimialakohtaista taloustietoa tuottaa myös työ- ja elinkeinoministeriö. Ministeriö tuottaa mm. toimialaraportteja, sekä aluekohtaisia talousnäkymiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Julkisena tietolähteenä voidaan käyttää myös eri julkaisujen tekemiä haastatteluja tai yrityskuvauksia. Varsinkin liike-elämään suuntautuneita julkaisuja kannattaa tutkia, sillä usein ne sisältävät laadukkaita tutkimusraportteja (McNeil 2007, 71). Julkisiin tietolähteisiin sisältyvät medioissa julkaistujen juttujen lisäksi kilpailijoiden vuosikertomukset ja raportit. Julkisten tietolähteiden etuna on niiden saata-

vuus, nopeus ja laaja-alaisuus verrattuna suullisiin lähteisiin. (Pirttilä 2000, 103-105.) Haasteena on taas kerran olennaisen tiedon löytäminen informaatiomassasta.

2.2.2 Markkinointi- ja kampanjarekisterit

Yritystietopalveluja tarjoavat organisaatiot myyvät kohderyhmiä kampanjakäyttöön. Rekistereitä on ostettava ulkopuolisilta täydentämään omaa asiakasrekisteriä ja varsinkin silloin kun lähdetään suunnittelemaan uusasiakashankintaa.

Sähköisen markkinoinnin määrän kasvaessa markkinointi- ja kampanjarekisterit sisältävät useimmiten myös sähköpostiosoitteet. Suunniteltaessa rekisterin käyttöä markkinointitarkoituksessa on hyvä tutustua sähköpostimarkkinointia koskevaan lainsäädäntöön, sekä varmistua siitä, että myös rekisteriä myyvä taho noudattaa lakia ja hyviä tapoja (Chaffey 2006, 37). Tärkeintä on varmistaa sähköpostiosoitteiden osalta sähköpostimarkkinointilupa. Lupa on hankittava joko suoraan sähköpostiosoitteen haltijalta tai sen tulee perustua asemavaltuutukseen (Asiakkuusmarkkinointiliitto 2009).

JM Tiedon ylläpitämässä Päättäjät ja Vaikuttajat rekisterissä yritykset ovat jaoteltavissa perinteisten taustatietojen mukaan (sijainti, henkilökuntaluokka, liikevaihtoluokka jne.). Yritysten sisältä saadaan myös tiedot eri toimintojen vastuupäättäjistä. Kun tiedetään kuka yrityksen sisällä päättää mistäkin hankinnoista, voidaan hänelle lähettää esimerkiksi lainmukaista sähköpostimarkkinointia ilman erillistä suostumusta. (JM Tieto 2009.) Myös mm. Fonecta ylläpitää vastaavaa rekisteriä suomalaisista yrityksistä ja sen lisäksi kuluttajista. Rekistereissä hyödynnetään myös yrityksen sisäisen asiakastiedon linkittämistä ulkoiseen tietoon, jolloin yrityksen omaa markkinointirekisteriä voidaan päivittää ja täydentää. (Fonecta 2010.)

2.2.3 Markkinointitutkimus

Yrityksen tulee osata ennakoida markkinoilla tapahtuvia muutoksia esim. trendeissä ja teknologiassa. Muutosten ennakointi on tärkeää, koska jos vain seurataan muiden toimia markkinoilla, ollaan pahasti jäljessä ja kilpailija kuorii asiakkaiden kerman markkinoilta.

Markkinointitutkimuksella pyritään selvittämään asiakkaiden toiveet ja tarpeet, jotta niitä voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla aina tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin. Tutkimuksen avulla tuetaan päätöksentekijöitä, jotta tuotteiden kohdalla pystytään pienentämään markkinoinnin epäonnistumisen riskiä kun päätökset voidaan tehdä tarkoin kerätyn ja analysoidun datan pohjalta. (Birks & Malhotra 2003, 4-5; Chisnall 2005, 7-9.)

Kun tutkimusta lähdetään suunnittelemaan päätöksentekijän näkökulmasta, on tiedon oltava täsmällistä, ajantasaista, selkeää, saatavilla olevaa ja relevanttia. Kaikkia edellä mainittuja kriteerejä on lähes mahdotonta täyttää, koska markkinoinnin kenttä on täynnä muuttujia, joiden liikkeitä on vaikea ennustaa. Kriteerien täyttämistä vaikeuttaa myös se, että niin tutkija, kuin tutkimuksen kohdekin ovat ihmisiä ja näin ollen alttiita virheille ja muutoksille. (Birks & Malhotra 2003, 59.)

Tärkein tutkimuksen vaihe on tutkimusongelman määrittäminen. On selvitettävä, mihin toimintoon tarvitaan parannusta ja mitkä seikat siihen vaikuttavat. Ongelma on rajattava tarkasti, mutta otettava huomioon myös piilossa olevat muuttujat, joilla voi olla suuri merkitys ongelman ratkaisussa. Ongelman hahmottamisen perusteella voidaan luotettavasti selvittää tarpeelliset ja olennaiset tiedonlähteet ja tutkimusmenetelmät. (Armstrong & Kotler 2004a, 148; Birks & Malhotra 2003, 6; Chisnall 2005, 36–37.)

Kun tutkimusongelma on määritetty, suunnitellaan tutkimuksen rakenne ja tiedonhaun lähteet. Jotta tutkimusongelma saadaan katettua hyvin, on sille asetettava

alakysymyksiä ja määritettävä mitä tietoja sen ratkaiseminen vaatii. Tiedon kerääminen aloitetaan useimmiten tutustumalla toissijaiseen dataan. (Armstrong & Kotler 2004b, 147-149.) Toissijaista dataa saadaan kerättyä julkisista tietolähteistä, sekä aiemmin teetetyistä tutkimuksista.

Business-to-business -markkinoilla ensisijaista tutkimusdataa voidaan kerätä mm. kyselyillä, haastatteluilla ja ryhmäkeskusteluilla. Näiden menetelmien käytössä on otettava huomioon oikean kohderyhmän valinta ja kysymysten huolellinen suunnittelu. Ryhmäkeskusteluissa valvojan on edesautettava keskustelun syntyä ja ohjattava keskustelua niin etteivät osallistujat eksy aiheesta. (Chisnall 2005, 397-406.)

Datan keräämisen jälkeen se on analysoitava. Jotta tutkimuksesta syntyisi tarvittava hyöty, on analyysien vastattava asetettuihin tutkimusongelmiin. Analyysien avulla on löydettävä eri muuttujien väliset riippuvuussuhteet, jotta datasta ei tehdä virheellisiä päätelmiä. Analysoijan on myös huomioitava tutkimuksen käyttäjät: tekstin on oltava selkeää, objektiivista ja oleelliset termit on selvitettävä lukijalle. (Chisnall 2005, 46.)

2.2.4 Asiakkaat

Yrityksen tulisi ylläpitää rekisteriä omasta asiakaskunnastaan. Yrityksen yhteystietojen ja kontaktihenkilöiden lisäksi rekisteriin voidaan tallentaa tietoa yhteydenpidosta, tarjouksista ja ostoista. Asiakkaat voidaan profiloida eri segmentteihin, joiden perusteella voidaan suunnitella segmenttikohtaisia toimenpiteitä. (Armstrong & Kotler 2004a, 491; Moutinho & Southern 2010, 22-23.)

Asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään voidaan kerätä myös CRM-järjestelmien kautta. Kehittyneimmät järjestelmät pystyvät keräämään reaaliaikaista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä, ostokäyttäytymisestä ja tulevista tarpeista. (Sarmaniotis, Stafyla & Stefanou 2003, 623-624.) CRM-järjestelmän rakennetta on kuvailtu tarkemmin kappaleessa 2.2.2.

Syvennemmälle asiakkuuksiin voidaan mennä asiakaskuuntelun avulla. Asiakaskuuntelu voidaan toteuttaa, joko kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keinoina voidaan käyttää lomakkeita tai puhelinhaastatteluja, haastattelujen määrä voi olla suuri ja vastausten analysointi on yksinkertaisempaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen keinona käytetään haastatteluja, otos on valittaja tarkemmin ja haastattelujen analysointi voi olla aikaa vievää. (Mattinen 2006, 47-49.)

2.2.5 Kilpailijat

Tiedon keräämiseen kilpailijoista voidaan käyttää kahta eri kanavaa: julkista tietoa ja kenttätietoa. Julkinen tieto on kaikkien yritysten saatavilla esimerkiksi lehtiarikkeleina. Kenttätiedolla tarkoitetaan myynnin parissa toimivien henkilöiden keräämää tietoa markkinoista ja kilpailijoista, sekä yrityksen teettämistä markkinatutkimuksista saatuja tietoja. (Donaghy & Fletcher 1993, 8.)

Useissa yrityksissä kenttätieto mielletään tärkeimmäksi kilpailijatiedon lähteeksi. Vuorovaikutus kollegojen kanssa, niin oman yrityksen sisältä kuin toisista yrityksistä, on pääasiallisesti suullista. Kontaktien kautta saatu tieto on usein luotettavaa ja olennaista. Suullista kilpailijatietoa on saatavilla vähemmän kuin julkisista lähteistä saatavaa tietoa, mutta se koetaan huomattavasti arvokkaammaksi. (Pirttilä 2000, 96-100.) Tietoa kilpailijoista ja heidän toimistaan voidaan saada myös tavaran toimittajien, jälleenmyyjien tai asiakkaiden kautta. (Armstrong & Kotler 2004a, 133.)

Julkisiin tietolähteisiin sisältyvät medioissa julkaistujen juttujen lisäksi kilpailijoiden vuosikertomukset ja raportit. Julkisten tietolähteiden etuna on niiden saatavuus, nopeus ja laaja-alaisuus verrattuna suullisiin lähteisiin. Haasteena on taas kerran olennaisen tiedon löytäminen informaatiomassasta. (Pirttilä 2000, 103-105.) Internet tarjoaa kattavan valikoiman julkista kilpailijatietoa. Tietoa voidaan

hakea kilpailijoiden kotisivuilta, sekä etsimällä tietoa kilpailijoista hakukoneiden kautta. (Armstrong & Kotler 2004a, 133.)

Edellä mainittujen kanavien lisäksi kilpailijatietoa voidaan tallentaa ja kerätä kilpailijatietojärjestelmistä. Järjestelmään voidaan tallentaa taustatietoa kilpailijoista, sekä harkinnan mukaan myös syventävää tietoa markkinaosuuksista ja taloudellisesta tilanteesta. Järjestelmien ongelmana on usein niiden jäykkyys ja se ettei niitä pystytä pitämään ajan tasalla. Siksi yksityiskohtaisempaa tietoa kannattaakin kerätä vain yrityksen avainkilpailijoista. Hyötyä saadaan kuitenkin siitä että kilpailijoista kerätty tieto on tallessa yrityksessä, eikä esimerkiksi kerätty kenttätieto täysin katoa avainhenkilöiden siirtyessä pois yrityksen palveluksesta. Järjestelmän avulla voidaan myös helpottaa ja lisätä kilpailijatietoa koskevaa viestintää yrityksen sisällä. (Pirttilä 2000, 106-108, 164-165.)

2.2.6 Muut sidosryhmät

Sidosryhmiksi luokitellaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa toimivat tahot. Näihin kuuluvat muun muassa yhteistyökumppanit, jälleenmyyjät ja tavarantoimittajat. Sidosryhmiä tarkastelemalla selvitetään prosessien kulku, jolloin voidaan suunnitella toimenpiteitä joiden avulla yritys voi edelleen tehostaa toimintaansa ja sitä kautta tarjota esimerkiksi parempaa asiakastyytyväisyyttä. (Kotler 1999b, 114-115).

Yrityksen on tarkkailtava toimittajissa tapahtuvia muutoksia. Esimerkiksi ongelmat tuotteiden tai palveluiden saamisessa voivat heikentää yrityksen omaa toimintaa ja laskea asiakasyritysten tyytyväisyyttä. Toimittajien lisäksi on tarkkailtava jakelutien jäseniä, joita ovat yritykset, jotka osaltaan vastaavat tuotteen toimituksesta, myynnistä ja markkinoinnista. (Armstrong & Kotler 2004a, 101-102.)

Yrityksen toimintaan vaikuttavat myös useat muut sidosryhmät. Näitä ovat esimerkiksi tiedotusvälineet ja rahoituslaitokset. Näillä sidosryhmillä voi olla suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Yrityksen tulisi suhdetoiminnan avulla vastata si-

dosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin, sillä parhaimmillaan nämä sidosryhmät vahvistavat yrityksen toimintaa ja muokkaavat yleistä mielipidettä positiiviseen suuntaan. (Kotler 1990, 130-131.)

3 ASIAKKAIDEN JA KILPAILJOIDEN ANALYSOINTI

Kerätyn tiedon analysointi johtaa lähemmäksi tiedon tehokasta hyödyntämistä. Kerätyllä tiedolla ei ole funktiota ellei sitä pystytä analysoimaan ja siitä pystytään tekemään johtopäätöksiä.

Tässä kappaleessa käydään aluksi läpi analyysien hyödyntämistä, jonka jälkeen esitellään asiakkaista ja kilpailijoista tehtäviä analyyskejä. Yrityksen on tärkeää tuntea omat asiakkaansa, koska vain siten se pystyy kasvattamaan asiakastyytyvyyttä ja uskollisuutta. Kilpailijat on syytä tunnustaa ja tutustua heidän tarjoamiinsa palveluihin, jotta oma yritys ja sen palvelut voidaan differoida. Kilpailijoiden liikkeitä on myös syytä seurata jotta osataan paremmin reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

Kerätyn datan analysointi tähtää kilpailuedun saavuttamiseen. Davenportin ja Harrisin (2007, 24-56) mukaan yrityksen on täytettävä neljä kriteeriä, jotta sitä voidaan kutsua analyttiseksi kilpailijaksi:

1. Analyysit tukevat yrityksen muista erottavaa ominaisuutta.

Yrityksessä kerättävä tieto ja sen analysointi on rakennettu kehittämään yrityksen ydinliiketoimintaa ja sen muista erottavaa ominaisuutta. Tämä ominaisuus voi olla esimerkiksi räätälöity asiakaspalvelu, internetsovellukset tai toimitusketjun optimointi.

2. Analytiikkaa hallitaan yritystasolla.

Kun analyyskejä hallinnoidaan ja jaetaan keskitetysti, voidaan varmistaa tietojen ja toiminnan yhtenäisyys. Analyysien keräämisellä keskitetysti voidaan myös vähentää virheiden todennäköisyyttä.

3. Ylin johto sitoutuu analyyttiseen toimintaan.

Koska analyyttiseen toimintaan siirtyminen vaatii usein muutoksia koko organisaatiossa, vaaditaan johdon sitoutumista ja ymmärrystä. Muutokset vaativat yritykseltä resursseja, joita johto ei ole valmis myöntämään elleivät he ymmärrä analyyttisen toiminnan avulla saavutettavia etuja.

4. Analyysien avulla pyritään saavuttamaan merkittäviä tuloksia.

Analyysien avulla on saavutettava joko merkittäviä säästöjä tai kasvatettava myyntiä. Tämä vaatii rohkeita päätöksiä, jotka pohjaavat luotuihin analyyseihin. Tuloksia voidaan mitata rahallisin mittarein, tai esimerkiksi asiakasuskollisuuden ja markkinaosuuden avulla. Kaikki nämä pohjaavat kuitenkin siihen että yrityksen tulos kasvaa.

Datan analysoinnin helpottamiseksi voidaan luoda analysointimalleja, jotka helpottavat laadukkaan tiedon syntymistä. Mallin tulisi helpottaa analyysien soveltamista eri tilanteisiin ja pystyä joko luomaan skenaarioita tai helpottaa eri vaihtoehtojen vertailua päätöstilanteissa. (Armstrong & Kotler 2004a, 145.)

Jotta analyyseillä saavutettaisiin pysyvää kilpailuetua, on niiden oltava tarkoin suunniteltuja ja uudistuvia. Yksittäinen kaava on helppo kopioida toisessa yrityksessä, joten kilpailuetua on luotava lisäämällä analyysiin sellaisia tietoa joihin muut eivät pääse käsiksi (esim. omat asiakastiedot) tai luoda saatavilla olevista tiedoista omalaatuinen yhdistelmä, jonka kopiointi on haastavaa. (Davenport & Harris 2007, 73-75.)

3.1 Asiakasanalyysit

Asiakasanalyysissä kartoitetaan nykyiset asiakkuudet ja etsitään markkinoilta kiinnostavin asiakaspotentiaali. Asiakkaista jatkuvasti kerättävän tiedon avulla pystytään varautumaan tapahtuviin muutoksiin kysynnässä ja täyttämään asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Kotlerin (1990, 238, 261) mukaan näitä ovat kysynnän ennustaminen ja kohdesegmenttien valinta. Vercellis (2009, 330-331) taas kuvaa asiakkuuden elinkaaren vaiheeseen pohjautuvaa segmentointia ja siihen perustuvia segmenttikohtaisia toimintamalleja.

Lemminki pitää asiakashallinnan ja asiakashankinnan tasapainoa edellytyksenä pärjätä kiristyneessä markkinatilanteessa. Asiakashallinnalla hän tarkoittaa kykyä kerätä ja analysoida nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Tämä mahdollistaa sen, että yritys lähestyy oikealla viestillä oikeaan aikaan ja on paikalla kun asiakas on valmis ostamaan. Lemmingin mukaan erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä tarvitaan segmenttikohtaisia hoito-ohjelmia, jotka määrittävät kerätyn asiakastiedon pohjalta sen miten usein, mitä kanavia pitkin ja millä sanomalla asiakasta lähestytään. (Lemminki 2009.)

3.1.1 Kysynnän ennustaminen

Kysynnän ennustaminen on tärkeää, jotta kampanjointi osataan ajoittaa oikein. Nykyisistä asiakkaista ostoprosessit tunnetaan, mutta prospektien ostoprosessien löytäminen vaatii tutkimustyötä. Markkinatutkimuksessa haastattelu ei saa sisältää piilomainontaa, mutta kun halutaan selvittää potentiaalisen asiakkaan ostotarpeita, joudutaan tulevaisuuden näkymistä kysymään suoraan. Täsmällisin tapa tutkia tulevaisuuden kysyntää on haastatella suoraan yritysten edustajia heidän tulevista hankinnoistaan ja tulevaisuuden näkymistä. Haasteena on saada edustajat vastaamaan todenmukaisesti, koska yrityspuolella tarkkaa informaatiota ei haluta antaa muille kuin vakiintuneille kumppaneille tai anonyyminä (Lotti 2001, 123-124).

Toinen vaihtoehto on haastatella omaa myyntihenkilöstöä, jotka työskentelevät jatkuvasti asiakasrajapinnassa. Heidän on helpompaa saada luottamuksellistakin tietoa jo olemassa olevien suhteiden kautta ja heillä on hyvä näkemys omien asiakkaiden tulevaisuuden näkymistä. Jos halutaan saada laajempaa näkymää markkinoiden kysynnän kehittämistä, kannattaa lähestyä asiantuntijatahoja, jotka analysoivat markkinoiden kehitystä tiettyjen toimialojen sisällä. (Kotler 2001, 75.)

Kysynnän kehittymistä voidaan tutkia myös analysoimalla menneitä tapahtumia ja hakemalla toissijaista, dataa. Jos verrataan tietyn kuukauden myyntiä edellisen vuoden vastaavan ajanjakson myyntiin, ei menetelmää voida vielä pitää erityisen luotettavana. Kuitenkin jos tietoa on yrityksessä kerätty pitkäjänteisesti ja useiden vuosien ajan voidaan nähdä pidempivaikutteiset trendit kysynnässä. (Birn 2004, 56.)

3.1.2 Segmentointi

Perinteisesti asiakkaita on jaoteltu demografisten muuttujien mukaan. Yrityspuolella asiakkaita edelleen jaotellaan koon, liikevaihdon, toimialan ja maantieteellisen sijainnin mukaan (Armstrong & Kotler 2004a, 223-224). Varsinkin jos kyseessä ovat suurivolyymiset markkinointikampanjat, ei markkinoinnin suunnittelujoilla ole aikaa tai mahdollisuuksia lähteä luokittelemaan yrityksiä esimerkiksi niiden arvomaailman tai innovatiivisuuden mukaan.

Nykyisistä asiakkaista voidaan kerätä edellä mainitut perustiedot ja niiden lisäksi kannattaa tehdä myös RFM – profiilit (Kotler 1999a, 147-151).

Recency	Kuinka monta päivää asiakkaan viime ostosta
Frequency	Ostotapahtumien määrä tietyn ajanjakson sisällä
Monetary value	Asiakkaalta saadut maksut tietyn ajanjakson sisällä

Profiilin avulla voidaan kohdistaa erilaisia kampanjoita eri segmentteihin ja näin tehostaa viestiä.

Nykyisten asiakkaiden tarkastelulla ja segmentoinnilla saadaan vihjeistä kiinnostavimpien segmenttien valintaan markkinoilta. Kannattavimpien segmenttien etsiminen kannattaa aloittaa perustietojen keräämisestä. Tiettyyn kohderyhmään suunnatun toimenpiteen jälkeen seurataan yhteydenottoopyyntöjen ja sovittujen tapaamisien määrää. (Hervonen ym. 2009, 113.) Nämä tiedot voidaan tallentaa asiakkuudenhallinnan järjestelmään, jotka yleensä sallivat myös tiedon raportoinnin.

3.1.3 Kohdesegmenttien valinta

Kohdemarkkinat koostuvat yrityksistä, jotka täyttävät vaatimukset, joita halutuille asiakkaille on asetettu (Armstrong & Kotler 2004a, 227.) Varsinkin kun puhutaan asiantuntijaorganisaation toiminnasta, on sen kannattavaa valita asiakkaat ja segmentit, joita se haluaa palvella. Syitä asiakasvalinnalle ovat mm. se että osa asiakkaista on taloudellisesti kannattavampia ja se että tietyn tyyppiset asiakkaat voivat nostaa yrityksen arvostusta tavoiteasiakkuuksien parissa. (Sipilä 1999, 94-95.)

Kohdesegmenttiä valitessa on kiinnitettävä huomiota kolmeen seikkaan: segmentin kehittyminen, segmentin rakenne ja yrityksen resurssit. Ensin on mietittävä segmentin kokoa ja kasvuodotuksia, eli usein kasvavassa markkinasegmentissä myynnin volyymit voivat olla houkuttelevan suuria, mutta silloin myös kilpailu on kovempaa. Segmentin rakenteella tarkoitetaan ympäristöä, jossa toimitaan, eli kilpailijoiden, potentiaalisten kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden, ostajien ja tavarantoimittajien vaikutusta kilpailutilanteeseen. Tätä rakenteen analysointia on kuvannut Porter viiden kilpailuvoiman mallissaan, joka käydään tarkemmin läpi kappaleessa 3.3.1. Kolmas analyysin vaihe on oman yrityksen resurssien ja tavoitteiden arviointi. On mietittävä riittävätkö yrityksen resurssit asiakkaiden palvelemiseen ja sopivatko asiakkuudet yhteen yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa (Kotler 1990, 283-285.)

3.1.4 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkaisiin kohdistettavia toimenpiteitä voidaan suunnitella asiakkuuden elinkaariajattelun kautta.

Uudet asiakkaat voivat olla asiakaspotentiaalia, mutta myös yrityksen entisiä asiakkaita, jotka ovat siirtyneet käyttämään kilpailijan palveluita. Markkinoilla olevien prospektien tunnistaminen aloitetaan analysoimalla nykyistä asiakaskuntaa esimerkiksi yrityksen oman CRM-järjestelmän kautta. Analyysissä voidaan ottaa huomioon asiakasyrityksen taustamuuttujat eli koko, sijainti, toimiala jne.. Yrityksen entisistä asiakkaista löytyy yrityksen sisällä myös todennäköisimmin tietoa, jota hyödyntää profiilin luomisessa. Kun asiakaskannasta on eroteltu kaikista kannattavimmat asiakkaat, voidaan näiden pohjalla etsiä markkinoilta todennäköisimmin kannattava potentiaalijoukko. (Vercellis 2009, 333.)

Prospekteja voidaan etsiä myös viestinnän kautta. Prospekteja voidaan löytää esim. messuilta tai markkinointiviestinnän kautta. Tällöin on olennaista saada tietoon kontakti, johon voidaan olla yhteydessä. Joukkoon mahtuu myös prospekteja, joista yritys ei ole kiinnostunut, mutta nämä saadaan karsittua massasta kontaktoimalla ja tarjoamalla lisätietoja tai tekemällä taustaselvitys esimerkiksi maksukyvyistä. (Kotler 1999, 165-166.)

Koska uuden asiakkaan hankinta tai menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on jopa yhdeksän kertaa kalliimpaa kuin nykyisen asiakkaan pitäminen, on yrityksen tunnistettava asiakkaat joiden säilyttäminen on tärkeää. Näiden asiakkaiden tunnistamiseksi on tutkittava menneisyyden ostoja ja etsittävä niistä tapahtuneita muutoksia. Asiakas, jonka ostot pienentyvät huomattavasti annettuna aikavälinä voi olla siirtymässä kilpailijan palveluiden piiriin. Nykyisille asiakkaille suunnatut toimenpiteet aiheuttavat myös lisäkuluja yritykselle, joten sen on yritettävä tunnistaa kaikista arvokkaimmat asiakkaansa, jotka ovat suurella riskillä siirtymässä kilpailijan asiakkaiksi ja kohdennettava toimenpiteet niille. (Vercellis 2009, 334.)

Lisämyynti kohdistetaan yrityksen nykyisiin asiakkaisiin ja sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa jo olemassa olevalle asiakkaalle pyritään myymään palveluita suuremmalla summalla. Lisämyynnissä voidaan tarjota asiakkaalle esimerkiksi kattavampaa palvelukokonaisuutta, jolloin myös yrityksen myynti kyseiselle asiakkaalle kasvaa. Perehtymällä aikaisemmista asiakassuhteista kerättyyn dataan, voidaan jälleen yrityksen taustatekijöiden ja asiakassuhteen piirteiden perusteella hahmottaa segmentti, joka todennäköisemmin hyväksyy laajemman palvelupaketin. (Vercellis 2009, 335.)

Ristimyyntitilanteessa nykyiselle asiakkaalle tarjotaan nykyisen myytävän tuotteen lisäksi muuta tuotetta. Jotta tarjouksen tekeminen asiakkaalle olisi kannattavaa, on taas tutustuttava aikaisempiin hyväksytyihin tarjouksiin. Tämän pohjalta voidaan luoda profiili asiakkaalle, joka todennäköisimmin hyväksyy tarjouksen. (Kotler 1999, 177; Vercellis 2009, 335.)

Elinkaaren viimeinen vaihe on menetetty asiakkuus. Menetettyjä asiakkaita on hyvä tarkastella analyttisesti ja selvittää että löytyykö niille selkeä profiili. Menetettyjen asiakkaiden osalta voidaan tutkia ainakin maantieteellistä sijaintia, toimialaa tai asiakasvastuullista. Jos menetetyille asiakkuuksille löytyy yksi tai useampia yhdistäviä tekijöitä, on tärkeää miettiä mistä tämä johtuu ja voidaanko asiaan reagoida jollain tavalla. (Viljanen 2009.)

3.2 Kilpailija-analyysit

Kilpailijat on syytä tunnistaa ja tuntea, koska vertaamalla omaa toimintaa kilpailijoihin saavutetaan tehokkain kilpailuetu. Tietoa kilpailijoista voidaan kerätä toissijaisen datan kautta, haastattelemalla kilpailijoiden asiakkaita tai jopa itse kilpailijaa. Tässä kappaleessa kerrotaan kuinka markkinoilta löydetään kilpailevat organisaatiot ja mitä kilpailijoista tulisi tietää.

3.2.1 Kilpailuympäristön analysointi

Yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa on tärkeää analysoida oman toimialan kilpailuympäristö. Choo (1998, 76-78) esittelee kirjassaan Porterin viiden kilpailuvoiman mallin viisi keskeistä analysoinnin kohdetta:

1. Uusien kilpailijoiden uhka
2. Kilpailu markkinoilla olevien yritysten välillä
3. Korvaavien tuotteiden markkinoille tulo
4. Ostajien neuvotteluvoima
5. Alihankkijoiden neuvotteluvoima.

Uusien kilpailijoiden alalle tulon uhkaa voidaan arvioida tarkastelemalla toimialaa. Osa toimialoista on sellaisia, ettei uusien kilpailijoiden uhkaa ole lähes lainkaan, kun taas toisille toimialoille uusien kilpailijoiden alalle tulon uhka on suuri. Markkinoilla olevien kilpailijoiden analysoinnissa otetaan huomioon kilpailijoiden määrä ja kilpailusta aiheutuvat kustannukset. Korvaavien tuotteiden markkinoille tulon uhka vaikuttaa suuresti hinnoitteluun, kuten myös ostajien ja alihankkijoiden neuvotteluvoima. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös yrityksessä tehtäviin investointeihin mm. tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. (Porter 1991, 16-19.)

Kun edellä mainitut tekijät on analysoitu, voi yritys analysoida omat vahvuutensa ja heikkoutensa suhteessa kilpailijoihin. Saatujen tulosten perusteella yritys voi suunnitella oman strategiansa, jonka avulla se suojaa toimintaansa kilpailutilanteen muutoksilta. (Choo 1998, 76-78.) Yrityksen on myös tunnistettava oman kilpailuympäristönsä kannalta tärkeimmät kilpailuvoimat. Kilpailuvoimien merkitys vaihtelee toimialoittain, mutta mallin avulla voidaan kilpailuympäristön hahmottamista yksinkertaistaa. Suunnitellessaan toimenpiteitä, tulisi yrityksen miettiä miten ne vaikuttavat kriittisiin kilpailuvoimiin pitkällä tähtäimellä. (Porter 1991, 16-21.)

3.2.2 Kilpailijoiden tunnistaminen

Yrityksen on päätettävä mitkä markkinoilla olevat yritykset se näkee kilpailijoinaan. Kilpailijoina voidaan nähdä samankaltaisia tuotteita samassa hintaluokassa tarjoavat yritykset, tai laajemmassa mittakaavassa yritykset joiden kanssa kilpailaan kaikista yritysten investoinneista (Armstrong & Kotler 2004a, 512-513).

Sen lisäksi että huomioidaan nykyiset kilpailijat, on tärkeää katsoa kasvavia yrityksiä ja huomata potentiaaliset kilpailijat tulevaisuudessa. Teknologian kehittyessä nopeasti markkinoille voi nousta aivan uusia kilpailijoita, joiden toimintatapa eroaa täydellisesti nykyisin markkinoilla toimivista yrityksistä (Kotler 2001, 125). Näiden ”mustien hevosten” liikkeitä on syytä tarkkailla, koska jos näiden yritysten toimintaan ei reagoida ajoissa, joudutaan tilanteeseen jossa yritys kamppailee pysyäkseen kehityksen perässä. Tällöin kilpailija määrittää toimenpiteet markkinoilla. (Sipilä 2008, 253.)

Porter (1991, 247-248, 260-266) neuvoo kirjassaan ”Kilpailuetu” tunnistamaan markkinoilta yrityksen ”hyvät” ja ”huonot” kilpailijat. Hyvät kilpailijat ovat yrityksiä, jotka vaikuttavat positiivisesti yritykseen ja toimialan rakenteeseen. Hyvä kilpailija kannustaa yritystä parantamaan omien palveluidensa laatua lähtemättä pelkkään hintakilpailuun. Huono kilpailija voi keskittyä pelkästään hintojensa alentamiseen saavuttaakseen suuremman markkinaosuuden, joka ei ole pitkällä tähtäimellä kannattavaa yhdellekään alalla toimivalle yritykselle. Yrityksen tulisi keskittää vastatoimenpiteensä huonoihin kilpailijoihin ja samalla säilyttää asemansa hyviin kilpailijoihin nähden.

3.2.3 Kilpailijoiden arviointi

Kun on tunnistettu yrityksen kilpailijat, voidaan lähteä arvioimaan nykyisten kilpailijoiden tavoitteita, strategioita, vahvuuksia ja heikkouksia, sekä toimenpiteitä joilla ne vastaavat yrityksen toimenpiteisiin.

Kilpailijoiden tavoitteiden ja strategioiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yritys voi suunnitella omat toimenpiteensä ja samalla ennustaa kilpailijan reaktion. Tiettyyn markkinasegmenttiin kohdistuvia tavoitteita ja strategioita arvioimalla voidaan ennustaa eri toimenpiteiden vaikutusta kilpailutilanteeseen. Kilpailijan vetäytymistä markkinasegmentistä tai siirtymistä uuteen markkinasegmenttiin voidaan seurata ja sen ansiosta joko tunnistaa riskejä tai mahdollisuuksia. (Kotler & Armstrong 2004a, 513-514.)

Kilpailijan vahvuuksia ja heikkouksia päästään arvioimaan kahta eri reittiä: toissijaisten lähteiden kautta (esim. oma henkilöstö tai kuulopuheet) tai teettämällä asiakastyytyväisyysmittaus omiin, sekä kilpailijan asiakkaisiin. Kilpailijan asiakkaita tutkittaessa tulisi tietää minkä yrityksen asiakkaina vastaajat ovat, jotta saadaan muodostettua selkeä kuva seikoista, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Peilaamalla saatuja vastauksia omiin vahvuuksiin pystytään valitun kilpailijan asiakkaita lähestymään oikein argumentein. (Kotler 1990, 227-228.)

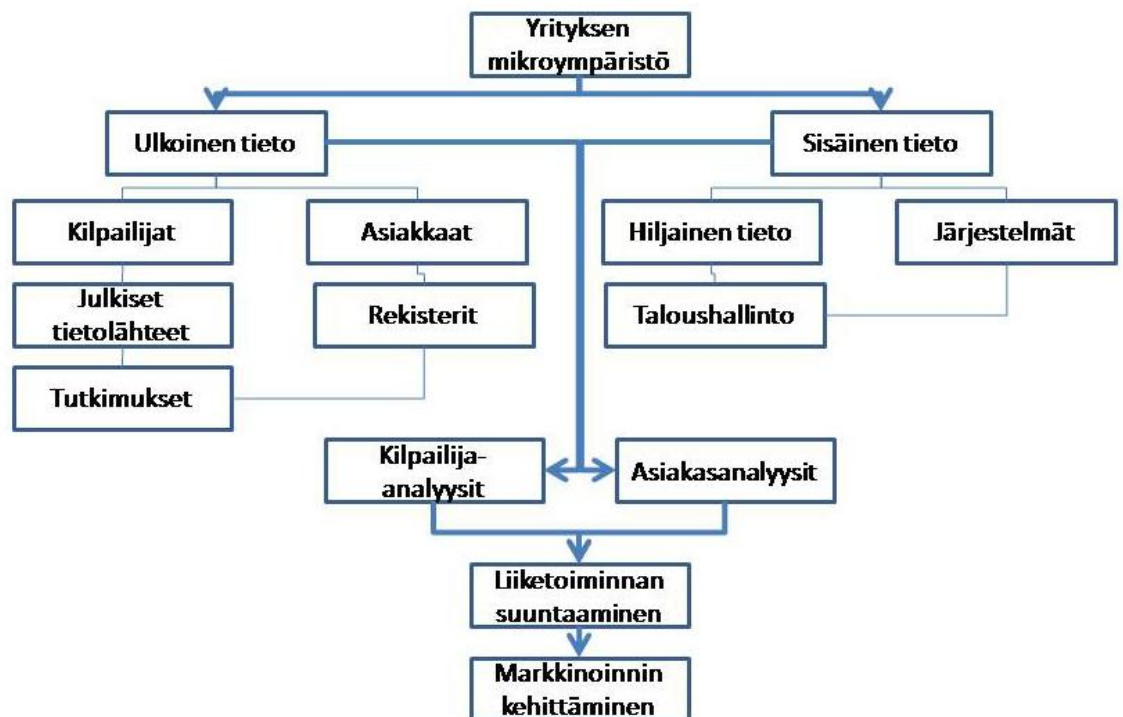
Markkinaosuuksien selvittäminen on tärkeää jotta tunnistetaan vahvimmat kilpailijat eri kategorioissa. Tästä on hyötyä kun rakennetaan myyntiargumentteja omalle tuotteelle. Parhaiten tietoa saadaan toimialajärjestöiltä, tilastokeskuksesta sekä julkishallinnon tuottamista tietolähteistä (Lotti 2001, 49-50). Yleistä tietoa voidaan kerätä myös suoraan kilpailijoilta esimerkiksi messuilla, mutta tämä tieto ei ole tarkkaa ja kilpailija saattaa myös antaa harhaanjohtavaa tietoa (Birn 2004, 141).

Kun on selvitetty kilpailijat ja markkinaosuudet voidaan positoida oma yritys suhteessa muihin. Positointi tapahtuu asettamalla nelikenttään oma yritys ja kilpailijat kahden akselin alueille. Haastavinta asettelussa on valita asiakkaiden kannalta tärkeimmät ominaisuudet, jotka asetetaan akselin vastakkaisiin päihin. Oma sijoittumisen perusteella suhteessa kilpailijoihin voidaan tehdä päätöksiä sen suhteen mitä arvoja asiakkaille on syytä viestiä, jotta voidaan akselilla siirtyä haluttuun suuntaan. On syytä ottaa huomioon myös tapahtuva kehitys ja oletetut siirtymät akseleilla, jotta voidaan reagoida ajoissa kilpailijoiden toimiin. (Sipilä 2008, 30-31.)

Edellä esitellyn kilpailuympäristön analysoinnin jälkeen voidaan tehdä kilpailija-analyysejä koskien tiettyä avainkilpailijaa. Ensin on määriteltävä kilpailijan tavoitteet ja oletukset omasta toiminnastaan, sekä toimialasta. Seuraavaksi on selvitettävä kilpailijan nykyinen strategia ja sen vahvuudet ja heikkoudet ja sitten analysoitava toimenpiteet joihin kilpailija todennäköisesti ryhtyy parantaakseen asemaansa tai vastatakseen kilpailuun. Kilpailija-analyysin pohjalta yritys voi suunnitella oman toimintansa kilpailutilanteessa, sekä toimenpiteet joilla vastata kilpailijan mahdollisesti tekemiin siirtoihin. (Choo 1998, 78.)

3.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty opinnäytetyön teoriaosassa käsitellyt aiheet. Kuvioista 1 voidaan nähdä eri alueiden kytkeytyminen toisiinsa. Tiedon keräämisen lähteet on jaoteltu yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tietoon. Sekä sisäistä että ulkoista tietoa analysoimalla voidaan laajemmalla tasolla suunnata liiketoimintaa ja tarkemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltävää aluetta: markkinoinnin kehittämistä.



KUVIO 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Keräämällä yrityksen tarpeisiin sopivaa tietoa, saadaan analyysien avulla vedettyä johtopäätöksiä yrityksen nykyisestä tilanteesta. Kun tiedetään yrityksen sen hetkinen asema, voidaan määritellä toimenpiteet, joiden avulla toimintaa saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan.

4 CASE: MARKETING INTELLIGENCE-PROSESSIN TOIMINTAMALLIN LUOMINEN

Opinnäytetyön empiriaosan tavoitteena on luoda Marketing Intelligence-prosessin toimintamalli, jota voidaan käyttää tukena kun JM Tiedon asiakasyrityksessä suunnitellaan systemaattisen tiedon keräämisen ja analysoinnin aloittamista. Mallia voivat hyödyntää sekä JM Tiedon henkilöstö, että asiakasyritykset.

Empiriaosuuden aluksi esitellään JM Tieto Oy, jonka toimeksiannosta tutkimus on suoritettu. Yritysesittelyn jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimuksesta saadut tulokset. Lopuksi esitellään tutkimuksen pohjalta syntynyt Marketing Intelligence-prosessin toimintamalli.

4.1 JM Tieto Oy:n esittely

JM Tieto Oy on vuonna 2004 perustettu yritys, jonka toimiala tuottaa liiketoiminnan analyysijä sekä asiakaskeskeistä liiketoimintaa tukevia strategisia ja operatiivisia ratkaisuja. (Kauppalehti 2010).

Suomessa JM Tieto työllistää noin 30 työntekijää toimipisteissään Vantaalla, Tampereella ja Hollolassa. Suomen toimipisteiden lisäksi JM Tiedolla on tytäryhtiöt Virossa ja Venäjällä. (JM Tieto 2010). JM Tiedon asiakkaat ovat business-to-business yrityksiä. JM Tieto kehittää asiakkaidensa liiketoimintaa konsultoinnin sekä markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen avulla. JM Tiedon markkinointiyksikkö toteuttaa asiakkailleen sähköposti- ja suorapostikampanjoita, asiakaskartoituksia, tapahtumia, sekä rakentaa kotisivuja ja verkkokauppoja. JM Tieto myös tarjoaa erilaisia koulutuksia, joiden avulla asiakasyritykset saavat uusia näkemyksiä markkinointinsa toteuttamiseen.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen case-osuutta varten haastateltiin kolmea JM Tiedon osakasta, joilla on usean vuoden kokemus yritysasiakkaiden markkinoinnin kehittamisestä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2010. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää tiedon keruun ja analysoinnin hyödyntämistä JM Tiedon asiakasyritysten markkinoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy Marketing Intelligence -prosessin toimintamalli, jota JM Tiedon henkilöstö voi yhdessä asiakasyritystensä kanssa hyödyntää suunnitellessaan asiakkailleen systemaattisen tiedon keräämisen ja analysoinnin prosessia. Toimintamallia lähdettiin rakentamaan tämän tutkimuksen avulla, koska aiemmin ei ole ollut käytössä painettua materiaalia tiedon keräämisen ja analysoinnin prosessista.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa asioita käydään läpi ennalta valittujen teemojen kautta. Teemahaastattelujen ei tarvitse sisältää tarkkoja kysymyksiä, jotka esitetään tismalleen samanlaisina haastateltaville. Teemahaastattelussa pyritään keskustelunomaiseen asioiden läpikäyntiin ja asioista ei välttämättä puhuta kaikkien haastateltavien kanssa samassa laajuudessa. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että kaikki haastateltavat ovat toimineet erityyppisten asiakasyritysten kanssa ja ovat olleet toteuttamassa toisistaan eroavia projekteja. Haastateltavalla 1 on vahva kokemus taloudellisten analyysien hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämisessä. Haastateltava 2 on työskennellyt vuosia toteuttaen markkinointikampanjoita mm. teollisuuden yrityksille. Haastateltavalla 3 on kokemusta mm. erilaisten järjestelmien hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Tarkkojen kysymysten pohjalta eteneminen olisi saattanut rajata keskustelua liiaksi. Haastatteluiden teemoina olivat tiedon keräämisen lähteet, tiedosta johdetut analyysit ja niiden pohjalta tehdyt toimenpiteet, sekä tulevaisuuden näkymät tiedon hallinnan kentällä. Teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluissa saadut tulokset. Haastattelut on jaettu teemoittain tiedon keräämisen lähteisiin, tiedosta tehtäviin analyysihin ja toimenpiteisiin, sekä tulevaisuuden näkymiin. Tulosten läpikäynnissä haastateltavista käytetään nimityksiä haastateltava 1, haastateltava 2 ja haastateltava 3.

4.3.1 Tiedon keräämiseen käytetyt lähteet

Haastateltava 1 listasi tiedon keruun lähteiksi julkiset ja kaupalliset tietolähteet, tutkimukset ja kartoitukset, yrityksen omat olemassa olevat rekisterit, järjestelmät, sekä henkilöstön. Julkisista ja kaupallisista tietolähteistä saadaan hänen mukaansa yleistä segmentointitietoa, jota useat markkinoilla olevat yritykset osaavat jo hyödyntää. Syvemmälle asiakastietoon päästään tutkimuksellisin keinoin, eli esimerkiksi tilaamalla kolmannelta osapuolelta asiakastyytyväisyyskartoitus. Kartoitus eroaa tutkimuksesta siten, että kartoituksessa voidaan tunnistaa yksittäisen asiakkaan vastaukset, kun taas tutkimuksessa vastaus on aina anonyymi.

Se ei auta että tiedetään yleisellä tasolla että tällaiselle palvelulle on kysyntää, vaan pitää tietää että tämä asiakas odottaa meiltä näitä asioita. (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 esitteli mallin, jossa yrityksen asiakkaat on jaettu A-, B-, C- ja D-asiakkaisiin sen mukaan kuinka arvokkaita ne ovat yritykselle. A-asiakkaat ovat yritykset kannattavimmat asiakkaat, joiden osuus koko asiakaskannasta on n.10-20 prosenttia. D-asiakkaisiin taas kuuluvat keskiostoltaan pienet asiakkaat, joiden osuus asiakaskannasta on suurin. Haastateltava 1 kommentoi, että asiakasmittauksessa on kriittistä saada vastaus jokaiselta A-asiakkaalta vastaus, jolloin käytännössä ainoa väline tähän on puhelin. Muissa asiakasluokissa otospohjainen mittaus on riittävä, koska näille luokille ei erikseen ryhdytä luomaan alasegmenttejä ja segmenttikohtaisia toimenpiteitä. Tällöin esimerkiksi sähköinen kysely on kustannustehokas ratkaisu.

Järjestelmien osalta haastateltava 1 listasi tiedon keruun kanaviksi yritysten CRM-järjestelmät, sekä Business Intelligence-järjestelmät. Hän korosti eri järjestelmien integrointia, jotta eri lähteistä tuleva tieto saadaan ohjattua yhteen paikkaan analysointia varten. Kritiikkinä järjestelmiä kohtaan hän mainitsi sen, ettei järjestelmiin kerättyä tietoa saada linkitettyä ulkoiseen tietoon.

Haastateltava 2 jakoi tiedon keräämisen kanavat ulkoisiin ja sisäisiin lähteisiin. Hän sanoi että yrityksen ulkoista tietoa on tähän asti kerätty pääasiassa kartoituksin, mutta viime aikoina myös järjestelmiä on alettu hyödyntämään ulkoisen tiedon keräämisessä. Järjestelmien avulla voidaan seurata esimerkiksi verkkosivujen kävijöitä, sekä lähettää asiakkaille tyytyväisyyskysely toimituksen jälkeen. Sisäisen tiedon keräämisen kanavana on hänen mukaansa perinteisesti hyödynnetty järjestelmiä. Järjestelmien avulla voidaan seurata mm. yrityksen sisäistä tehokkuutta, projektinhallintaa, laskutusta ja kannattavuutta. Haastateltava 2 myös kommentoi että viime aikoina on alettu yhdistää yritysten sisäistä tietoa ulkoisiin tietoihin, jolloin voidaan esim. peilata omaa asiakaskuntaa koko markkinoihin.

Haastateltava 3 jakoi tietolähteet viiteen luokkaan. Laajimmassa mittakaavassa hän puhui eri medioiden seuraamisesta ja internetin käytöstä tiedon keräämisessä. Toisena kanavana voidaan käyttää kolmannen osapuolen tekemiä tutkimuksia haluttuun yritysjoukkoon. Kolmantena lähteenä hän mainitsee kaupalliset ja julkiset tietolähteet. Neljänneksi tietolähteeksi hän kertoo yrityksen oman henkilöstön ja sen keräämän asiakastiedon. Jokainen henkilö, joka on millään tavoin tekemisissä asiakkaiden kanssa, on osa organisaation sisäistä tietoa. Viimeisenä kanavana haastateltava 3 mainitsi yritykset jotka tarjoavat analyysejä joiden avulla omaa liiketoimintaa voidaan heijastaa markkinoiden tuomaan potentiaaliin.

Haastateltava 3 kommentoi myös järjestelmiä tiedon keruun kanavana. Hän kertoi, että tietoa voidaan kerätä CRM-järjestelmien ja Business Intelligence-järjestelmien avulla. Hän korostaa sitä, että järjestelmien käyttö tiedon keruun kanavana on olennaista, koska tieto on muuten hajallaan eri paikoissa ja erilaisissa muodoissa. Hänen mielestään parhaimmillaan yksi järjestelmä kerää tietoa, toisen

avulla sitä voidaan analysoida ja viimeisenä ovat osaavat ihmiset tekemässä näiden pohjalta johtopäätöksiä.

Mutta sinänsä järjestelmähän ei ole koskaan vielä tämmöistä niin kuin markkinointi- tai myyntiliiketoimintaa ohjannut, vaan siihen sitten aina tarvitaan ne ihmiset, jotka systemaattisesti hyödyntää sitä tietoa ja jalauttaa sitä omiin, omille henkilöilleen. (Haastateltava 3)

4.3.2 Tietojen analysointi ja markkinoinnin toimenpiteet

Haastateltava 1 puhuu siitä, miten kerätyn tiedon analysoinnin kautta voidaan tunnistaa markkinoilta yritykset, joita halutaan palvella. Hän kertoo, että yksi tapa saada tätä tietoa on analysoida ensin omaa olemassa olevaa asiakaskuntaa. Asiakasrakenneanalyysin kautta oma asiakaskunta voidaan jakaa ulkoisten muuttujien avulla markkinasoluihin, esimerkiksi henkilöstöluokan ja toimialan mukaan. Tämän jälkeen analysoidaan jokaisen markkinasolun tuomia rahavirtoja, jolloin voidaan tunnistaa kannattavimmat markkinasolut. Analyysin avulla löydetään siis yrityksen omat kannattavimmat asiakkuudet. Saatua tietoa voidaan peilata kaikkiin markkinoilla toimiviin yrityksiin, jolloin löydetään potentiaalia markkinoilta.

Haastateltava 1 kertoo myös asiakastyytyväisyysmittauksen tekemisestä sekä omiin asiakkaisiin, että kilpailijan asiakkaisiin. Asiakasrakenteen analyysin kautta löydetään omia kannattavia asiakkuuksia vastaavat yritykset markkinoilta. Tätä potentiaalia voidaan kartoittaa mittaamalla tyytyväisyyttä nykyiseen toimittajaan, sekä tarpeita ja odotuksia toimittajan suhteen. Mittauksen avulla siis tunnistetaan kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Kun samanaikaisesti teetetään mittaus omiin asiakkaisiin, voidaan arvioida omaa toimintaa ja löytää siitä kehittämiskohteita. Tällä tavoin saadaan argumentteja, joilla voidaan lähestyä kilpailijan asiakkaita.

Puhun koko ajan siitä ettei pidä katsoa peruutuspeiliin ja mitata tyytyväisyyttä. Tarpeethan on kaikkein kiinnostavin juttu. (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 on sitä mieltä, että ostopotentiaalia selvitetään yrityksissä aivan liian vähän. Tämä voi johtaa siihen että suuren ostopotentiaalinen omaava asiakasyritys unohdetaan vain sen takia että sen hetken keskiostot ovat alhaisia. Hän kertoo että ostopotentiaalinen selvittäminen on olennaista, jotta voidaan suunnata markkinoinnin ja myynnin resursseja oikeisiin asiakkaisiin. Keskiostoiltaan pienet asiakkaat, joiden ostopotentiaali on suuri, ovat hänen mukaansa helpoiten kehitettäviä. Taas paljon ostavat asiakkaat on syytä pitää tyytyväisinä, mutta käyttää näihin markkinoinnin resursseja harkitummin.

Haastateltavan 2 mielestä järjestelmien avulla kerättyä asiakastietoa on muutettava asiakastietämykseksi:

Että sillä haetaan asiakastietoa, sillä automatisoidulla järjestelmällä, mutta asiakastietämystä, asiakkaan tuntemista, haetaan sillä että henkilökohtaisesti kontaktoidaan. (Haastateltava 2)

Pintapuolista asiakastietoa syvennetään esimerkiksi puhelimitse toteutettavien kartoitusten kautta. Hän kertoo että tällöin potentiaalia saadaan luokiteltua tarpeiden kautta pienempiin segmentteihin, joille voidaan luoda omat hoito-ohjelmat.

Haastateltava 2 kommentoi myös, että kilpailijoiden analysointiin on suhtauduttava varauksella. Hän sanoo että yritykset voivat helposti pitää tärkeänä kilpailijan tiettyä ominaisuutta, joka ei kuitenkaan ole asiakkaiden näkökulmasta merkittävä. Hän kokee hyödyllisemmäksi lähestyä suoraan kilpailijan asiakkaita. Kilpailijan asiakkailta voidaan kartoittaa esimerkiksi tärkeimpiä tekijöitä nykyisessä toimittajasuhteessa. Tämä on arvokkaampaa ja helpommin hyödynnettävää tietoa kuin pelkästään yrityksen omiin näkemyksiin perustuva tieto.

Haastateltava 3 kertoo että hänen mielestään analysoinnin tärkein päämäärä on saavuttaa ymmärrys siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkuuden arvoon. Tunnistamalla arvokkaimpia asiakkaita yhdistävät tekijät voidaan markkinoilta hakea potentiaalia, jotka täyttävät arvokkaan asiakkaan kriteerit mutta eivät vielä ole ostavia asiakkaita. Hän kokee että referenssiasiakkuuksien käyttö on tehokkain keino lähestyä potentiaalisia asiakkaita. Silloin voidaan argumentoida että yrityksen tar-

joamat palvelut sopivat hyvin kyseisen tyyppisille yrityksille ja että asiakkaan toimialan tarpeet tunnetaan. Tapauksissa joissa, ei referenssiasiakkaita ole käytettävissä, on pystyttävät osoittamaan arvo, jota yritys voi yhteistyön avulla tuottaa. Hänen mukaansa tämän vuoksi tavoiteasiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin parhaita asiakkuuksia.

4.3.3 Tulevaisuuden näkymät tiedon keräämisen ja analysoinnin kentässä

Haastateltava 1 sanoo että vain pieni osa yrityksistä on alkanut systemaattisesti keräämään ja hyödyntämään tietoa. Hän kertoo, että tietoa kyllä kerätään, mutta se on harvoin kattavaa ja strukturoitua. Hän kommentoi että harvat malttavat tutustua tietoa analyttisesti ja suunnitella sen pohjalta toimenpiteitä pitkällä tähtäimellä. Hänen kertoo että suurimmissa suomalaisissa yrityksissä on lähdetty palkkaamaan analyytikkoja, jotka systemaattisesti analysoivat kerättyä tietoa. Pienemmissä yrityksissä tätä vielä vierastetaan, suurimmaksi osaksi kustannussyistä.

Vaikka se voisi itse asiassa olla kaikkein kannattavin ihminen kun oikein rupeaa miettimään. (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 on sitä mieltä että kiristyvä kilpailu pakottaa yritykset hyödyntämään tietoa liiketoiminnassaan. Hänen mukaansa yritysten on entistä tärkeämpää tuntea asiakkaidensa tarpeet. Hän kertoo myös että tulevaisuudessa pyritään entistä enemmän yhdistämään markkinatietoa yrityksen sisäiseen tietoon. Ulkoisessa markkinatiedossa voidaan hänen mukaansa entistä useammin yhdistää sekä yrityksen itse keräämä tieto, että muiden toimijoiden keräämä tieto. Toimimalla näin voidaan oppia tuntemaan asiakaspotentiaali entistä tarkemmin ja rajata toimenpiteitä vain tavoiteasiakasprofiilia koskeviin yrityksiin.

Haastateltava 3 sanoo että tiedon merkitys kilpailuedun luomisessa tulee kasvamaan. Hänen mukaansa markkinoilla olevat palvelut eivät ominaisuuksiltaan eroa toisistaan niin huomattavasti, että pelkästään sen avulla pystyttäisiin erottumaan huomattavasti kilpailijoista. Hän kertoo että yrityksissä on alettava harkitsemaan

koko organisaation läpi menevää kulttuurin muutosta, jolloin henkilöstön sitouttaminen on olennaisessa osassa.

Tiedon kerääminen ja hyödyntäminen on aika helppoa, mutta siihen pitää saada ihmiset mukaan. Ja ihmiset on yllättävän hankalia. (Haastattava 3)

4.3.4 Tulosten yhteenveto

Haastatteluissa tiedon keruun kanaviksi nousivat esiin erilaiset järjestelmät, joita on viime aikoina lähdetty hyödyntämään tiedon keräämisessä ja analysoinnissa. Järjestelmien avulla voidaan kerätä jatkuvasti tietoa yrityksen sisäisistä prosesseista ja asiakkaista. Suuremmissa yrityksissä on tällä hetkellä paljon kysyntää Business Intelligence-järjestelmille, jotka mahdollistavat datan jatkuvan keräämisen ja analysoinnin. Nykyään useimmat järjestelmät pystytään integroimaan, jolloin tietoa saadaan kerättyä reaaliaikaisesti useista eri lähteistä.

Haastateltujen mukaan ongelmaksi on muodostunut se, että kun tiedon kerääminen on niin helppoa, niin ei osata analysoida sitä mitä tietoa yrityksen tulisi oikeastaan kerätä. Sähköinen toimintaympäristö on helpottanut erilaisten kyselyiden ja kartoitusten tekoa, joka aiheuttaa kahdenlaisia ongelmia: kyselyitä tulee niin paljon, ettei niihin jakseta vastata ja yrityksen sisällä ei välttämättä ole osaamista tiedon keruun ja analysoinnin toteuttamiseen, jolloin helposti kysytään vääriä asioita.

Haastateltavat kokivat asiakkaat tärkeimmäksi tiedon keruun kohteeksi. Haastatteluissa nousi esille se, että yrityksen on tunnettava omat asiakkaansa, jotta heitä pystytään palvelemaan oikein. Omien asiakkaiden lisäksi tietoa kerätään myös kilpailijan asiakkaista ja potentiaalista. Asiakastiedon keräämisen kanaviksi nousivat erilaiset kartoitukset, joiden avulla pystytään mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen prosesseihin ja palveluun. Samanaikaisesti voidaan tehdä kartoitus kilpailijan asiakkaisiin ja mitata heidän tyytyväisyyttä nykyiseen toimittajaan. Tällöin saadaan argumentteja, joilla voidaan lähestyä kilpailijan asiakkaita.

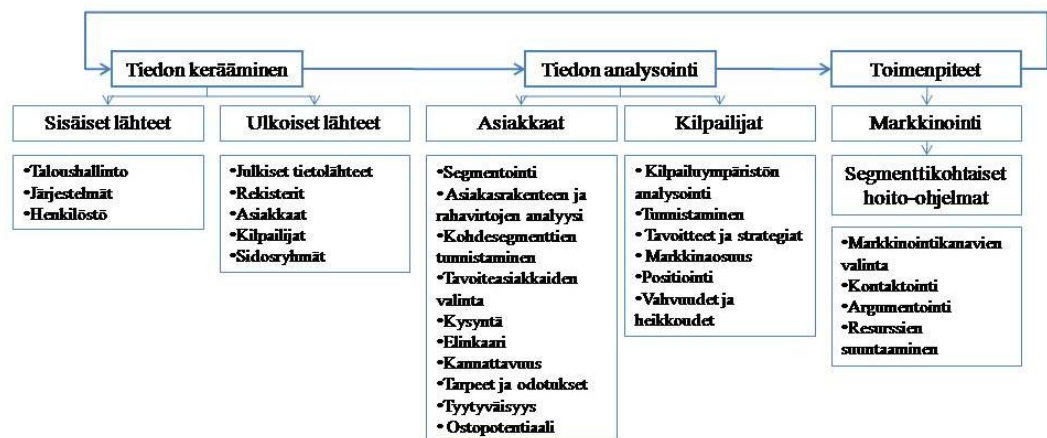
Toinen keskeinen teema asiakkaiden ja potentiaalın tuntemisessa oli se, että yritys pystyy valitsemaan yritykset ja segmentit, joita se haluaa palvella. Segmenttikoh-
taiseen kannattavuuteen voidaan pureutua esimerkiksi asiakasrakenteen ja rahavir-
tojen analyysin kautta. Tällöin omaa asiakaskuntaa peilataan toiminta-alueen yri-
tuskantaan, joka on jaettu markkinasoluihin esimerkiksi toimialan ja yrityksen
koon mukaan. Kun omat asiakkaat luokitellaan näihin segmentteihin, voidaan
seurata rahavirtoja joita tietystä markkinasolusta tulee. Tällöin nähdään minkä
tyyppiset yritykset ovat asiakkaina kannattavimpia ja minkälaisia yrityksiä yrityk-
sen kannattaa valita asiakkaikseen.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että suuremmissa yrityksissä tiedon ke-
räämisestä syntyvä hyöty on ymmärretty, mutta pienissä yrityksissä tätä ei vielä
osata arvostaa tai yritysten resurssit eivät riitä tiedon keruun ja analysoinnin järjes-
tämiseen. Tulevaisuudessa palkataan yhä enemmän henkilöitä, jotka osaavat ana-
lysoida kerättävää tietoa.

Haastateltavien mukaan järjestelmät tulevat kehittymään entisestään ja niiden vä-
lille voidaan rakentaa rajapintoja. Tällöin tietoa voidaan kerätä useilla eri järjes-
telmillä, niin yrityksen sisältä, kuin ulkoakin ja johtaa tieto yhteen järjestelmään
analysointia varten.

4.4 Marketing Intelligence -prosessin toimintamalli

Kuviossa 2 esitettyä toimintamallia (kts liite 1) voidaan hyödyntää, kun yritys on suunnittelemassa Marketing Intelligence -prosessin käynnistämistä. Mallin avulla on tarkoitus hahmottaa Marketing Intelligence -prosessin vaiheita. Marketing Intelligence -prosessin toimintamalli löytyy myös liitteestä 2.



KUVIO 2: Marketing Intelligence -prosessin toimintamalli

Prosessi aloitetaan tiedon keräämisellä. Tietoa kerätään yrityksen sisäisistä lähteistä taloushallinnosta, järjestelmistä ja henkilöstöstä. Taloushallinnosta voidaan kerätä tietoa asiakkaiden kannattavuudesta, sekä historiatietoa tapahtumista. Järjestelmien kautta kerätään asiakastietoa. Yrityksen omasta henkilöstöstä saadaan kerättyä kokemukseräistä, eli hiljaista tietoa.

Ulkoisiin lähteisiin kuuluvat julkiset tietolähteet, rekisterit, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. Julkisista tietolähteistä saadaan kerättyä tietoa mm. toimialasta ja toimintaympäristön kehittymisestä. Rekisterit tarjoavat yksityiskohtaisempaa tietoa muista yrityksistä, mm. demografista tietoa ja yhteystietoja. Asiakkaista voidaan kerätä tietoa esim. yrityksen omista järjestelmistä, sekä asiakaskyselyiden avulla. Kilpailijatieta hankitaan julkisista tietolähteistä ja henkilöiltä jotka tuntevat kilpailuympäristön. Muista sidosryhmistä selvitetään prosessit, joiden tehokkuutta voidaan tarkastella.

Yrityksen sisäiseen tietoon voidaan myös yhdistää tietoa yrityksen ulkoisista lähteistä. Tällöin esimerkiksi yrityksen asiakasrakennetta voidaan peilata koko markkinoiden yrityksiin. Vertaamalla asiakasrakennetta koko markkinoihin voidaan löytää mielenkiintoisia toimialoja ja segmenttejä. Taloushallinnon ja asiakasrekisterin tietoja voidaan verrata esimerkiksi ulkoisista lähteistä saataviin maksukyky- ja luottotietorekistereihin, jolloin mm. maksuhäiriöiset yritykset voidaan sulkea markkinoinnin toimenpiteiden ulkopuolelle.

Kun on saatu kerättyä tarvittavat tiedot, voidaan sitä lähteä analysoimaan. Kerätyn tiedon avulla selvitetään tavoiteasiakkaat tai -segmentit. Tavoitesegmenttien valitsemiseen saadaan apua asiakasrakenteen ja rahavirtojen analyysillä. Yrityksen asiakkaat jaotellaan markkinasoluihin esimerkiksi toimialan ja henkilöstöluokan mukaan. Samalla merkitään markkinasoluun sen tuoma liikevaihto. Taulukkoon tuodaan ulkoista tietoa yhdistämällä siihen tietoa koko alueella toimivista yrityksistä. Tällöin voidaan verrata omia asiakkaita ja tutkia mitkä markkinasolut ovat kannattavimpia ja tarkastella kuinka paljon kannattavimpien asiakkaiden profiilia vastaavia yrityksiä löytyy markkinoilta. Analyysin avulla siis selvitetään tavoiteasiakkaiden profiili ja voidaan lähteä suuntaamaan toimenpiteitä markkinoilla oleviin potentiaalsiin yrityksiin, jotka eivät vielä ole asiakkaita..

Seuraavaksi tavoiteasiakkaiden osalta selvitetään tyytyväisyyttä, tarpeita ja odotuksia. Teettämällä asiakastyytyväisyyssmittaus tavoiteasiakkaille voidaan saada oleellista tietoa siitä, mihin yritykset ovat tällä hetkellä tyytymättömiä. Tällöin voidaan jaotella tavoiteasiakkuuksia pienempiin kohderyhmiin, joille voidaan suunnitella omat markkinoinnin toimenpiteet. Omassa markkinoinnissa voidaan korostaa juuri niitä asioita, joihin tavoiteasiakkaat ovat tällä hetkellä tyytymättömiä tai asioita jotka he ovat arvottaneet korkealle. Mittaus voidaan suorittaa myös omiin kannattavimpiin asiakkuuksiin, jolloin saadaan tärkeää tietoa miten pitää heidät tyytyväisinä ja nostaa asiakasuskollisuutta asiakastyytyväisyyden keinoin. Tyytyväisyyden lisäksi on tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeita. Kun tunnistetaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet ajoissa, on toiminta proaktiivista ja samalla vähennetään riskiä siitä että asiakkaat siirtyvät käyttämään kilpailijan palveluita.

Nykyisistä asiakkaista on myös syytä tutkia ostopotentiaalia. Suuren potentiaalinen asiakas saattaa tällä hetkellä ostaa vain pienen osan tarpeestaan yritykseltä, ja suurimman osan kilpailijoilta. On myös hyödyllistä tietää jos asiakasyritys ostaa jo koko potentiaalillaan. Näiden tietojen avulla markkinoinnin resursseja saadaan suunnattua. Suuren potentiaalinen asiakas, jotka ostavat tällä hetkellä vähän on helppo kehittää, koska näihin yrityksiin on jo ”päästy sisälle” ja yrityksellä on jo olemassa oleva asiakassuhde. Taas asiakkaille jotka ostavat jo koko potentiaalillaan voidaan suunnitella tehokkaampia kanavia asiakassuhteiden hoitamiseen. Resurssien suuntaamista näihin yrityksiin on tarkkailtava kriittisesti, koska näihin yrityksiin tehtävä työ ei todennäköisesti tule kasvattamaan asiakasyrityksen keskiostoja. Tällöin voidaan käydä keskustelua esim. jakelukanavan siirtämisestä verkkokauppaan ja toimitusten automatisoinnista, jolloin saadaan tehostettua markkinointia pienentämällä kuluja.

Kilpailijoiden analysoinnissa on ensin tunnistettava markkinoilta kilpailevat yritykset ja tuotteet. Valittujen kilpailijoiden tarkemmalla analysoinnilla voidaan selvittää vahvuuksia ja heikkouksia. Näitä voidaan selvittää esim. teettämällä asiakastyytyväisyyskysely kilpailijan asiakkaisiin. Samalla selvitetään asiakkaiden arvostusta eri tekijöitä kohtaan, jolloin pystytään positioimaan oma yritys suhteessa kilpailijoihin ja samalla saadaan myös kerättyä argumentteja yrityksen markkinoinnille.

Tiedon analysoinnin jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä tämän hetkisestä tilanteesta, sekä määritellä tavoitteet. Sekä nykyiset asiakkaat, että potentiaali jaetaan segmentteihin, joille jokaiselle määritellään toimenpiteet. Segmenttikohtaisissa toimenpiteissä voidaan määritellä kustannustehokkaat palvelukanavat, suunnitella toteutettavat markkinoinnin toimenpiteet, sekä ohjata yrityksen resursseja oikeille asiakkuuksille.

Marketing Intelligence -prosessin on tarkoitus olla systemaattista ja jatkuvaa toimintaa, jolloin pysytään ajan tasalla muuttuvassa toimintaympäristössä. Tehtyjä toimenpiteitä on mitattava ja niiden pohjalta koko prosessia on muokattava vastaamaan sen hetkisiin tarpeisiin. Keräämällä ja analysoimalla tietoa systemaatti-

sesti ja perustamalla tehdyt päätökset ja toimenpiteet saavutettuun tietoon, luodaan samalla uutta tietoa. Tämä luotu uusi tieto antaa entistä paremmat lähtökohdat Marketing Intelligence -prosessille ja yrityksen markkinoinnin tulokselliselle kehittämiselle.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimintamalli tukemaan Marketing Intelligence-prosessin suunnittelua. Toimintamalli oli tarkoitus kääntää kirjalliseen muotoon, koska tähän asti kirjallinen malli oli puuttunut. Tutkimuksessa määriteltiin myös prosessin keskeiset vaiheet ja niiden sisältö.

Marketing Intelligence-prosessia tarkasteltiin tutkimuksen teoriaosassa sen kahden ensimmäisen vaiheen kautta: tiedon kerääminen ja tiedon analysointi. Empiirisen osion haastattelujen avulla tutustuttiin näiden vaiheiden käytännön toteutukseen, sekä kolmanteen vaiheeseen, eli tehtäviin toimenpiteisiin.

Tutkimuksen empiriaosuudessa painottui asiakkaista kerättävän tiedon merkitys. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeimpänä asiakkaiden tuntemista. Tiedon keruun ja analysoinnin tulisi heidän mielestään johtaa asiakastietämykseen, joka koskee yrityksen nykyisiä asiakkaita ja ulottuu myös asiakaspotentiaaliin, sekä kilpailijan asiakkaisiin. Kun asiakkaiden tarpeet ja arvostukset tunnetaan, voidaan heitä palvella niin että suhteen molemmat osapuolet saavat parhaan hyödyn.

Tutkimuksen tuotoksena syntyi toimintamalli Marketing Intelligence-prosessista. Malli on tarkoitettu sekä JM Tiedon henkilöstön, että JM Tiedon asiakasyritysten käyttöön. Mallia voidaan hyödyntää prosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Malli tarjoaa tukea suurempien linjojen hahmottamiseen, mutta vaiheiden sisältö ja niiden painottuminen määrittyvät paljon asiakasyrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaan.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska sen avulla selvitettiin toimenpiteitä, joiden avulla yritys voi tehostaa ja suunnata omaa markkinointiaan. Tutkimuksen teoriaosassa pystyttiin selvittämään tiedon keruun lähteet ja tietojen analysointi, mikä vastaa työn teoriaosuudelle esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksena syntyi myös toimintamalli, jonka avulla JM Tiedon asiakasyritys voi-

daan tutustuttaa Marketing Intelligence-prosessiin. Tutkimuksessa päädyttiin toteuttamaan empiriaosuus kvalitatiivisina haastatteluina laajan kvantitatiivisen aineiston sijaan. Laajan kvantitatiivisen aineiston avulla olisi saatettu löytää useampia näkökulmia tiedon hyödyntämiseen, mutta toisaalta tutkimusta suunniteltaessa kvalitatiiviset haastattelut koettiin tarkoituksenmukaisemmiksi. Kvalitatiivisten haastattelujen avulla päästiin syvemmälle prosessiin ja sen eri vaiheisiin, joita olisi voinut olla haastavaa selvittää strukturoidun kyselylomakkeen kautta.

Jatkotutkimuksena voitaisiin suorittaa kvantitatiivinen tutkimus laajempaan kohderyhmään, jolloin voitaisiin löytää muita näkökulmia tiedon hyödyntämiseen markkinoinnin kehittämisessä. Laajan aineiston kautta voitaisiin löytää asiakasyritysten tarpeita ja tavoitteita, joita he asettavat tiedon hyödyntämiselle. Nämä tarpeet ja tavoitteet antaisivat suuntaa lähteä tutkimaan aihetta uusien kvalitatiivisten haastattelujen kautta, jolloin Marketing Intelligence-prosessin toimintamallia kyettäisiin laajentamaan koskemaan esimerkiksi kilpailijatiedon tai markkinoiden trendien hyödyntämistä toimenpiteiden suunnittelussa. Toinen mielenkiintoinen tuotos voisi olla tietojärjestelmä, joka hallinnoisi Marketing Intelligence -prosessia tiedon yhdistäjänä ja seurantavälineenä. Järjestelmän avulla voitaisiin hallinnoida koko prosessia, sekä seurata sen kustannuksia ja tuottoja.

Tutkimuksesta syntyneitä Marketing Intelligence -prosessin toimintamallia voidaan käyttää prosessin hahmottamiseen ja pintapuoliseen tarkasteluun. Kuitenkin asiakasyritysten erilaiset lähtökodot vaativat yksityiskohtaisempaa suunnittelua, jolloin mallia ei voida pitää ehdottomana ohjenuorana prosessin toteuttamisessa.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Mutanen, U. 2001. Tiellä tietämyksen hallintaan. Helsinki: Metaliteollisuuden Kustannus Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2004a. Principles of Marketing: activebook version 2.0. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Armstrong, G & Kotler, P. 2004b. Principles of Marketing. 10. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Asiakkuusmarkkinointiliitto. 2009. B2B-sähköpostimarkkinoinnin hyvä tapa. [viitattu 31.3.2010] Saatavissa http://www.ssml.fi/files/686/B2B-sahkoposti_ASML_23.9.09.pdf.

Bhatnagar, V. & Ranjan, J. 2009. Principles for successful CRM in organizations: Direct Marketing: An International Journal. Volume 2, Issue 4, 239-247 [viitattu 21.1.2010] Saatavissa Emerald Journals –tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/3250020404.pdf>.

Birks, D. F. & Malhotra, N. K. 2003. Marketing Research: An Applied Approach. 2. painos. England/Essex: Pearson Education Limited.

Birn, R. J. 2004. The effective use of market research: How to drive and focus better business decisions. Market Research in Practice. 4. painos. Great Britain: Kogan Page Limited.

Brenkert, G. G. 2008. Marketing Ethics. United States of America: Blackwell Publishing Ltd.

Bush, R. F. & Burns, A. C. 2008. Basic Marketing Research: Using Microsoft® Excel Data Analysis. 2. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Chaffey, D. 2006. Total E-mail Marketing: Maximizing Your Results From Integrated E-marketing. 2. painos. Oxford: Elsevier Ltd.

Charlesworth, A. 2009. Internet Marketing: A Practical Approach. 1. painos. Oxford: Elsevier Ltd.

Chisnall, P. 2005. Marketing Research. 7. painos. England/Berkshire: McGraw-Hill Education Limited.

Davenport, T. & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita: kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum Media Oy/Harvard Business School Publishing Corporation

Donaghy, M. & Fletcher, K. 1993. The Role of Competitor Information Systems. Marketing Intelligence & Planning. Volume 11, Issue 7, 4-18 [viitattu 21.1.2010]. Saatavissa ABI Inform Global Proquest –tietokannassa:
<http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdlink?Ver=1&Exp=01-20-2015&FMT=7&DID=615884&RQT=309&cfc=1>.

Fonecta 2010. Opasasiakkuusmarkkinoinnin hyödyntämiseen. [viitattu 4.4.2010] Saatavissa http://www.fonecta.com/yrityksille/fi_FI/opas-asiakkuusmarkkinointi/.

Grönroos, M. & Ståhle, P. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Economica. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hervonen, H., Hovi, A. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell.

JM Tieto Oy. 2010. Yritys. [viitattu 27.3.2010] Saatavissa:
http://www.jmtieto.fi/index.php/fi/yritys/jm_tieto_oy.

JM Tieto. 2010. Päättäjät ja Vaikuttajat –tietokanta. [viitattu 10.2.2010] Saatavissa <http://www.jmtieto.fi/index.php/fi/palvelut/rekisterit>.

Johnston, M. & Marshall, G. 2010. Marketing Management. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kauppalehti. 2010. Yrityshaku. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=19056813&nimi=JM+Tieto+Oy>.

Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja –analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jyväskylä: Gummerus.

Kotler, P. 1999a. Kotler on Marketing. Great Britain: Simon & Schuster UK Ltd.

Kotler, P. 1999b. Muuttuva markkinointi –luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2001. A framework for marketing management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Lassar, S., Lassar, W. & Rauseo, N. 2008. Developing a CRM Strategy in Your Firm: Size up clients to build a competitive advantage. *Journal of Accountancy*. Volume 206, Issue 2, 68-73 [viitattu 21.1.2010]. Saatavissa ABI Inform Global Proquest –tietokannassa:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1529958981&sid=1&Fmt=3&clientId=52833&RQT=309&VName=PQD>.

Lemminki, R. 2009. Partner. JM Tieto Oy. Haastattelu 20.11.2009.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen -kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

McNeil, R. 2007. Business to Business Market Research: Understanding and Measuring Business Markets. Great Britain: Kogan Page Limited.

Moutinho, L. & Southern, G. 2010. Strategic Marketing Management. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Nonaka, I. 2008. The Knowledge-Creating Company. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Perlman, C. 2009. eBoot Camp: Proven Internet Techniques to Grow Your Business. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 27.3.2010.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Regester, S. 2009. Tough times call for lean customer data. Marketing. May 27, 2009, 4-5. [viitattu 14.3.2010] Saatavissa ABI Inform Global Proquest – tietokannassa:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1743387681&Fmt=3&clientId=52833&RQT=309&VName=PQD>.

Sarmaniotis, C., Stafyla, A. & Stefanou, C. 2003. CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. Business Process Management Journal. Volume 9, Issue 5, 617-634 [viitattu 14.3.2010] Saatavissa Emerald Journals –tietokannassa:
<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.phkk.fi/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1570090505.pdf>

Schiff, M. A. 2007. Business Intelligence: The Definitive Guide For Mid-Size Organizations. Business Objects. [viitattu 4.11.2009] Saatavissa BusinessIntelligence.com tietokannassa: http://www.businessintelligence.com/white_papers.asp.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tilastokeskus 2009. Tietoa tilastoista. [viitattu 8.2.2010] Saatavissa <http://www.stat.fi/meta/til/index.html>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. TEM Toimialapalvelu. [viitattu 4.4.2010] Saatavissa <http://www.tem.fi/index.phtml?s=54>.

Vercellis, C. 2009. Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. 1. painos. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Viljanen, M. 2009. Toimitusjohtaja. JM Tieto Oy. Haastattelu 23.11.2009.

Wee, T. 2001. The use of marketing research and intelligence in strategic planning: key issues and future trends. Marketing Intelligence & Planning. Volume 19, Issue 4, 245-253 [viitattu 21.1.2010] Saatavissa Emerald Journals – tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0200190403.pdf>.

Yli-Hakala, T. 2009. Partner. JM Tieto Oy. Haastattelu 27.11.2009.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Marketing Intelligence –prosessin toimintamalli

Liite 1. Haastattelurunko

Mitkä ovat asiakasyritysten yleisimmät intressit tiedonkeruun aloittamiseen?

esim. tehokkuuden parantaminen, kustannusten pienentäminen, toiminnan kehittäminen, tuloksen kasvattaminen

Mitkä ovat yleisimmät tiedonkeruun kanavat?

esim. järjestelmät, kartoitukset, haastattelut, julkiset lähteet, kampanjaseuranta

=> Minkälaista tietoa kerätään?

(asiakkaista, kilpailijoista, myynnistä, trendeistä)

Mikä on nykytilanne yritysten tiedon keräämisessä?

osataanko tietoa kerätä, kuinka suuri osa hyödyntää toiminnassaan

Mitkä ovat syitä sille, ettei saatavilla olevaa tietoa hyödynnetä liiketoiminnan kehittämisesä?

esim. osaamisen puute, ei koeta hyödylliseksi, kustannukset vs. saavutettu hyöty

Miten kerättyä tietoa hyödynnetään markkinoinnissa?

kerätty data => saatu informaatio => toiminnan suuntaaminen

esim. kohderyhmäsuunnittelu, palveluiden/palvelukokonaisuuksien kehittäminen

Miten asiakasyritykset ovat hyötäneet tiedon keräämisestä ja analysoinnista?

esim. tuloksen kasvattaminen, prosessien tehostaminen, kustannusten pienentäminen)

Mitkä ovat tulevaisuudessa tärkeimpiä vaikuttajia tiedon keräämisen aloittamiseen?

esim. kasvava kilpailu, tarve tehostaa toimintaa, toiminnan kehittäminen vastaamaan vaatimuksia, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen

Mitkä tulevat nousemaan tärkeimmiksi kanaviksi tiedon keräämisessä?

esim. järjestelmät, kartoitukset, haastattelut, julkiset lähteet, kampanjaseuranta

Miltä alueilta tietoa tullaan ensisijaisesti keräämään?

esim. omat asiakkaat, kilpailijat, muutokset markkinoilla, oma henkilöstö

Liite 2. Marketing Intelligence-prosessin toimintamalli

