



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakastiedon analysointi myynnin tukena

---

Gråsten, Calle

2012 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Asiakastiedon analysointi myynnin tukena

Calle Gråsten  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2012

Calle Gråsten

### Asiakastiedon analysointi myynnin tukena

Vuosi

2012

Sivumäärä

59

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kokevatko yritykset potentiaalisten asiakkaiden analysoinnin haasteellisena. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten pienet ja keski- ja suuret yritykset hyödyntävät potentiaalisten asiakkaiden analysointia liiketoiminnassaan.

Teoreettinen viitekehys rakentui asiakkuuksien johtamisen, myynnin johtamisen ja markkinointiviestinnän näkökulmista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelua varten haastateltiin kuutta yrityksen myynnistä vastaavaa henkilöä. Kaikki haastattelut litteroitiin, analysoitiin teemoittain, jonka jälkeen jokainen teema analysoitiin vielä erikseen. Haastateltavat eivät saaneet teemahaastattelurunkoa etukäteen, jolloin he eivät pystyneet valmistautumaan tai harjoittelemaan haastattelukysymyksiä.

Tutkimustuloksissa havaittiin haastateltavien vastauksissa yhtäläisyyksiä. Tutkimukseen osallistuneet kokivat kaikki nykyisten asiakkaiden analysoinnin varsin vaivattomaksi, mutta potentiaalisten asiakkaiden analysointi koettiin haasteellisena. Haastatteluissa haasteellisena koettiin potentiaalisten asiakkaiden löytäminen, joten jatkotutkimuksia varten tulisi mahdollisesti luoda sovellutus, joka analysoisi asiakkaita. Myyjäyrittäjä ei välttämättä tiedosta rajaa potentiaalisten asiakkaiden ja nykyisten asiakkaiden välillä.

Tutkimustulosten perusteella luotiin kehitysehdotus sovellutuksesta, joka analysoisi potentiaalisista asiakkaista saatua tietoa. Tutkimustulokset vahvistavat ennakkokäsitystä aiheesta: yrityksillä ei ole käytössään palvelua, joka tehostaisi huomattavasti yrityksen asiakasanalysointia tai myynnin tehostamista.

Yrityksillä on tarve kasvaa taloudellisesti ja täten saavuttaa mittakaavaetu kilpailijoihinsa nähden. Tutkimuksessa ei ratkennut se vaikuttaako potentiaalisten asiakkuuksien analysointi yrityksen taloudelliseen tulokseen. Jatkotutkimuksella voisi selvittää, tehostaako potentiaalisten asiakkaiden analysointi yrityksen liiketoimintaa. Jatkotutkimuksia varten olisi löydettävä yritys, joka tekee systemaattisesti potentiaalisten asiakkaiden analysointia.

Asiasanat: asiakkuuksien johtaminen, myynnin johtaminen, markkinointiviestintä.

Calle Gråsten

**Analysis of customer data to support sales**

Year	2012	Pages	59
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to research if companies find analyzing the potential customers challenging. The main focus of this research was to find out how SME companies utilize the analysis of potential customers in their business.

The theoretical framework of the study consists of three themes: customer relationship management, marketing communication and sales management. Theme interview was used as research method. For the theme interview, the six persons responsible for the sales of the company were interviewed. All interviews were transcribed which increased reliability of this research. The interviewees did not receive a theme interview questions beforehand. Therefore they were not able to prepare or practice their answers before the interview.

The research results showed similarities in the answers given by the interviewees. The participants of this study regarded the present customer analysis as quite easy but analyzing potential customers was found to be challenging by all. In the interviews, the finding of potential customers was experienced as challenging so an application which would analyze customers should possibly be created for further studies. The seller company is not necessarily aware of the boundary between the potential customers and the present customers.

On the basis of the research results a development proposal was created: An application which would analyze the information that has been received of potential customers. The research results strengthen the preconception from the subject: the companies do not have a service which would increase the efficiency of the customer analysis of the company or intensify of the sales considerably.

The companies have a need to grow and thus to gain scale advantages with respect to their competitors. In the study the problem whether the analysis of potential customers affects the economic result of the company was not solved. For further studies one would have to clarify if the potential customers' analysis in fact intensifies the business of the company doing it. Also, a company that uses potential customer analysis systematically would need to be found.

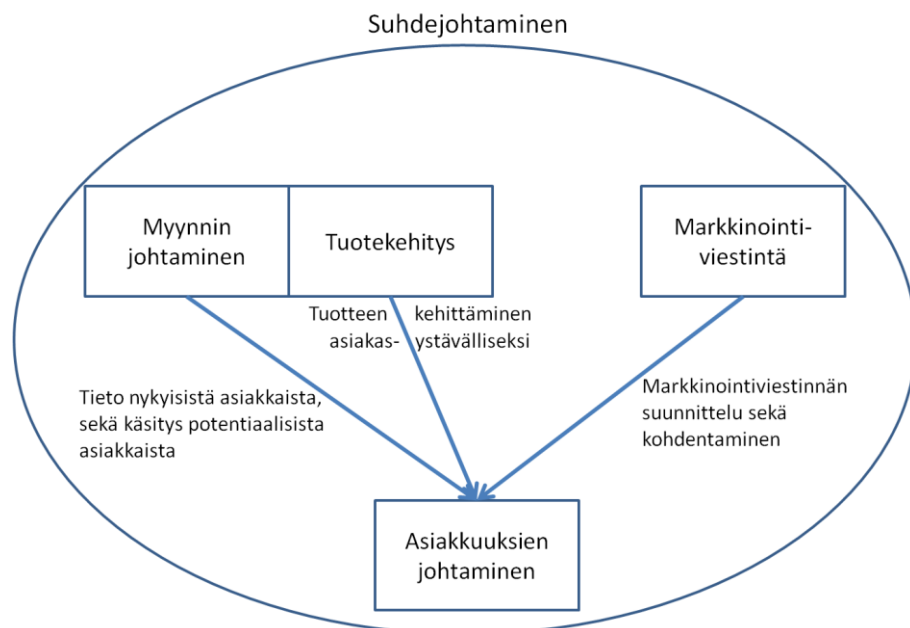
Keywords: customer relationship management, sales management, marketing communication.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Asiakkuuksien johtaminen.....	10
2.1	Asiakaskäyttäytyminen.....	12
2.2	Asiakkuuden kannattavuus ja arvo.....	12
2.2.1	Asiakkuuden nykyarvo.....	13
2.2.2	Asiakkuuden potentiaalinen arvo.....	14
2.2.3	Asiakkuuden referenssiarvo.....	14
2.2.4	Asiakkuuden emotionaalinen arvo.....	15
2.3	Segmentointi.....	15
3	Markkinointiviestintä.....	21
3.1	Yrityksen viestintäkentät.....	23
3.1.1	Markkinointitarpeisto.....	25
3.1.2	Toimitilatarpeisto.....	26
3.2	Markkinointiviestinnän kohderyhmät, tavoitteet ja strategiat.....	27
3.2.1	Markkinointiviestinnän suunnittelu.....	30
3.2.2	Markkinointiviestintäkeinojen toteutus.....	31
3.3	Markkinointiviestinnän muodot ja niiden painotus.....	34
4	Myyntitoiminnan johtaminen.....	36
4.1	Myyntiviestintä.....	37
4.2	Myynnin kehittäminen.....	39
4.3	Myyjät erinomaisen myynnin lähtökohtana.....	40
4.4	Tuotekehitys.....	41
5	Tutkimus.....	43
5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	43
5.2	Tutkimustulokset.....	44
5.2.1	Asiakkuuksien johtaminen.....	44
5.2.2	Markkinointiviestintä.....	46
5.2.3	Myynninjohtaminen.....	48
5.3	Kehitysehdotukset käytännön sovellutuksen näkökulmasta.....	49
6	Johtopäätökset.....	52
6.1	Jatkotutkimus.....	52
6.2	Yhteenveto.....	53
	Kuviot.....	57
	Liitteet.....	58
	Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	58
	Liite 2: Haastatellut henkilöt.....	59

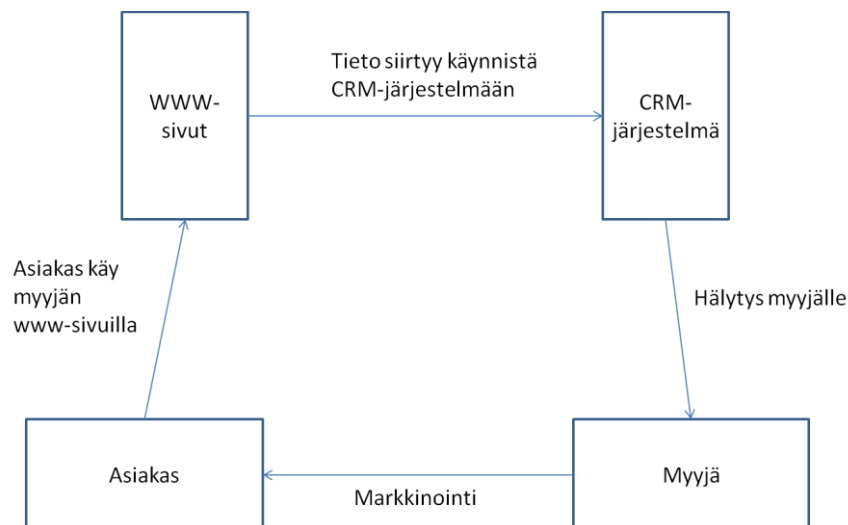
## 1 Johdanto

Asiakkuuksien johtaminen on useille yrityksille vaikeaa. Varsinkin sellaisissa yrityksissä, joissa itse myytävä tuote on erittäin kallis sen loppukäyttäjille. Tämän vuoksi on mielestäni syytä keskittyä asiakkuuksien johtamiseen markkinointiviestinnän, myyntijohtamisen ja tuotekehityksen näkökulmasta. Myyntijohtajien on oltava mukana markkinointiviestinnän suunnittelussa, sillä heillä usein on se tieto ketkä ovat asiakkaita nykyisin ja keitä voisivat olla yrityksen potentiaaliset asiakkaat. Myynnin ja markkinoinnin toimintatavat ovat muuttumassa tutkimustulosten mukaan. Hyvänä myyjänä on ennen pidetty sellaista myyjää, joka tuo yritykselle kaikkein eniten taloudellista hyötyä. Nykyään myyjän tulisi varsinkin yritysmarkkinoilla pystyä pitämään asiakkaita yrityksellä sekä haalia potentiaalisia asiakkaita lisää. Davies, Holt ja Ryals (2010, 1059) esittävätkin, että myyjän sekä myyntijohdon rooli yrityksessä on muuttumassa enemmän suhdejohtamisen suuntaan (Kuvio 1).



Kuvio 1: Mistä asiakkuuksien johtaminen koostuu?

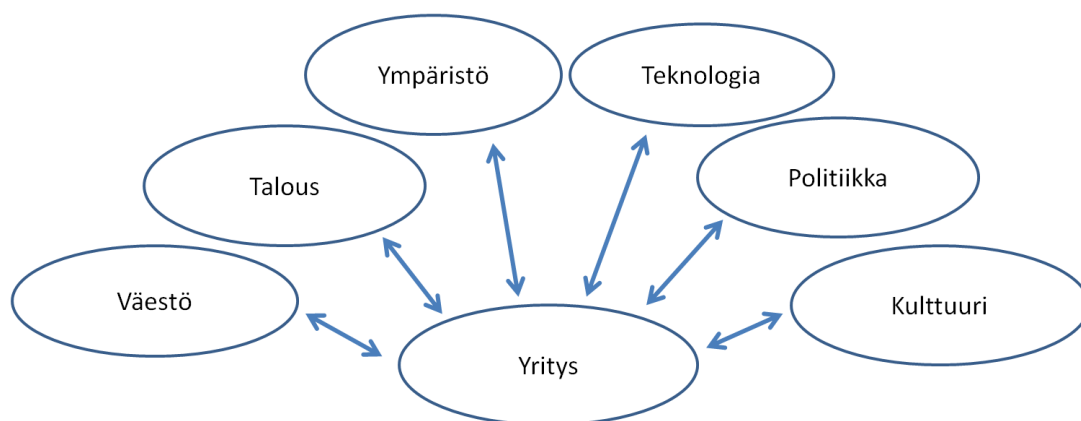
Myyntiorganisaatioiden keskittyminen asiakashankintaan edellyttäisi kehittynyttä segmentointia tukevaa palvelua, joka helpottaisi ja tehostaisi merkittävästi myyntitoimintaa. On olemassa yrityksiä, joiden palvelut jäljittävät asiakkaita ja ilmoittavat niitä myyntiin mikäli tarvetta on (Kuvio 2). Palvelut ovat usein yhteydessä yritysten CRM-järjestelmän kanssa, joten on syytä pohtia onko asiakastiedon kerääminen riippuvainen yritysten CRM-järjestelmästä. Teema-haastattelujen kautta saadun tiedon avulla tullaan kartoittamaan olisiko tällaiselle palvelulle käyttöä, mikäli se olisi helpompi käyttää. Mikäli tarvetta tällaiselle palvelulle olisi, luotaisiin käyttäjäystävällisempi palvelu, joka toimisi selainpohjaisella palvelimella. Tällöin varsinkin pienet ja keskisuuret yritykset eivät tarvitsisi omaa CRM-järjestelmää tiedon keruuta varten.



Kuvio 2: Asiakastiedonkulku CRM-järjestelmään

Tämän työn keskeisimmät viitekehykset ovat myynninjohtaminen viestinnän ja tuotekehityksen näkökulmasta, markkinointiviestintä sekä asiakkuuksien johtaminen, jota tullaan käsittelemään markkinointiviestinnän näkökulmasta.

Armstrongin ja Kotlerin (2010, 94) mukaan yrityksellä voi olla monia erilaisia vaikuttavia tekijöitä suuremmissa liiketoiminnan makroympäristössä, jotka muokkaavat mahdollisuuksia, ja asettavat haasteita yrityksille. Alla olevassa kuviossa 3 on esitelty kuusi keskeistä asiaa, jotka kaikki vaikuttavat yritykseen makrotasolla. Tulen käymään jokaisen esitellyn asian läpi.



Kuvio 3: Yrityksen makroympäristö (mukaillen Armstrong & Kotler 2010, 95)

Väestön tulisi olla markkinointijohtajien suuressa huomiossa, sillä väestö eli asiakkaat ovat kuitenkin yrityksen tuotteiden tai palveluiden ostajia. Maailman väestö on kasvamassa räjähdysmäisesti. Tällä hetkellä maailmassa arvioidaan olevan 6,6 miljardia ihmistä ja luku tulee kohoamaan 8,1 miljardiin jo vuonna 2030. Väestön muutos aiheuttaa muutosta myös markkinoinnissa. Suomessa on käynnissä väestön ikääntyminen ja tämä tarkoittaa terveysalla työvoimapulaa sekä välttämätöntä eläkeiän nostoa. Tämä on väistämätön seikka joka tulee olemaan edessämme. (Armstrong & Kotler 2010, 94.)

Markkinat edellyttävät sekä ostovoimaa että ihmisiä (Bergström & Leppänen 2009, 52). Taloudellinen ympäristö koostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten ostovoimaan sekä -käyttäytymiseen. Markkinointijohtajien olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota suuriin trendeihin sekä ihmisten ostokäyttäytymiseen. Varsinkin kuluttajamarkkinoilla markkinointijohtajien tulee kiinnittää ihmisten kulutustottumuksiin huomiota, sillä kuluttajamarkkinoilla toimivat ostajat tekevät ostopäätöksensä usein erittäin emotionaalisten arvioiden perusteella. (Armstrong & Kotler 2010, 103.)

Markkinointijohtajien tulee kiinnittää huomiota Armstrongin ja Kotlerin (2010, 105) mielestä muutamisiin trendeihin luontoympäristössä; ensimmäisenä kasvava pula luonnonmukaisesta raaka-aineesta, toisena koko ajan kasvavat päästöjen määrät ja kolmantena hallitusten kiristämät rajat raaka-aineiden jalostamiseen, esimerkkinä puiden hakkuut. Nämä kaikki voivat johtaa jopa maailman laajuisiin katastrofeihin, jotka tulevat vaikuttamaan ihmisten ostokäyttäytymiseen.

Teknologia ympäristönä tarkoittaa teknistyvän maailman huomioon ottamista yrityksen tehdessä markkinointipäätöksiä. Teknologia on ehkäpä kaikkein radikaaleimmin tällä hetkellä markkinointia muokkaava ympäristö. Tähän on helppo yhtyä, jos ajattelee esimerkiksi kuinka Internet on noussut maailman suurimmaksi markkina-alueeksi vain kaksikymmentä vuotta sen jälkeen kun se on alkanut yleistyä kotikäytössä. Sellainen tietoyhteiskunta, jossa elämme on varmastikin yksi suurimpia muutoksia aiheuttava tekijä yksilöiden sekä yrityksen elämässä viime vuosien aikana. Informaation jatkuva lisääntyminen mahdollistaa toki uudenkaltaisen toimintatapojen käyttöönoton. Sähköinen liiketoiminta parantaa ja kehittää koko ajan asiakasryhmä- ja sidosryhmäsuhteiden hoitoa. Kuka tahansa voi vertailla tuotteiden hintoja tai vastaanottaa markkinoijan viestejä, jolloin markkinoinnista tulee usein myös tehokkaampaa ja yksilöllisempää. (Bergström & Leppänen 2009, 55.)

Kehittyvät markkinointivalinnat ottavat vaikutteita huomattavasti poliittisesta ympäristöstä. Poliittinen ympäristö koostuu muun muassa laeista sekä ryhmistä, jotka rajoittavat eri järjestöjen tai organisaatioiden toimintaa tietyllä alueella (Armstrong & Kotler 2010, 108). Näitä voivat olla hallituksen, eduskunnan tai esimerkiksi muiden yhteiskunnallisten päättäjien toi-



minta. Poliittiseen ympäristöön kuuluu myös toiminta, jossa julkinen valta toimii asiakkaana. Poliittinen ympäristö vaikuttaa organisaatioon joko heikentäen tai parantaen yrityksen markkinointimahdollisuuksia. Lakeja, jotka erityisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan, ovat Bergströmin ja Leppäsen mielestä muun muassa: kuluttajansuojalaki, kilpailulaki, tavaramerkkilaki, tuoteturvallisuuslaki sekä elintarvikelaki. (Bergström & Leppänen 2009, 50-51.)

Kulttuurillinen ympäristö koostuu instituutioista ja muista tahoista, jotka vaikuttavat ihmisten arvoihin, odotuksiin ja käyttäytymismalleihin (Bergström & Leppänen 2009, 60). Ihmiset kasvavat tietyn kaltaisessa yhteisössä, joka muokkaa heidän perusolettamuksiaan ja arvoja. Kulttuuriset tekijät vaikuttavat Armstrongin ja Kotlerin mielestä hyvin vahvasti ihmisten tapaan kuluttaa. Tästä syystä markkinointijohtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota kulttuuriin ja sen muuttumiseen. (Armstrong & Kotler 2010, 111.)

Yrityksen markkinoinnin makrotason voidaan siis todeta olevan varsin laaja-alainen käsite. Makrotasoon vaikuttaviin tekijöihin ei yritys pysty itse kovinkaan paljon vaikuttamaan. Makrotason toimijat ennemminkin rajoittavat ja asettavat yritykselle tiettyjä rajoitteita, jonka mukaan yrityksen tulee toimia.

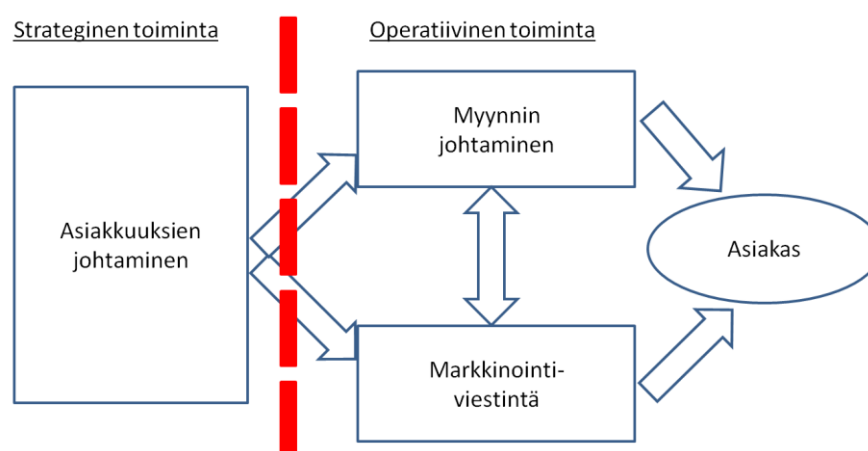
#### Työn tavoite

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, hyödyntävätkö yritykset myyntitoiminassaan asiakkaita saatua tietoa ja, miten se ilmenee. Työtä varten haastateltiin eri alojen myynnistä vastaavia henkilöitä sekä asiakkuusjohtajia. Yhä kilpailumassa taloudessa yritysten tulee löytää sopivia asiakkaita, joilta yritys saa mahdollisimman hyvää taloudellista hyötyä. Henkilökohtainen tavoitteeni on suorittaa kattava tutkimustyö, josta on hyötyä niin minulle kuin haastatteleville henkilöille. Tavoitteisiin kuuluu myös oma henkilökohtainen oppiminen markkinoinnin hyödyntämisestä laaja-alaisesti sekä myynti- ja asiakkuuksien johtamisen ymmärtäminen. Markkinoinnin osalta työssä keskitytään markkinointiviestintään, mutta on hyvä tiedostaa että markkinointia tehtäessä henkilöiden on ymmärrettävä, miten laaja-alainen käsite markkinointi on.

## 2 Asiakkuuksien johtaminen

Hyyrysen (2005, 3) mukaan monet asiakaspalvelu- ja tuotantoprosessit on viety äärimilleen operatiivisella tasolla. Strategiselta tasolta, jossa asiakkuuksia johdetaan tulisi saada tarpeaksi selkeitä ja yksinkertaisia ohjeita ja tavoitteita operatiiviselle tasolle.

Oheisessa kuviossa (Kuvio 4) on strategisen ja operatiivisen johtajuuden tasot eroteltuna punaisella katkoviivalla. Asiakkuuksien johtajan tulee selkeyttää strategiset valinnat myyntijohtajalle sekä markkinointiviestinnästä vastaavalle henkilölle. Tämän jälkeen yritys kykenee suuntaamaan myyntinsä ja markkinointinsa juuri oikein, jotta tavoitellut asiakkaat tavoitetaan mahdollisimman tehokkaasti.



Kuvio 4: Asiakkuuksien johtaminen strategisella tasolla

Nykypäivän taloudessa asiakkailla on valinnanvaraa ja tätä käyttämällä asiakas saa valtaa. Valta on siis siirtymässä loppukäyttäjille eli kuluttajille. Tätä edistää nykyajan markkinatalousjärjestelmä, jossa tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys lisääntyy kaikkialla. Keskeinen työkalu tähän on Internet. Tämänkaltaisen ympäristö pakottaa yritykset tarkastelemaan toimintaansa täysin uudella tavalla, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen uudessa tilanteessa. Uudessa tilanteessa, jossa valta on siirtynyt asiakkaalle, on yritysten muututtava asiakassuuntauneisiksi. Yritysten tulisi analysoida asiakkaitaan entistä enemmän sekä täsmämarkkinoida tuotteitaan uusille potentiaalisille asiakkailleen. Asiakasanalysoinnin perustana on Chaun, Ngain ja Xiun (2009, 2599) tekemässä tutkimuksessa osoitettu uusien potentiaalisten asiakkaiden hankinta.

Yksi asiakkuuksien johtamisen lähtökohta on luoda malli, jossa asiakkaat ovat osa organisaatiota. Asiakkaat muodostavat yhteisöjä, joiden avulla yritys voi menestyä. Asiakasyhteisöjen luominen on tulevaisuuden johtamisen kulmakiviä. Asiakasyhteisöjä voi syntyä usealla erilaisella tavalla. Näistä yksi on tuotteen ympärille muodostuva yhteisö, jota voidaan pitää perinteisenä asiakasyhteisön muotona. Esimerkkinä tästä on Harley Davidson moottoripyörille muo-

dostunut tietynlainen asiakasyhteisö, jonka kiinnipitävä voima on Harley Davidsonin brändivoima. Ajamalla Harley Davidsonin valmistamalla moottoripyörällä olet muutakin kuin pelkkä motoristi. Asiakasyhteisö voi muodostua myös yrityksen ympärille. Tämä on hyvin yleistä osuustoiminnassa. Osuustoiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluita jäsenilleen, jolloin asiakkaat hyötyvät olemalla osuustoiminnassa mukana. Muita asiakasyhteisöjen malleja ovat asiakkuuksien ympärille muodostunut yhteisö sekä arvojen varaan rakentuneet yhteisöt. Asiakkuuksien ympärille muodostuneen yhteisön tarkoitus on tuottaa arvoa jäsenilleen. Esimerkiksi kuulumalla tiettyyn klubiin saat lisäksi asiakkuuden niihin palveluihin, joita klubi asiakkailleen tarjoaa. Arvojen varaan rakentuneet yhteisöt ovat sellaisia, joihin sitoudutaan usein kaikkein voimakkaimmin. Tällaisia yhteisöjä voivat olla esimerkiksi ympäristön suojelemiseen perustuvat arvot kuten WWF:llä. (Lehtinen 2004, 188-189.)

Yrityksen on oltava erittäin kilpailukykyinen selviytyäkseen. Nykyään kun itse myytävä tuote tai sen hinta ei vielä tuo välttämättä pysyvää kilpailuetua, on yritysten siirrettävä resurssejaan asiakkaita kohti. Tutkimustulokset osoittavat, että asiakassuuntautuneisiin mainoksiin investoiminen voi lisätä merkittävästi yrityksen myyntiä (Rollins 2008, 112). Toimintamallin muuttaminen asiakkuusohjautuvaksi on yritysten oma strateginen valinta (Lehtinen & Storbacka 2002, 29). Asiakassuhteet eli asiakkuudet ovat ajan myötä kehittyviä ja muuttuvia rakenteita, jotka ohjaavat osapuolten, yrityksen ja asiakkaan, vaihdannan sisältöä sekä tuloksia (Tikkanen 2005, 33). Asiakassuhteen tulee olla aina vaihdantasuhde, jossa vaihdanta voi olla sisällöltään ja luonteeltaan kaukana varsinaisesta asiakassuhteesta. (Tikkanen 2005, 34.)

Asiakkuuksien johtamisen perusajatuksena on löytää tasapaino yrityksen eri intressiryhmien välillä. Intressiryhmiä voivat Olli-Pekka Pohjanmäen (2005, 1) mukaan olla asiakas, omistaja, henkilöstö, yhteistyökumppanit tai yhteiskunta. Lehtinen ja Storbacka (2002, 29) toteavat, että ainoa kestävä tavoite asiakkaiden johtamistyössä on asiakkuuden arvon nousu. Yrityksen tulisi selkeyttää millaisia asiakkaita heidän asiakaskannastaan löytyy ja miten asiakkuuksien kehitystyö tuo uutta arvoa yritykselle, ja sen asiakkaalle. Tavoitteena on saada kaikki erilaiset sidosryhmät käyttäytymään yritykselle suotuisalla tavalla ja vastaavasti saada yritys tuottamaan arvoa sidosryhmille (Pohjanmäki 2005, 1). Sidosryhmiä ovat kaikki, joilla on vaikutusta mihin tahansa arvostettavaan asiaan, tässä tilanteessa yrityksen saamaan taloudelliseen hyötyyn (Fernström, Pionius, Rastas & Roos 2006, 122). Asiakkuuden arvostamisen tärkeimpänä mittarina voidaan pitää asiakkuuden kannattavuutta, muita asiakkuuden mittareita voivat olla asiakkuuden taloudellinen volyyymi, asiakkuuden kesto, asiakkuuden lujuus tai asiakkuuden referenssiarvo. Asiakkaiden referenssit voivat tuoda yritykselle paljon uutta osaamista tai ajattelumalleja, joita yritys ei välttämättä olisi itse ymmärtänyt (Lehtinen & Storbacka 2002, 29 - 30). Seuraavissa luvuissa tullaan käymään läpi hieman tarkemmin asiakaskäyttämistä, asiakkuuden kannattavuutta ja arvoa, asiakkuuden kestoa sekä referenssiarvoa.

## 2.1 Asiakaskäyttäytyminen

Internet-asiakaskäyttäytymistä voidaan tutkia sillä, kuinka asiakkaat käyttäytyvät ostopäätöksiä tehdessään. Internetistä saadun asiakastiedon analysoinnissa on erittäin tärkeää tiedostaa kuinka asiakkaat käyttäytyvät tehdessään ostopäätöksiä Internetissä, jotta yritys pystyy suuntaamaan markkinointiviestinsä juuri oikein. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaan lojaalius tiettyä Internet-sivustoa kohtaan aiheutuu laadukkaasta ja informatiivisesta sisällöstä. Ihmiset palaavat yhä useammin sellaisille Internet-sivuille, joista he tietävät saavansa paljon tietoa eivätkä täten käytä aikaansa tiedon etsimiseen. Informaation täytyy siis olla myös helposti asiakkaan saatavilla. Internet-sivujen tulisi olla tyylikkäätkä eikä täyden näköiset, jolloin tutkimuksen mukaan asiakkaan on myös helpompi etsiä sivustoilta hakemaansa tietoa. Tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaan on helposti löydettävä kaikki tarpeellinen yhdestä paikasta sivustolta, jolloin turhien klikkausten määrä karsitaan pois ja asiakas kokee ajan säästöä. (Chang & Chen 2008, 2940 - 2941.)

Baker, Beitelspacher, Rapp ja Schillewaert (2011, 1) ovat tehneet tutkimuksen siitä, kuinka myyjän Internet -pohjaisten sovellusten käyttö vaikuttaa kaupan saamiseen. Tutkimuksessa vertailtiin kuinka paljon hyödyllisempää myyjän on osata käyttää selainpohjaisia sovelluksia kuin teknologisia apuvälineitä. Teknologisten apuvälineiden, esimerkiksi puhelin ja sähköposti, käyttö hyödyttää myyjän arkipäiväistä työtä, mutta erilaisten selainpohjaisten sovellusten käyttö usein hyödyttää yritystä taloudellisesti enemmän. Selainpohjaisten järjestelmien käyttö myös lisää yrityksen asiakaslähtöisyyttä paljon enemmän kuin tavallisten teknologisten apuvälineiden käyttö. Monissa yrityksissä uskotaan edelleen siihen, että esimerkiksi puhelimeen vastaaminen ja sähköpostin lukeminen ajasta ja paikasta riippumatta tekevät yrityksestä asiakaslähtöisemmän. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja muunlainen analysointi edistää asiakaslähtöisyyttä paremmin. Tutkimuksessa painotetaan, että myyntijohtajien tulisi pohtia erittäin kriittisesti miten erilaisten sovellusten käyttö vaikuttaisi yrityksen myyntiin ja asiakaslähtöisyyteen ja sitä kautta taloudellisiin säästöihin. (Baker, Beitelspacher, Rapp & Schillewaert 2011, 1 - 7.)

## 2.2 Asiakkuuden kannattavuus ja arvo

Asiakkuuden arvoa tulisi tarkastella aina yrityksen näkökulmasta (Lehtinen 2004, 123). Asiakkuuksien arvoa määriteltäessä on erittäin tärkeää tunnistaa asiakkuuden kannattavuus yritykselle. Asiakkuuden kannattavuutta ja asiakasprosesseja tarkasteltaessa huomataan usein niiden yhtäläisyys helposti. Usein kokemattomien yritysten asiakkuudet ovat hyvin monimutkaisia sekä sisältävät paljon sellaisia yksittäisiä toimintoja, jotka eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle. Asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti yhden asiakkuuden tietyllä aikavälillä yritykseen tuomaa kannattavuutta eli asiakkuuden tuomasta talou-

dellisestä hyödystä vähennetään asiakkuudesta aiheutuneet kustannukset. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuus, joka tuo yritykseen enemmän kassavirtaa on sille kannattavampi. Asiakkuuden kannattavuutta pohtimalla on hyvä myös tiedostaa investoinnit, joita asiakkuuden synnyttäminen vaatii. (Lehtinen & Storbacka 2002, 30.)

Asiakkuuksien arvoja määriteltäessä käytetään usein kahta aikaulottuvuutta, mennyttä aikaa sekä tulevaisuutta (Han, Leung & Lu 2011, 9). Puhuttaessa asiakkuuden nykyarvosta yritykselle tarkoitetaan sillä kuitenkin mennyttä arvoa. Nykyarvoa määriteltäessä käyttävät yritykset usein eri mittareita, kuten asiakkaan ostoja tai asiakkuuden kannattavuutta, nämä kaikki perustuvat asiakkuuden menneisyydestä todettaviin asioihin, joten nykyarvo onkin verrannollinen asiakkuuden menneisyydessä tuottamaan arvoon. Menneisyydessä asiakkuuden tuottamaan arvoon vaikuttaa suoraan asiakkaan ja myyjän yhteiset intressit, hyödyt joita kumpikin yritys asiakkuussuhteesta saa sekä uhraukset, joita ostajan ja myyjän on tehtävä saadakseen asiakkuussuhteen toimimaan (Cox, Hutchinson, Saab & Wellington 2010, 465).

Asiakkuuden toteutuneen arvon lisäksi on myös hyvin oleellista tunnistaa asiakkaan menestymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa. Tulevaisuuden potentiaalinen arvo on täten nykyarvon kanssa käsiteltävä ulottuvuus, jonka tulisi suunnata huomiota mahdollisuuksien johtamiseen (Pohjanmäki 2005, 1). Lehtisen ja Storbackan (2002, 30) mukaan kaikkien asiakkuuksien tulisi olla pitkällä aikavälillä kannattavia. On kuitenkin hyvä huomioida, etteivät kaikki asiakkuudet tuo arvoa yritykselle ilman investointeja. Asiakkuutta tulisi analysoida ajallisesti, esimerkiksi vuositasolla. Lehtinen ja Storbacka (2002, 30) kuitenkin huomauttavat, ettei vuositasolla analysoinnista pidä vetää harhaan johtavia johtopäätöksiä. Asiakkuus, joka on tänä vuonna kannattamaton voi olla tulevaisuudessa erittäinkin kannattava.

### 2.2.1 Asiakkuuden nykyarvo

Asiakkuuden nykyarvoa mitataan usein asiakkaan ostoilla eli volyyymilla sekä asiakkuuden kannattavuudella. Kumpaakin näistä arvoista voidaan mitata. Volyymin arvoa mitattaessa tulee ensin määritellä ajanjakso jolta kerätään asiakkaan kaikki ostot. Tämän jälkeen kaikki laskeetaan yhteen jolloin tuloksena on asiakkaan volyymitieto. Tätä tietoa on olennaista käyttää hyödyksi mitattaessa esimerkiksi asiakkuusriskiä. Volyymitiedon avulla saamme selville ketkä ovat yritykselle kaikkein tuottoisimmat asiakkaat ja näin ollen myös tärkeimmät. Volyymitieto kertoo myös hyvin paljon asiakkaan kannattavuuspotentiaalista (Pohjanmäki 2005, 2). Kaikki suuren volyymin asiakkaat sisältävät myös suuren kannattavuuspotentiaalin. Mikäli yksittäisen asiakkaan ostoja kyetään analysoimaan, voidaan usein mahdollistaa ostojen ohjaamista siten, että asiakas voisi tuoda tulevaisuudessa vieläkin enemmän tuottoa yritykselle. (Han, Leung & Lu 2011, 1.)

Asiakkuuden kannattavuuden tarkastelu ohjaa usein yksittäisen asiakkaan lisäksi koko yrityksen asiakaskannan kannattavuuteen. Asiakkuuksien kannattavuutta voidaan samoin kuin volyymiakin tarkastella sekä menneisyyden, että tulevaisuuden näkökulmasta. Asiakkuuden kannattavuuden laskeminen on paljon työläämpää kuin asiakkuuden volyymitiedon. Asiakkuuden kannattavuutta voidaan esimerkiksi mitata myyntikatteella, mutta on hyvä muistaa, että tästäkin jäävät huomioimatta yrityksen kaikki muut yrityksen toiminnan kustannukset. Asiakkuuden volyymitiedon tavoin asiakkuuden kannattavuus tulevaisuudessa on usein suoraan verrannollinen menneeseen aikaan. (Pohjanmäki 2005, 3.)

### 2.2.2 Asiakkuuden potentiaalinen arvo

Asiakkuuden potentiaalista arvoa määriteltäessä voidaan ottaa huomioon joko tämän hetken arvo tai tulevaisuuden potentiaalinen arvo. Potentiaalinen arvo voi olla joko tuloihin pohjautuvaa tai asiakkuuden kustannuksiin pohjautuvaa (Han, Leung & Lu 2011, 9). Tuloihin pohjautuvassa mallissa voidaan nykyhetken asiakkuuden potentiaalinen arvo laskea asiakasosuspotentiaaliksi tai lisämyyntipotentiaaliksi perusteella, kun puolestaan tulevaisuuden potentiaalia voidaan määrittellä asiakkaan mukana kehittymisen potentiaalina. Asiakasosus potentiaalilla tarkoitetaan asiakkaan ostoja, joista yritys koettaa saada itselleen mahdollisimman suuren osuuden. Mitä suurempi asiakasosus on, sitä parempi se on ostavalle yritykselle. Asiakkaan mukana kehittymisen potentiaalina tarkoitetaan sitä millaisia mahdollisuuksia asiakas voi tuoda yritykselle tulevaisuudessa. (Pohjanmäki 2005, 8.)

Kustannuksiin pohjautuvassa mallissa voidaan kumpaakin, nykyhetkeä sekä tulevaisuutta määrittellään kannattavuuspotentiaalina. On kuitenkin syytä tiedostaa, että jokainen yrityksen asiakkaista omaa kannattavuuspotentiaalia. Tavoiteltaessa asiakkuuteen arvoa on syytä tiedostaa, että muutos ei voi olla pelkästään toisen osapuolen voitto. Onkin olennaista ajatella tehokkuuden ajattelun lomassa myös asiakkaalle koituvaa hyötyä. (Pohjanmäki 2005, 9 - 10.)

### 2.2.3 Asiakkuuden referenssiarvo

Kaikilla asiakkailla on olemassa referenssiarvo. Erittäin voimakkaasti sitoutunut asiakas, joka on valmis suosittamaan yritystä tai tekemään työtä sen puolesta on erittäin arvokas ajattelun uusia potentiaalisia asiakkuuksia. Asiakkuuden referenssiarvo on Lehtisen ja Storbackan (2002, 32) mielestä ymmärretty erittäin hyvin varsinkin yritysliiketoiminnan markkinoinnissa, mutta se on erittäin kovassa kasvussa myös kuluttajapuolen markkinoilla. Lehtinen ja Storbacka (2002, 32) perustelevat näkemystään sillä, että asiakkaat uskovat paremmin viestejä, jotka tulevat toiselta asiakkaalta kuin yritykseltä itseltään.

#### 2.2.4 Asiakkuuden emotionaalinen arvo

Lehtinen (2004, 130) on kirjassaan asiakkuuksien aktiivinen johtaminen esitellyt nykyarvon, potentiaalisen arvon sekä referenssiarvon lisäksi asiakkuuden emotionaalisen arvon. Asiakkuuden emotionaalinen arvo on ehkäpä kaikkein vaikeimmin arvioitava asiakkuuksien arvoista, sillä emotionaalista arvoa määriteltäessä esille nousee pelkästään kahden toimijan väliset, henkilökohtaiset suhteet. Tulee kuitenkin huomata, että emotionaalinen arvo hyvin paljon sidoksissa eri toimijoiden välisiin henkilökohtaisiin vuorovaikutussuhteisiin. Emotionaalista arvoa määriteltäessä tulee huomio kiinnittää erityisesti kolmeen näkökulmaan. Kolme näkökulmaa on asiakkuuden luotettavuus, joka kattaa sekä yrityksen sekä henkilökohtaisen luotettavuuden, asiakkuuden ”fiilis”, kuinka miellyttävää on tehdä yhteistyötä sekä kolmantena arvoyhteensopivuus, joka kattaa myös organisaatioiden sekä henkilöiden arvot.

#### 2.3 Segmentointi

Käsitteenä segmentointi on varsin yksinkertainen asia. Se tarkoittaa markkinoinnin toimintaratkaisujen perustaksi yrityksen tekemää kunkin markkina-alueen sisällä olevan asiakaskohderyhmän valintaa, määrittelyä sekä kohderyhmän kuvausta. Segmentointia käsitteenä alettiin käyttää liiketoiminnassa käsitteenä myyntisuuntaisessa vaiheessa. Ropen (2005b, 153) mukaan segmentointi -käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1956, kun amerikkalainen Wendell R. Smith puhui siitä kuinka saisi haulikon hakuammunnan vaihdettua pienoiskiväärin tarkkuusammuntaan. Smith esitti myös, että olisi edullisempaa katsoa mihin aktiiviset myynti- ja markkinointitoimet suunnataan. Segmentoinnin ei tulisi olla ensisijaisesti ulkoisten markkinointitoimien suuntaaja.

Markkinointiviestintäkeinojen tulee vaihdella kohderyhmittäin, yrityksen toimialan sekä tuotteiden mukaan. Kulutushyödykkeiden markkinoinnissa tulee saavuttaa yhdellä markkinointiviestillä mahdollisimman laaja joukko potentiaalisia ostajia. Parhaat mahdolliset markkinointikanavat ovat tässä tapauksessa joukkoviestimet tai suoramarkkinointi. Yritysmarkkina puolen markkinoinnissa usein käytetään erittäin tarkoin kohdistettua suoramarkkinointia sekä henkilökohtaista myyntityötä, yhdessä tai erikseen (Bergström & Leppänen 2009, 333). Huolellinen ja tarkka segmentoinnin toteutus ja tehdyissä ratkaisuissa onnistuminen toimii edellytyksenä kaikille segmentoinnin päälle rakennettavilla markkinaratkaisuille. Segmentoinnin tavoitteena on löytää yrityksen osaamiseen ja resursseihin sopivat parhaat liiketaloudellisen tuloksen kannalta mahdollistavat asiakaskohderyhmät. Valitsemilleen asiakaskohderyhmille eli segmenteille organisaatio kohdistaa tarjontansa sekä markkinoinninsa. (Rope 2005b, 153.)

Jotta yritys kykenee segmentoimaan asiakkaitaan, tulee yrityksen ensin määrittellä asiakasperustansa. Asiakasperustan tulisi olla sellainen markkinoilta löytyvä asiakasryhmä tai sellaisia

asiakasryhmiä, jotka ovat taloudellisesti saavutettavissa. Asiakasperustaan kuuluvien ryhmien tulee myös olla valmiita maksamaan yrityksen tuotteesta sellainen hinta, joka mahdollistaa yrityksen kannattavuuden liiketaloudellisesta näkökulmasta (Rope 2005b, 87). Moni yritys segmentoi asiakkaitaan valmiina olevan tiedon pohjalta. Internet-pohjaiset ratkaisut voisivat tutkimusten mukaan tuoda asiakkaista tietoa jo siinä vaiheessa, kun asiakas ei ole vielä ostanut tuotetta, mutta voisi sen ostaa, jos myytävän tuotteen markkinointiviestintä olisi kohdenettu oikein. Asiakkaista kerättävää tietoa olisikin hyvin tärkeitä kerätä ja analysoida, jotta yritys pystyisi oikeaan aikaan tarjoamaan oikeita tuotteita potentiaalisille asiakkailleen. (Tao & Yeh 2003, 291.)

Asiakasperustaa tarkasteltaessa lähtökohtana voisi toimia ajatus siitä, että markkinat ovat jakautuneet useiksi erilaisiksi segmenteiksi. Asiakkaiden näyttäessä hyvin samankaltaisilta, eivät ne sitä kuitenkaan ole. Vaikka itse tuote olisi hyvin samankaltainen peruselementeiltään, yleensä markkinoita katsottaessa on kyse siitä, että valittaessa yksi segmentti ja vakuuttaessa se tuotteen erinomaisuudesta, on tuote hieman erilainen kuin yleisen perustuotteen kohdalla (Rope 2005b, 87).

Usein asiakasperusta määritellään toimialaperusteisesti, mutta on se vain yksi keino tarkastella asiakasperustaa yritysmarkkinoilla. Keskeisintä asiakasperusta-ajattelussa onkin, että asiakasperustaa ei pidetä yhtenäisenä sekä myydä sille yrityksen perustuotetta. Viesti ei koskaan tulisikaan olla esimerkiksi siivousalan yrityksessä, että siivoamme sekä laivoja että sairaaloita. Tästä seuraa se, että vaikka tuotteen ydin olisikin hyvin samankaltainen eri segmenteissä, niin on aivan erilaista kaupata sairaaloille sairaalasiivousta kun tarjota kaikille segmenteille yleissiivousta. (Rope 2005b, 88.)

Asiakkaiden analysointiin Internetissä kannattaa Choun ja Wun (2010, 340) tekemän tutkimuksen mukaan käyttää varsin suurpiirteistä segmentointia. Tämän kaltainen segmentointi tarvitsee tuekseen usein monia asiakkaiden analysointikertoja, mutta se tuottaa pidemmällä aikavälillä yrityksen kannalta parempia taloudellisia tuloksia kuin liian kriittinen segmentointi. Liian kriittisen segmentoinnin varjopuolena tutkimuksessa todetaan, että suuri joukko potentiaalisista asiakkaista voi jäädä tavoiteasetannan ulkopuolelle. Kun asiakkaita analysoidaan pitkäjänteisesti vaikkakin suurpiirteisemmin, on potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen erittäin paljon helpompaa markkinoinnin avulla.

Markkinoiden segmentointi perustuu siihen, ettei yrityksen samankaltaista kokonaismarkkinointia kannata käsitellä kokonaisuutena. Yrityksen tulisikin pystyä löytämään pienempiä sekä suhteellisen samankaltaisia ryhmiä, jotka ovat yrityksen markkinoinnin kannalta suotuisampia ja tuottoisampia, kuin muut potentiaaliset asiakaskuntaan kuuluvat ryhmät. Kohdistamalla tarjonta näille suotuisille asiakasryhmille, saavuttaa yritys usein paremman tuloksen kuin pyr-



kimällä palvelemaan koko potentiaalista asiakaskuntaa. Segmentoinnin avulla yritys voi päästä positiiviseen synergiaan, jolloin segmenttien osien summa olisi enemmän kuin mitä tulos olisi ilman segmentoitua markkinointia. (Rope 2005b, 154.)

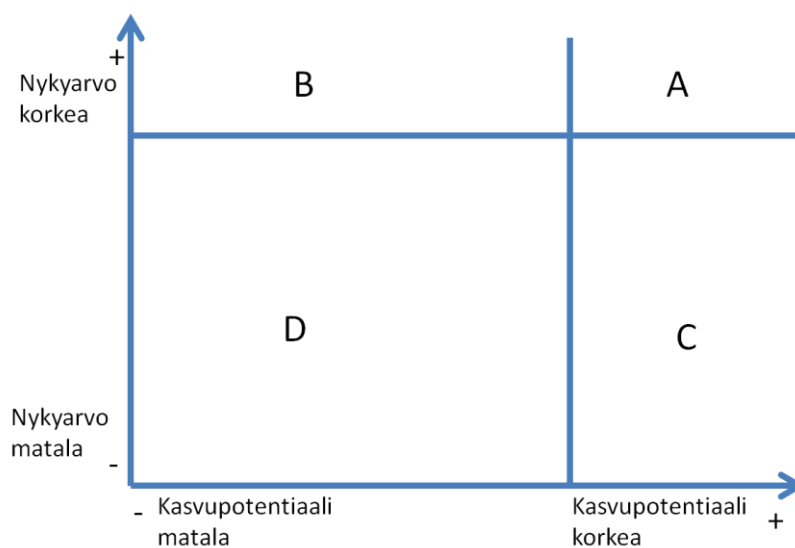
Segmentointi käsitteen yksinkertaisuudesta huolimatta sen toteuttaminen käytännössä on erittäin haasteellista. Syy, joka voi ehkäistä segmentoinnin tuloksellista toteutumista, on käsitteeseen sisältyvä valinta. Segmentin tulee aina olla yrityksen johdon oma valinta, mikäli yritys ei valitse kohderyhmäänsä, ei yritys voi myöskään olettaa asiakkaan valitsevan yritystä. Kohderyhmän valintaan liittyy monia hankaloittavia seikkoja. Itse segmentin valitseminen voi olla jo usein yritykselle hankalaa sillä jonkin valitseminen usein tarkoittaa toisen segmentin kieltämistä. Usein segmentointiin kuuluva perussääntö on Ropen (2005b, 155) sanoin: ”Segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää niin kannattaa vielä ottaa puolet pois” (Rope 2005b, 155).

Usein segmentointiin liittyvä luopumisoongelma liittyy osaltaan segmentti- ja asiakas-käsitteiden sekoittamiseen. Segmentti käsitteenä tarkoittaa sitä ryhmää, jolle yrityksen tuotteet on erityisesti suunnattu ja tarkoitettu. Asiakas on se, joka on jo ostanut ja voisi ostaa enemmän myyjäyrityksen tuotteita tai palveluja (Han, Leung & Lu 2011, 2). Mikäli segmenttiin kuulumaton ostaa tuotteen, ei se tee hänestä vielä segmenttiin kuuluvaa henkilöä. Yrityksissä usein pelätään liian tiukan segmentoinnin rajaavan asiakaspotentiaalia siten, että markkinat eivät enää riitä yritykselle. (Rope 2005b, 155-156).

Asiakkuuksien yksi yleisimmin käytössä oleva segmentointitapa on asiakkuuksien arvopohjainen segmentointi. Segmentointimalleja on monia, mutta tähän työhön asiakkuuksien arvopohjainen segmentointi sopii parhaiten. Tulen käsittelemään asiakkuuksien arvopohjaista segmentointia seuraavassa luvussa.

#### Asiakkuuksien arvopohjainen segmentointi

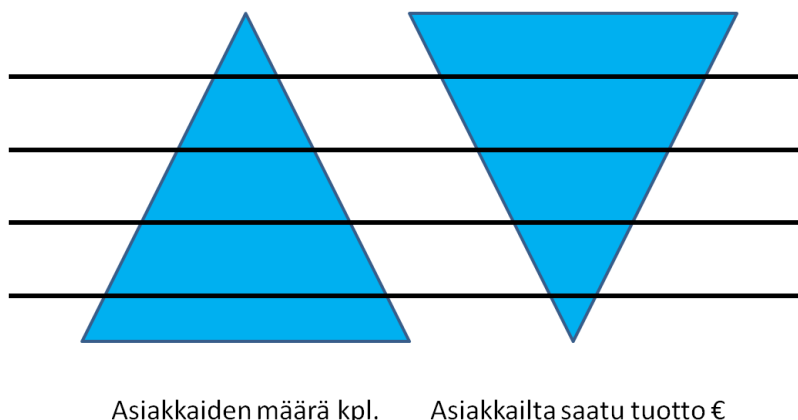
Asiakkuuksia segmentoitaessa niiden yritykseen tuoman arvon mukaan on selvitettävä, mitkä asiakkaat ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä sekä missä yhteyksissä itse yritys tarjoaa asiakkaalleen eniten lisäarvoa (Hakala & Malmelin 2005, 107). Asiakkaita segmentoidaan usein asiakkuuksien nelikentän mukaan (Kuvio 5). Asiakkuuksien nelikentässä pyritään selvittämään asiakkuuksien arvoa yritykselle. Asiakkaat jaetaan usein neljään lohkoon, jotka kertovat siitä mikä on asiakkaan nykyarvo sekä kasvupotentiaali yrityksen lähtökohdasta. (Pohjanmäki 2005, 1.)



Kuvio 5: Asiakkuuksien nelikenttä (mukaillen Pohjanmäki 2005,3)

Korkean nykyarvon osalta asiakkaat jaetaan kahteen osaan (A ja B) ja matalan arvon asiakkaisiin (C ja D). Raja voidaan tehdä käyttämällä esimerkiksi kriteeriä siitä kuinka paljon asiakkaat tuovat yrityksen nykyarvon kertymästä (esimerkiksi 80 %) ja täten sijoitetaan nämä asiakkaat rajan yläpuolelle. On kuitenkin muistettava, että tähän asiakasryhmään kuuluu vain pieni osa yrityksen asiakkaista. Olennaista tässä rajan määrittelyssä on erotella asiakkaat luontevalla tavalla. Raja korkean ja matalan potentiaalin määräytyy siten, että rajan oikealle puolelle sijoituvista yrityksistä vain sellaiset yritykset joiden kasvupotentiaali on huomattavan suuri osa esimerkiksi 80 % kokonaiskasvupotentiaalista. (Pohjanmäki 2005, 3-4.)

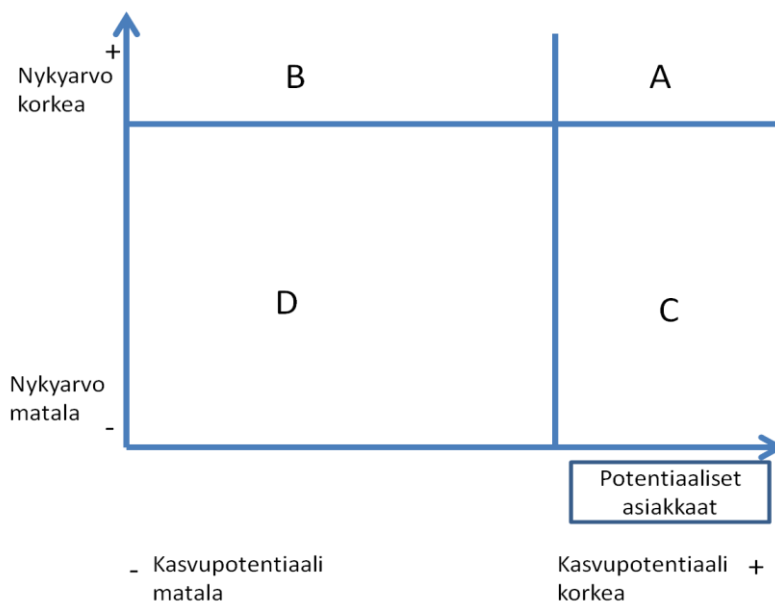
Asiakkuuksien nelikenttään muodostuu kuvio, jossa on samanaikaisesti kuvattuna yritysten nykyarvo ja kasvupotentiaali. A-lohkon asiakkaat omaavat sekä korkean kasvupotentiaalin että nykyarvon. Yritykseen eniten rahaa ja mainetta tuovien asiakkaiden tulisi olla markkinointiviestinnällisesti yrityksen tärkein kohderyhmä (Hakala & Malmelin 2005, 107). D-lohkoon sijoittuvat asiakkaat joiden kasvupotentiaali sekä nykyarvo ovat matalat. On oleellista huomata, että lukemat eivät ole joka yrityksessä samanlaisia, mutta perusperiaatteena voidaan pitää sitä, että suurimman osan tuotosta yritykseen tuo hyvin pieni osa asiakkaista (Kuvio 6). Kuvion vasen puoli osoittaa asiakkaiden määrää ja oikea puoli kuviosta osoittaa asiakkailta saatua tuottoa. Mitä suurempi osa kolmiosta on asteikon välillä, sitä enemmän on asiakkaita tai asiakkailta saatua tuottoa. Olellista kuviosta on huomata, mitä kapeammaksi asiakkaiden lukumäärä supistuu, sitä enemmän asiakkaat tuovat yritykselle tuottoa. (Hyyrynen 2005, 8.)



Kuvio 6: Vain murto-osa asiakkaista tuo tulosta (mukaillen Hyyrynen 2005, 8)

Asiakkuuksien nelikenttäanalyysi näyttää, kuinka paljon asiakas on ostanut tuotteita menneisyydessä ja antaa käsityksen siitä kuinka paljon asiakas olisi valmis ostamaan tulevaisuudessa. Analyysi antaa yritykselle eväät tarjota tuotteitansa jo paljon ostaville asiakkaille sekä sellaisille potentiaalisille asiakkaille, jotka eivät vielä ole yrityksen asiakkaita (Benoit & Van den Poel 2009, 10475). Yritysmarkkinatoimialoilla ollaan siirtymässä suuntaan, jossa yksittäisen asiakkaan osuus yrityksen liikevaihdosta on kasvanut niin suureksi, että niillä on merkittävä vaikutus toimittajien strategiaan. Mikäli yrityksen kymmenen suurinta asiakasta vastaisi yli 30 % yrityksen liikevaihdosta, on selvää, että suhde tällaisiin asiakkaisiin ei ole symmetrinen. Tällöin asiakkaat siirtyvät koko ajan asiakkuuksien nelikentässä keskikohdasta kohti A-lohkoa. Tämä tarkoittaisi toisin sanoen sitä, että tällaisia asiakkaista tulisi yritykselle erittäin tärkeitä. Kuluttaja asiakkuudet puolestaan ovat hyvin usein asymmetrisiä, sillä toimittajayritys on aina merkittävästi voimakkaampi ja suurempi kuin yksittäinen kuluttaja. Yritysten on kuitenkin erittäin tärkeitä tiedostaa, että uudet jakelukanavat sekä Internetiin pohjautuvat teknologiat tarkoittavat sitä, että kuluttajilla on käytettävissä yhä paremmat työkalut, jotka tekevät asiakkaista voimakkaampia. (Storbacka 2005, 20-21.)

Asiakkuuksia segmentoitaessa tulisi yrityksen ymmärtää segmentoida myös potentiaalisia asiakkaita. Potentiaalisten asiakkaiden segmentointi voidaan kuvata lisäämällä asiakkuuksien nelikenttään kuvion ulkopuolelle syntyvä lohko, joka on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 7: Asiakkuuksien nelikenttä (mukaillen Benoit & Van den Poel 2009, 10477)

Kuviossa 7 muodostuu nykyarvon alle, mutta korkean kasvupotentiaalin kohdalle asiakkaat, jotka yrityksen tulisi huomioida yrityksen segmentoidessa ja analysoidessa asiakkaitaan. On syytä huomioida, että kaikki nykyarvon alle sijoittuvat mahdolliset uudet asiakkaat ovat yritykselle potentiaalisia. Näitä kaikkia ei kuitenkaan ole syytä analysoida, vaan tärkeitä onkin keskittyä vain siihen ryhmään, joka sijoittuu positiivisen kasvupotentiaalin kärkipäähän. Näillä asiakkailla voi siis olla tarve yrityksen tuotteille ja palveluille, mutta joko potentiaalinen asiakas tai itse yritys ei ole näitä tiedostanut. (Enst 2011, 4.)

### 3 Markkinointiviestintä

Kuluttajat ovat usein liian kiireisiä kiinnittämään huomiota markkinointiviesteihin, jonka takia mainokset ovat usein kuluttajille vain turhia taukoja esimerkiksi tv-ohjelmien välissä. Kuluttajilta löytyy kuitenkin tarve löytää ratkaisuja ongelmiinsa. Monen kuluttajan mielestä nykyään aikaa löytää ongelmalleen ratkaisu on liian vähän. Ajan tarjonta on kuitenkin pysynyt vakiona eli kaikki ovat ajan tarjonnan suhteen täysin tasa-arvoisia. Kuluttajat valintoja tehdessään tekevät sen usein sen mukaan mikä on kuluttajalle itselleen arvokasta ja mikä ei. Mikäli kaikkea pidettäisiin yhtä arvokkaina, jäisi lopulta päätös tekemättä, sillä aika ei riitä kaikkeen. Kuluttajan onkin pystyttävä löytämään markkinoiduista tuotteista se juuri hänelle kaikkein arvokkain tuote tai palvelu. (Leppänen 2007, 19.)

Markkinointiviestinnän lähtökohtana on markkinoinnin ja viestinnän integraatio. Käsitteet markkinointi ja viestintä on perinteisesti eroteltu toisistaan. Viestintää on pidetty Kahrin, Kahrin ja Mäkisen (2010, 121) mielestä ylimmän johdon työkaluna, varmistaen henkilöstölle ja muille ulkoisille sidosryhmille menevien viestien läpimeno. Viestinnän toimintamallit ja erilaiset työkalut tukevat tavoitemielikuvan viestintää, ulkoisesti ja sisäisesti. Markkinointi ja viestintä ovat ajautuneet erilleen, sillä usein ajatellaan, että yrityksen tuotteista ja palveluista kertovat viestit ovat markkinoinnin tehtävä. Markkinointi- ja viestintätiimien yhdistämisen trendi on alkanut vasta 2000-luvulla. Viestinnän valikoimat sisältävät monia sellaisia työkaluja, joita kohderyhmä ei välttämättä miellä maksetuksi mainokseksi. Tällaisia viestintävälineitä ovat muun muassa yrityksen lehdet. Varmasti tunnetuimmat tällaiset lehdet Suomessa on Keskon Pirkka-lehti sekä S-ryhmän Yhteishyvä-lehti (Kahri, Kahri & Mäkinen 2010, 121). Viestinnän ja markkinoinnin tulisi ottaa toisiltaan parhaimpia käytäntöjä sekä yhdistellä niitä. Tämä on erinomainen asia sillä usein näin yritys saavuttaa paljon oivaltampia markkinointiviestinnällisiä toteutuksia. Yritysten viestintätoimenpiteet ovat pohjimmiltaan kuitenkin aina investointeja asiakkaisiin, eivät pelkästään investointeja mediatilaan tai erilaisiin PR-kampanjoihin, niin kuin joskus on voitu ajatella (Hakala & Malmelin 2005, 99).

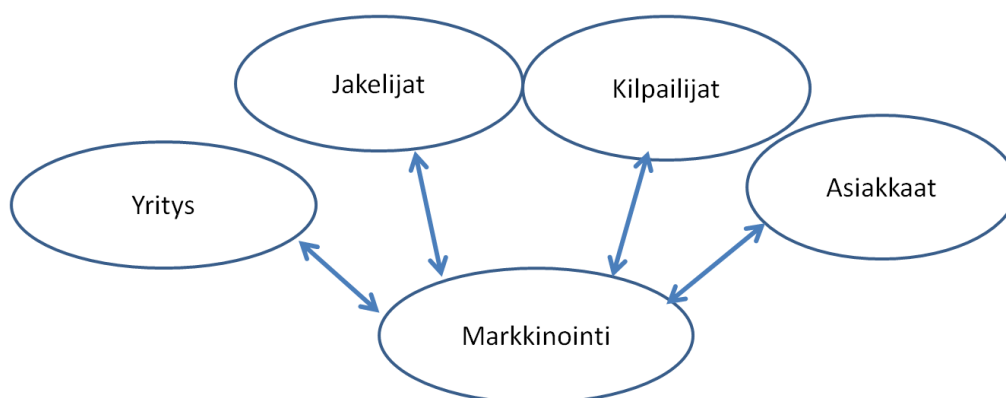
Markkinointiviestinnän tehtävä on tehdä yrityksen tarjooma sekä itse yritys näkyväksi. Markkinointiviestinnällä on todella suuri merkitys niin yrityksen ja sen tuotteen mielikuvan luomiseen kuin ostojen aikaansaamiseksi (Bergström & Leppänen 2009, 325). Rope (2005a, 103) huomauttaa, että kaikki asiakkaille tai yrityksen muille sidosryhmille tapahtuva toiminta on viestintää. Yritysten ajattelu siitä, että viestintä olisi pelkästään mainonta- ja myyntioperaatioihin sitoutuvaa, on erittäin kapea-alaista. Yrityksen viestintä voidaan jakaa neljään eri lohkoon: henkilöstöviestintä, tuotteistoviestintä, tarpeistoviestintä sekä operointiviestintä (Kuvio 8). Kaikkien näiden ytimeksi muodostuu yrityksen viestinnän perusratkaisut, joissa on määriteltävä millaiselta yritys näyttää markkinoilla sekä mitä yrityksen asioita se viestii ja miten ne

ilmaistaan. Tulen käymään yrityksen ulospäin näkyvät neljä viestintätoimea läpi seuraavissa luvuissa, jotka ovat esiteltynä myös seuraavassa kuviossa.



Kuvio 8: Yrityksen viestintäkokonaisuus (mukaillen Rope 2005a, 103)

Markkinointiviestintä voidaan siis ajatella yrityksen markkinoinnin mikrotason osa-alueena. Markkinoinnin mikrotason suurin ero laajempaan makrotasoon on, että yritys pystyy itse omilla valinnoillaan ja teoillaan vaikuttamaan sen onnistumiseen. Yrityksen markkinoinnin mikrotasoon kuuluvat kaikki alla olevassa kuviossa esitellyt asiat. (Armstrong & Kotler 2010, 90).



Kuvio 9: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91)

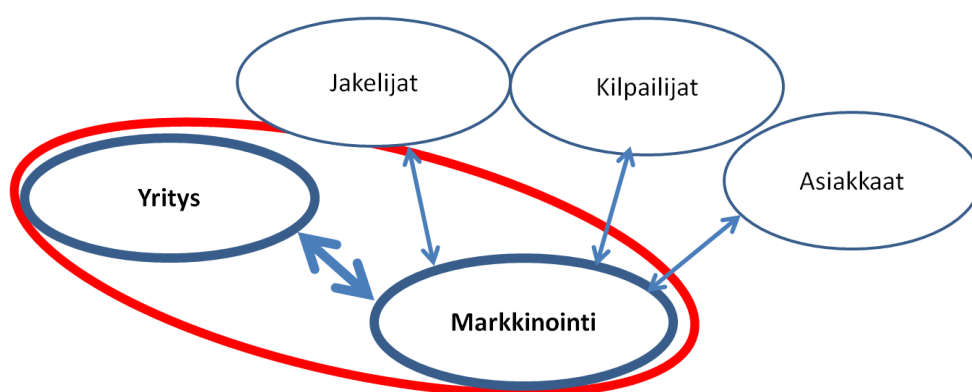
Seuraavassa luvussa tulaan käymään läpi miten yrityksen markkinoinnillinen mikrotaso vaikuttaa yritykseen viestintäkonnaisuuden näkökulmasta.

### 3.1 Yrityksen viestintäkentät

Yrityksen viestintäkentät koostuvat kaikista niistä asioista, joilla yritys pyrkii viestimään omista tuotteistaan tai palveluistaan. Viestintäkenttiä hallitsemalla yritys pyrkii vaikuttamaan kaikkiin kuviossa 10 esitettyihin mikrotason osa-alueisiin.

Henkilöstöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen henkilöstön käyttämää viestintää, joka välittää yrityksestä mielikuvaa sellaisille henkilöille, joiden kanssa yrityksen henkilöstö on tekemisissä. Tällaiseen viestintään vaikuttavat myös asiat, joita yrityksen henkilöstö tekee vapaa-ajallaan. Henkilöstöviestintä pitää sisällään yrityksen toimintaprosessissa tapahtuvat palveluviestinnät, yrityksestä ulospäin suuntautuvan viestinnän, sisältäen puhelin- ja sähköpostiviestinnän sekä ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvan viestinnän, jonka avulla yritys näkyy sidosryhmissä sekä vapaa-ajanviestinnän, jossa henkilöstön jäsen yhdistetään yrityksen työntekijäksi (Rope 2005a, 203).

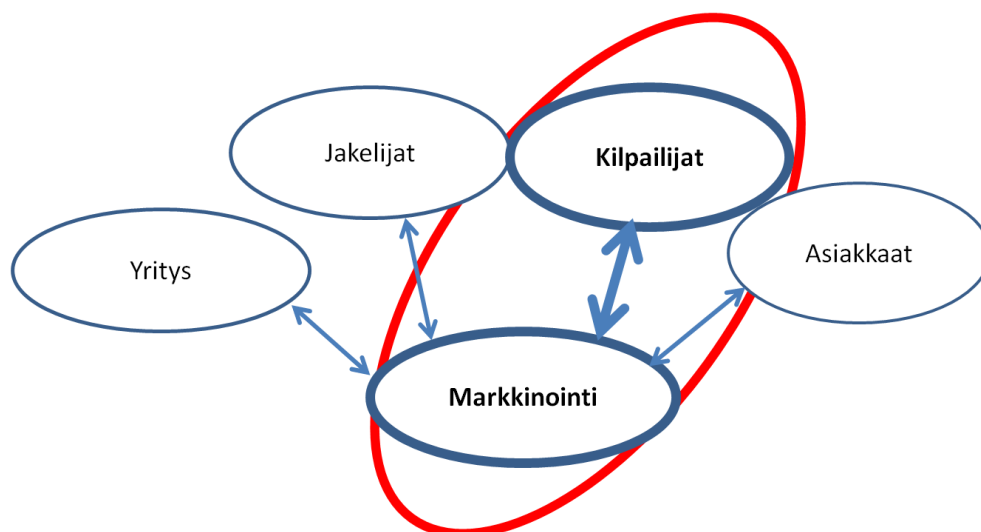
Markkinoinnin mikrotason kentällä tämä tarkoittaisi siis sitä, että yritys pyrkii vaikuttamaan mikrotason kohtaan ”yritys”. Markkinointijohtajan tulee ottaa huomioon myös yrityksen muut toimielimet, kuten yrityksen ylin johto, talousosasto sekä tutkimus- ja kehitysosasto ja heidän ajattelumallinsa. Esimerkiksi markkinointijohtajan on otettava huomioon yrityksen ylimmän johdon asettamat missiot, strategiat sekä toimintatavat. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinointijohtajan tulee toimia erittäin läheisessä yhteistyössä yrityksen muiden toimielinten kanssa.



Kuvio 10: Yrityksen mikrotaso (mukaiillen Armstron & Kotler 2010, 91)

Tuotteistoviestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä kokonaisuutta, miltä tuotteet näyttävät ja millaisen vaikutelman ne tuottavat verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin (Kuvio 11). Tuotteistoviestintä pitää sisällään tuotteen nimi- ja väriratkaisut, tyyliratkaisut, pakkaukset, muotoilu, tuotteeseen liitetyt iskulauseet sekä tuotteiden hintataso, verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin (Rope 2005a, 105). Markkinointihenkilöiden tulisi tietää, että tuotteen veto-voimaa luotaessa kaikki nämä edellä mainitut tuotteistoviestinnän peruselementit ovat ratkai-

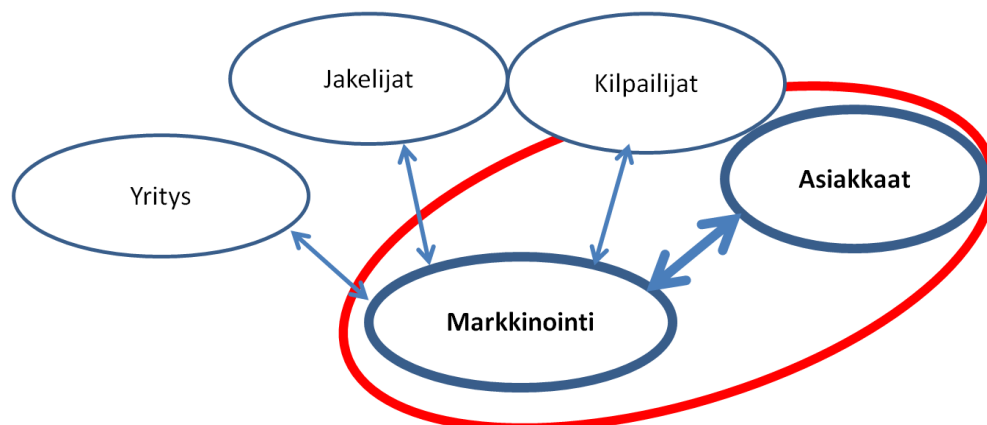
sevassa asemassa tuotetta suunniteltaessa ja myytessä. (Rope 2005a, 106). Yrityksen on siis tarjottava asiakkailleen parempaa asiakasarvoa sekä asiakastyytyväisyyttä. Markkinointia tekevien henkilöiden on kyettävä tarjoamaan kohdeasiakkaille heidän tarvitsemiaan palveluita tai tuotteita kilpailijoitaan paremmin. Pelkästään kilpailukykyinen markkinointistrategia ei takaa yritykselle hyvää tulosta. Suuret yritykset tosin saavuttavat helpommin mittakaavaedun pienempiin yrityksiin nähden, pelkästään markkinointibudjettinsa avulla. Pienempien yritysten markkinointijohtajien olisikin kyettävä luomaan sellainen markkinointistrategia, jolla he voisivat saavuttaa parempia tuloksia kuin suuret yritykset pystyvät hankkimaan. Yksinkertaisimmillaan pienet yritykset voisivat olla näkyvillä sellaisissa paikoissa, joihin eivät suuremman yritykset ole ymmärtäneet mennä. (Armstrong & Kotler 2010, 92.)



Kuvio 11: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91)

Tarpeistoviestintä koostuu sellaisista asioista, joita yritys käyttää toiminnassaan ja joita asiakas pystyy havaitsemaan (Kuvio 12). Tarpeistoviestintä voidaan jakaa laitetarpeistoon, markkinointitarpeistoon sekä toimitilatarpeistoon. Laitetarpeistoon kuuluvat kaikki yrityksen koneet kuten puhelimet, tietokoneet ja autot. Kaikki yrityksestä ulospäin näkyvät tarpeistoelementit ovat erittäin keskeisessä osassa yrityksen markkinointiviestintää (Rope 2005a, 108). Asiakkaiden voidaan todeta olevan kuitenkin tärkein tekijä yrityksen mikrotasolla. Yritysten lopullinen tarve on tarjota asiakkailleen juuri oikeita tuotteita ja palveluita, sekä rakentaa vahvat asiakassuhteet. Armstrongin ja Kotlerin (2010, 93) mielestä yritykset voivat suunnata markkinointinsa useille eri asiakasmarkkinoille.



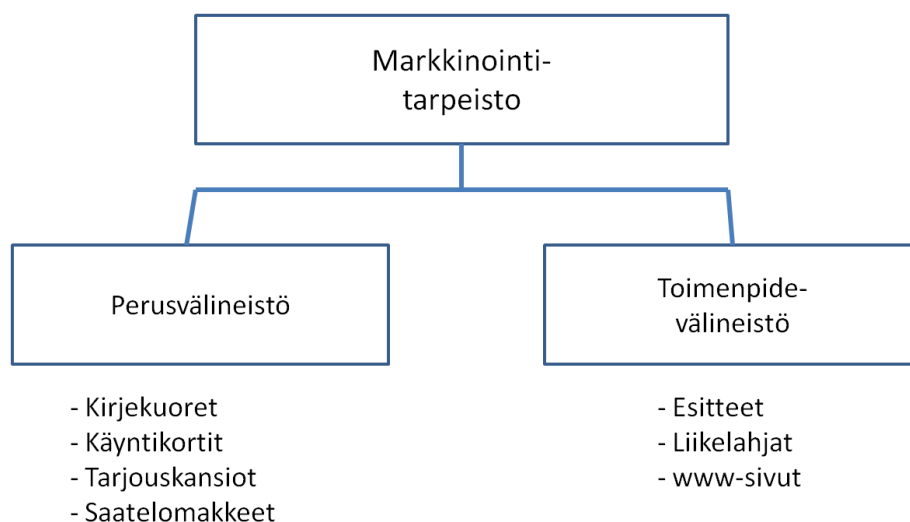


Kuvio 12: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91)

Kuluttajamarkkinat koostuvat yksilöistä, jotka ostavat yrityksen tuotteita omaan käyttöönsä. Yritysmarkkinoilla yritys myy tuotteitaan yritykselle, joka puolestaan jalostaa tuotetta hie-man, jonka jälkeen myy sen eteenpäin. Jälleenmyyjämarkkinoilla yritys myy tuotteensa sel-laiselle yritykselle, joka myy ne edelleen suoraan loppukäyttäjälle katteella. Kansanvälisillä markkinoilla yritys myy tuotteitaan ulkomaalaisille toimijoille, joka voi olla kuluttaja-, yritys-tai jälleenmyyjäyritys. (Armstrong & Kotler 2010, 93.)

### 3.1.1 Markkinointitarpeisto

Markkinointitarpeisto koostuu kaikista niistä välineistä, joita yrityksessä käytetään markki-noinnissa. Markkinointitarpeisto voidaan kahteen ryhmään, perusvälineistöön sekä toimenpi-devälineistöön (Kuvio 13). Perusvälineistöön kuuluvat yrityksen kaikki toiminnan perustana olevan välineet, joita yritys voi hyödyntää jokapäiväisessä työssä. Näitä perusvälineistöön kuuluvia asioita ovat: yrityksen kirjekuoret, käyntikortit, tarjouskansiot sekä saatelomakkeet.

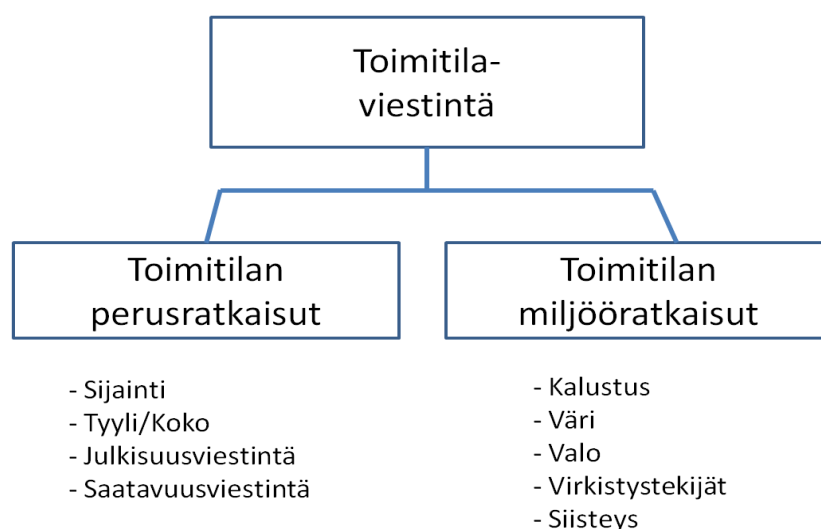


Kuvio 13: Markkinointitarpeiston perusosiot (mukaillen Rope 2005a, 109)

Markkinointitarpeistossa on perusvälineiden lisäksi myös erilaisia toimenpidevälineitä, jotka ovat yleensä erilaisia aineistoja joilla yritys viestii asiakkaille. Tällaisia toimenpidevälineitä ovat esitteet, liikelahjat sekä www-sivusto. Toimenpidevälineistön tarkoituksena on siis viestittää asiakkaalle yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista, kilpailijoista erottuvalla tavalla. (Rope 2005a, 109.)

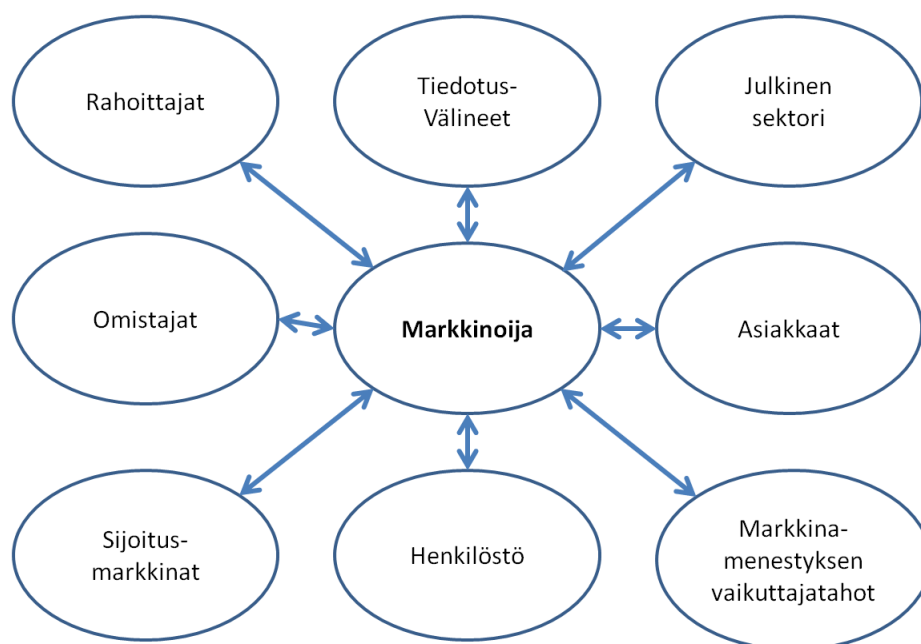
### 3.1.2 Toimitilatarpeisto

Toimitilatarpeistoon kuuluvat kaikki yrityksen käytössä olevat toimitilat sekä kaikki se, mitä ne viestivät niissä vierailleen. Toimitilatarpeistoon eivät kuulu pelkästään toimitilat vaan myös niiden ympärillä oleva miljöö sekä niiden design. Markkinointiviestinnän näkökulmasta toimitilatarpeistosta voidaan käyttää myös nimitystä toimitilaviestintä, joka koostuu kahdesta osiosta: toimitilan perusratkaisut ja toimitilan miljööratkaisut (Rope 2005a, 117). Toimitilanperusratkaisuihin kuuluvat keskeisesti toimitilan osoite, toimitilan koko ja tyyli eli julkisuusviestintä sisältäen muun muassa liput, mainoskyltit ja ovikyltit sekä saatavuusviestinnästä, sisältäen tienvarsiopasteet ja muut sellaiset asiat, joilla yritys viestii toimistonsa olevan kyseisessä paikassa. Toimitilan miljööratkaisuihin kuuluvat esimerkiksi toimitilan kalustus, värit, valot, siisteys sekä erilaiset virkistystekijät. Nämä kaikki ovat elementtejä, jotka vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Näihin tuliskin panostaa erityisen paljon (Rope 2005a, 119-120). Toimitilatarpeisto alakäsitteineen on esitelty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 14: Markkinoinnillinen toimitilaviestintä (mukailen Rope 2005a, 117)

Henkilöstö, tuotteisto- ja tarpeistoviestinnän lisäksi Rope (2005a, 121) pitää operointiviestintää erittäin keskeisenä viestinnän peruskäsitteenä. Operointiviestintä tarkoittaa kaikkia sellaisia yrityksen markkinoinnin viestintäkeinoja, joita yritys käyttää pyrkiessään välittämään asiakaskunnalle sekä muille yhtiön kannalta keskeisille sidosryhmille (Kuvio 15).



Kuvio 15: Sidosryhmäviestinnän kohderyhmät (Rope 2005a, 121)

Operointiviestinnän tulee olla sen kaltaista, että se edistää yrityksen kaupallista menestymistä välillisesti tai välittömästi. Yritys siis tekee itsensä tunnetuksi sekä rakentaa itselleen haluamaansa mielikuvaa operointiviestinnän avulla. Operointiviestintä nähdään usein liian kapea-alaisesti. Operointiviestintä kohdistuu siis kaikille niille keskeisille sidosryhmille, joita yrityksellä on. Keskeisiä sidosryhmiä, joihin operointiviestintä voi kohdistua voivat olla esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö, omistajat, rahoittajat sekä muut sidosryhmät kuvion 15 mukaisesti. (Rope 2005a, 121.)

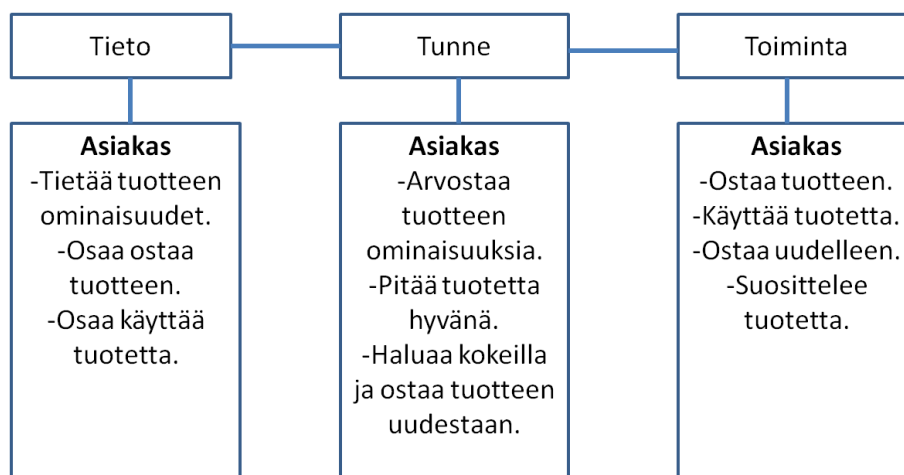
### 3.2 Markkinointiviestinnän kohderyhmät, tavoitteet ja strategiat

Markkinointiviestintä toteutetaan yleensä tietylle kohderyhmälle siten, että siitä tulee haluttuomainen ja yhtenäinen kokonaisuus. Markkinointiviestinnällä tavoiteltu kohderyhmä täytyy olla tunnistettu, jotta yritys kykenee kohdentamaan kyseiselle kohderyhmälle oikeat tuotteet (Aaker, Brumbaugh & Grier 2008, 128). Kohderyhmiä voi olla kuitenkin hyvin erilaisia, kuten yrityksen nykyiset asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, tuotteiden loppukäyttäjät, jälleenmyyjät, yrityksen mahdolliset suosittelijat tai media. Osa markkinointiviestinnästä voidaan kuitenkin suunnata kaikille kohderyhmille samanaikaisesti. Tällaista mainontaa on esimerkiksi yrityksen imagomainonta. Tärkeintä imagomainonnassa on, että yritys on helposti tunnistettavissa esimerkiksi nimen tai logon avulla (Samu & Wymer 2008, 432). On kuitenkin huomattava, että markkinointiviestintää voidaan suunnata myös erittäin kapealle ja tarkasti valikoidulle kohderyhmälle. Markkinointiviestinnässä onkin pohdittava, miten yritys tavoittaa parhaalla

mahdollisella tavalla ja mahdollisimman pienin kustannuksin sen kohderyhmät (Bergström & Leppänen 2009, 329-330).

Markkinointiviestinnän lopullinen tavoite on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Tähän pääsemiseksi edellytetään yritykseltä eri viestintävälineiden käyttöä. Yksittäisellä markkinointikampanjalla ei yleensä ole suurta vaikutusta yrityksen myyntiin. Tämän vuoksi markkinointiviestintä tulee olla jatkuvaa sekä eri kohderyhmälle kohdistettua, yhdessä ja erikseen. Markkinointiviestinnässä on kyettävä lisäämään ja rakentamaan yrityksen tunnettuutta, kiinnostusta, luottamusta sekä paremmuutta yrityksen kilpailijoihin nähden. (Bergström & Leppänen 2009, 330.)

Clewesin, Meen, Phillipsin ja Readin (2003, 5) mukaan markkinointiviestinnän strategisina mittareina voidaan pitää kolmea vaikutustasoa: tieto, tunne ja toiminta (Kuvio 16). Suunniteltaessa markkinointiviestintää on yrityksen pyrittävä määrittelemään, mihin näistä kolmesta tasosta markkinointiviestinnällä vaikutetaan ja millä tavoin.



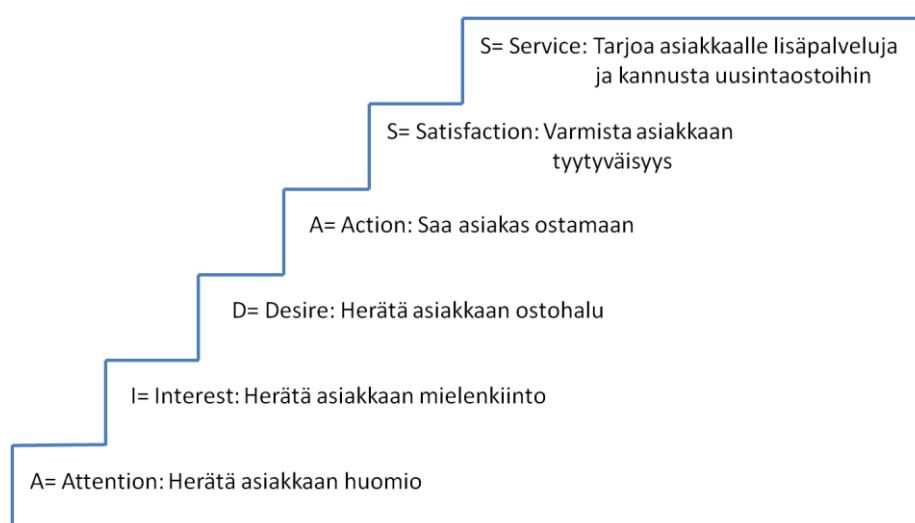
Kuvio 16: Markkinointiviestinnän vaikutustasot (Bergström & Leppänen 2009, 330)

Markkinointiviestinnän kolme eri vaikutuksen tasoa voidaan käyttää myös määriteltäessä asiakkuusvisiota. Asiakkuusvisio tarkoittaa yrityksen eri sidosryhmille kohdistettuja tavoitteita. Yksinkertaisimmillaan asiakkuusvisio keskittyy yrityksen ja yksityisen asiakkaan välisen suhteen kuvaamiseen. Asiakkuusvision ajatellaan usein toteutuvan parhaiten kun yrityksen ja asiakkaan välinen vaihdanta toteutuu kolmella tasolla: tieto, tunne ja teot eli toiminta. Tietotasolla kumpikin osapuoli, yritys ja asiakas, ovat kiinnostuneita toisistaan ja valmiita oppimaan uutta ja etenkin kuluttajamarkkinoilla asiakas ymmärtää tuotteen ominaisuudet ja osaa käyttää niitä hyödykseen. Tunnetasolla yrityksen edustajan ja asiakkaan välille syntyy luottamussuhde ja kumpikin osapuoli on siihen sitoutunut. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi tuotteen ominaisuuksia on esitelty asiakkaalle. Tekojen tasolla kumpikin osapuoli tekee asioita, joista on jotakin hyötyä toiselle osapuolelle. Yritys esimerkiksi mahdollistaa asiakkaalle haaveita

myytävän tuotteen avulla ja asiakas antaa vastineeksi siitä yritykselle rahaa (Pohjanmäki 2005, 1 - 2). Yrityksen tulisi suunnitella tuote siten, että se täyttäisi kaikki asiakkaan tarpeet. Mikäli yritys tässä onnistuu, synnyttää se asiakkaassa uskollisuutta. Uskollisuus edesauttaa sitä, että asiakas mahdollisesti ostaa tuotetta lisää tai suosittelee sitä eteenpäin. (Raaij, Strazzieri & Woodside 2001, 60.)

Asiakkuusvision eteen tehtävä työ on usein erittäin hyödyllistä sekä yrityksen johdolle että henkilöstölle. Asiakkuusvision eteen tehtävä työ lisää samalla ymmärrystä siitä, mihin liiketoimintamallin yksityiskohdat tähtäävät. Ilman selkeätä asiakkuusvisiota tulee liiketoiminnan rakenteestakin helposti irtonainen ja tämä puolestaan vaikeuttaa suuresti sen johtamista. Asiakkuusvision suunnittelu ja käynnistäminen on jo yksistään hyvin merkittävä prosessi yritykselle, joskus jopa yhtä merkittävä kuin se lopputulos, johon kunnollisen visiotyöskentelyn kautta päästään. (Pohjanmäki 2005, 2.)

Markkinointiviestinnän tavoiteasettelussa käytetään usein apuna erilaisia viestinnän malleja, jotka koostuvat askelmista. Tunnetuin tällaisesta viestintämallista on varmastikin Marketing Deviantin (2010) käyttämä AIDA-malli. Bergström ja Leppänen (2009, 331) esittävät AIDA-malliin vielä kahta lisäaskelmaa, jolloin malliksi muodostuu AIDASS-malli (Kuvio 17). Tällaisen viestintämallien perusajatukseksi on asettaa tavoitteet sekä pohtia sellaiset keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Jokaisella askelmalla yrityksen tulisi seurata tavoitteiden toteutumista sekä sitä miten markkinointiviestintää tulisi kehittää jotta seuraava askelma saavutettaisiin. Asiakkaita tulisi analysoida ostotilanteen jälkeen, jolloin heille osattaisiin tarjota lisää tuotteita. Markkinoinnin kohdistaminen tässä vaiheessa on erittäin tärkeää, sillä usein yrityksen onnistuttua tarjoamaan oikeankaltaista tuotetta uudestaan, kasvattaa se asiakkaassa lojaaliutta yritystä ja sen tuotteita kohtaan. (Tao & Yeh 2003, 291.)



Kuvio 17: AIDASS-porrasmalli (Bergström & Leppänen 2009, 331)

Kohderyhmän asettelun ja tavoitteiden lisäksi yrityksen olisi pyrittävä määrittelemään markkinointiviestinnälleen strategia. Strategiassa tulisi olla lyhyesti määriteltynä markkinointiviestinnän peruslinjaukset, kenelle markkinointiviestintä suunnataan sekä se miten markkinointiviestintä aiotaan toteuttaa. Markkinointiviestintä toteutetaan yleensä työntö- tai vetostrategiana. Työntöstrategian tarkoituksena on markkinoida yrityksen tuotteita jälleenmyyjille tai tukkuliikkeenille; työntää siis tuotteita edelleen. Tavoitteena työntöstrategiassa on, että yrityksen jakelutiet markkinoivat tuotteita edelleen niiden loppukäyttäjille. Työntöstrategialle ominaista on järjestää jälleenmyyjille tuotekoulutusta sekä myyntikilpailuja. (Bergström & Leppänen 2009, 331.)

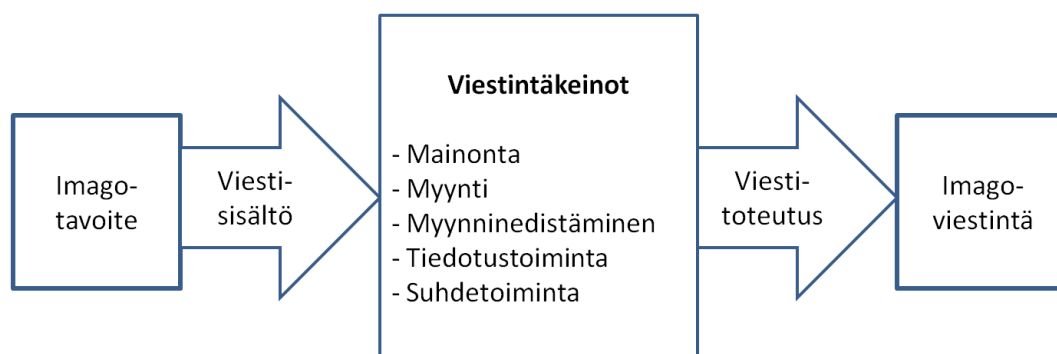
Vetostrategiassa markkinointiviestintä kohdistetaan suoraan tuotteiden loppukäyttäjille sekä lopullisille ostajille, jotta nämä alkaisivat kysyä tuotteita ja jopa vaatia sitä myyntiin. Asiakaita vedetään siis yrityksen asiakkaiksi jo ennen kun tuote on myynnissä. Uutuustuotteiden lanseerauksissa käytetään usein kumpaakin, työntö- ja vetostrategiaa, jolloin markkinointiviestintä on kohdistettu jakelutielle sekä tuotteen lopullisille käyttäjille (Bergström & Leppänen 2009, 331). Leminen, Rajala ja Westerlund (2011, 27) toteavat tutkimuksessaan, että nykypäivän markkinointi on suuntautunut erittäin vahvasti Internetiin ja se vaikuttaa yrityksen markkinointiviestintästrategiaan. Heidän mielestään yritys hyötyy enemmän vetostrategiasta. Tämän vuoksi yritysten olisikin syytä panostaa enemmän siihen, kuinka saadaan tuotteiden loppukäyttäjät yrityksen asiakaskantaan.

### 3.2.1 Markkinointiviestinnän suunnittelu

Markkinointiviestinnän suunnittelussa on keskeistä löytää vastauksia kysymyksiin: kuka on asiakas, mihin markkinointiviestinnällä pyritään sekä miten markkinointiviestintä tapahtuu? Markkinointiviestintä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Markkinoijan on osattava valita viestinnän keinoista sopivat juuri heidän yritykselle ja tuotteille. Erityisen tärkeänä voidaan pitää, että viestintätavat sekä -kanavat on sovittava yhteen siten, että viestintä on yhden suuntaista sekä viesti säilyy samana viestintäkanavasta riippumatta. Mikäli tämä toteutuu, voidaan puhua integroidusta markkinointiviestinnästä, jossa eri kanavissa tapahtuva viestintä on toisiaan tukevaa sekä täydentävää. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että mikäli eri markkinointikanavista vastaavia johtajia on useita, he olisivat erittäin tiiviissä yhteistyössä keskenään. Näin ei markkinointikanavissa pääse tapahtumaan ristiriitaisuuksia. Markkinoijan tulee kokeilla uusia lähestymistapoja viestintään sekä erityisesti analysoida niistä saatua tietoa, jolloin voidaan osoittaa toteen ovatko uudet viestintäkanavat ja -tavat olleet kannattavia yritykselle (Bergström & Leppänen 2009, 328-329).

### 3.2.2 Markkinointiviestintäkeinojen toteutus

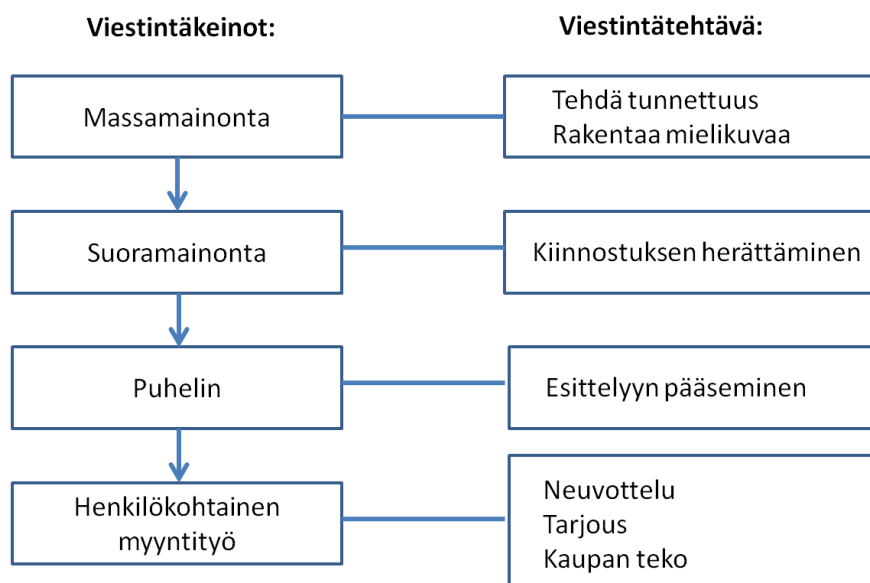
Markkinointiviestinnässä yritykset toimivat usein viestintäkeinoittain (myynti, markkinointi ja tiedotustoiminta). Yritysten tulisi nähdä markkinointiviestintä aina näiden kaikkien viestintäkeinojen yhteisvaikutuksen kautta. Tämänkaltaista ajattelutapaa voidaan havainnollistaa seuraavassa kuviossa (Kuvio 18) esitetyn imagon rakentumisen viestintämallin kautta.



Kuvio 18: Imagon viestinnällinen rakentaminen (Rope 2005b, 286)

Kuviosta erityisesti esille nostettava asia on tavoite. Imagotavoite on yrityksessä se ajatusmalli josta koko yrityksen markkinointiviestintää johdetaan. Yrityksen tekemän imagotavoiteen tulisi näkyä kaikessa markkinointiviestinnässä. Yritysten tulisi tiedostaa, ettei yrityskuvaa pystytä luomaan vain yhdellä markkinointikampanjalla. Yrityksen imago alkaa rakentua asetettuna yrityskuvatavoitteen vaikutuksesta ja siten kaiken yrityksen markkinointiviestinnän viestisisältöjen vaikutuksen kautta. Viestinnän tulisi rakentua kahdesta osasta, viestisisällön on ilmaistava sanottava asia sekä tapa viestittää. (Rope 2005b, 286-287.)

Viestintäkeinojen yhteiskäyttö merkitsee sitä, että jokaisella keinolla (muun muassa mainonta, myynti ja myynninedistäminen) on oma roolinsa tavoiteltaessa asetettua viestintätavoitetta. Eri markkinointikeinot eivät ole täysin korvattavissa muilla keinoilla, sillä lopputulos edellyttää usein asiakkaan kuljettamista viestinnän avulla kohti tavoitetta. Mikäli yrityksessä pyritään johdattamaan potentiaalista asiakasta kohti tuntemattoman tuotteen ostoa, voidaan viestintäprosessi kuvata seuraavalla tavalla.

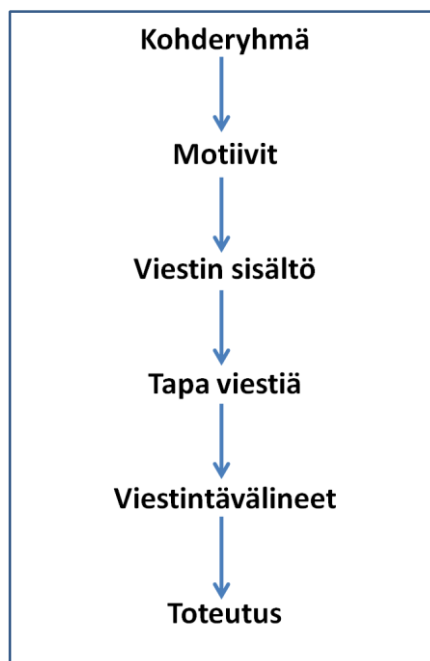


Kuvio 19: Viestintäkeinojen yhteenprosessointi (mukaillen Rope 2005b, 288)

Kuviossa on esimerkinomaisesti havainnollistettu tuotetta, joka on ensisijaisesti tarkoitettu yritysmarkkinoille. Tuote on taloudellisesti merkittävä ja tarvitsee siten henkilökohtaista myyntityötä. Asiakas ei tunne entuudestaan tuotetta. Kuviossa on esitetty mitkä ovat kunkin viestintäkeinojen tehtävät. (Rope 2005b, 288.)

Markkinointiviestinnän onnistumiseen vaikuttaa enimmäkseen se, kuinka hyvin markkinointiviestinnällä pystytään vaikuttamaan halutun kohderyhmän motiiveihin. Markkinointiviestinnän onnistumiseen on pyrittävä käyttämään markkinointiviestinnän kultaista linjaa. Tämän markkinointiviestinnän kultaisen linjan mukaan markkinointiviestinnän toteutus etenee oheisen kuvion osoittamalla tavalla. (Rope 2005b, 289.)





Kuvio 20: Markkinointiviestinnän kultainen linja (Rope 2005b, 290)

Markkinointiviestinnän tulisi edetä aina esitettyjen asioiden osoittamassa järjestyksessä. Ensin yrityksen on määriteltävä tavoiteltu kohderyhmä. Kohderyhmää määriteltäessä tulee ottaa huomioon, keitä siihen kuuluu, mitkä ovat heidän ominaispiirteitään sekä mistä yritys heidät voi tavoittaa (Rope 2005b, 290). Ilman kohderyhmän kaikkien ominaisuuksien tunnistamista on yrityksen erittäin vaikeaa rakentaa markkinointiviestinnälle minkäänkaltaista perustaa (Evan-schitzky, Iyer & Sharma 2006, 618).

Motiiveja tarkasteltaessa tulee kohderyhmästä tietää, mitä kohderyhmä haluaa saada sekä miltä he haluavat välttyä ostaessaan mainostettavan tuotteen. Motiivit on usein juuri se perusta, johon viestin tulee sisällöllisesti kohdistua. Motiivien perusta on erittäin usein myös oston perustana (Rope 2005b, 190). Viestintäsanoma eli viestin sisältö tulisi aina rakentaa kohderyhmän motiiveja ajatellen. Keskeisintä suunniteltaessa markkinointiviestinnän sisältöä onkin kiinnittää huomiota siihen, että tuote on asiakkaalle tässä vaiheessa vain tarpeentyydyttämisväline. Markkinointiviestinnässä ei tulisi luetella pelkästään tuotteen ominaisuuksia ilman, että markkinointiviesteillä pyritäisiin vaikuttamaan potentiaalisten asiakkaiden ostomotiiveihin. (DeCarlo 2005, 247.)

Erityisen tärkeää markkinointiviestinnässä on löytää tehokkain markkinointikanava, jolla saadaan välitettyä viesti mahdollisimman suurelle osalle kohderyhmää. Yrityksen luodessa viestintätapaa on oleellista ottaa huomioon, että tavoiteltu kohderyhmä saa siitä juuri tavoitellun kaltaisen mielikuvan. Määriteltäessä viestintätapaa tulisi yrityksen muistaa periaate, jonka mukaan ei ole aina hyvä sanoa asiaa siten, että kaikki asiakkaat ymmärtäisivät viestintarkoituksen välittömästi. Yrityksen valitseman viestintävälineen on välitettävä haluttu viesti koh-

deryhmälle mahdollisimman tarkasti sekä mahdollisimman pienin taloudellisin kustannuksin. Käytettävän markkinointiviestintäkanavan valinta olisikin tarpeellista valita vasta siinä vaiheessa, kun kohderyhmä on määritelty ja itse viesti on valmiina. (Rope 2005b, 290.)

Markkinointiviestinnän kultaisen linjan viimeisessä vaiheessa yrityksen tulee määrittellä pelkästään viestinnän toteutus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä pitää päättää mikä on kaikkein tehokkain ja taloudellisesti kannattavin markkinointiväline toteuttaa haluttua markkinointiviestintää. Yritysten tulisi taloudellisia kustannuksia ennemmin ajatella viestinnän tehokkuutta sekä tarkkuutta. Usein tehokkaampi viestintäkeino tuo taloudelliset panostukset takaisin yritykseen. (Rope 2005b, 290.)

Mitä paremmin esitetystä markkinointiviestintäprosessin toteuttamisen kaavasta yritys pitää kiinni, sen paremmat mahdollisuudet yrityksellä on onnistua itse markkinointiviestinnän toteutuksessa. (Rope 2005b, 291.)

### 3.3 Markkinointiviestinnän muodot ja niiden painotus

Markkinointiviestinnän tärkeimpinä muotoina voidaan pitää mainontaa sekä henkilökohtaista myyntityötä. Näitä usein on kuitenkin täydennettävä ja tuettava yrityksen myynninedistämällä sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla. Markkinointiviestintä on välttämätöntä kaikissa yrityksen sekä tuotteiden elinvaiheissa, mutta on toki huomioitava, että viestinnän tavoitteiden ja sisältöjen on myös muututtava elinvaiheiden aikana. (Bergström & Leppänen 2009, 332.)

Yrityksen aloittaessa toimintaansa tai uutta tuotetta markkinoille tuotaessa tarvitaan viestintää kertomaan yrityksestä ja tuotteesta. Tavoitteena olisikin siis saada asiakkaat mahdollisimman nopeasti kokeilemaan yrityksen tuotteita. Tätä markkinointiviestinnän vaihetta kutsutaan usein tuotteen lanseerausviestinnäksi. Tuotteita kokeilleet asiakkaat olisi saatava mahdollisimman nopeasti ostamaan tuote sekä käyttämään sitä mahdollisimman paljon. Asiakkaille olisikin siis viestitettävä mahdollisimman paljon sekä useasti aiheesta, etteivät he siirtyisi kilpailijoiden asiakkaiksi. Tätä kutsutaan muistutusviestinnäksi. Markkinoinnin muistutusviestinnän perusfilosofiana voidaan pitää ajatusta, että asiakas ei muista myyjää jos myyjä ei muista asiakasta. Tämän vuoksi Rope (2005a 178) näkee myös muistutusviestinnän erittäin tarpeelliseksi. Bergström ja Leppänen (2009, 332) painottavat muistutusviestintää ennen kuin asiakas on ostanut kyseisen tuotteen, kun taas Rope (2005a, 178) ajattelee muistutusviestinnän enemmän asiakkuuksien ohjaamisella ostotapahtuman jälkeen. Voidaan siis ajatella, että muistutusviestintää tulee siis käyttää sekä ennen että jälkeen tuotteen oston. Tuotteen menekin tasaantuessa sekä tuotteen elinkaaren kypsyysvaiheessa yritys tarvitsee ylläpitoviestintää, jotta tuotteiden kysyntä pysyisi saavutetulla tasolla. (Bergström & Leppänen 2009, 332.)

Markkinointiviestintää suunniteltaessa on erittäin tärkeää, että yritys ottaa huomioon tilanteen, jossa viestintä toteutetaan. Markkinointiviestintää suunniteltaessa tulisi yrityksen asettaa viestinnälle Hakalan ja Malmelin (2005, 99) mielestä myös tuottovaatimukset, eli kuinka paljon markkinointiviestinnän odotetaan tuovan yritykseen taloudellista tuottavuutta sekä mikä on markkinointiviestinnän takaisinmaksuaika (Hakala & Malmelin 2005, 99). Mikäli tuote on täysin vieras potentiaalisille ostajille, tulisi sitä markkinoida mahdollisimman laajasti esimerkiksi mediamainonnan, tiedotustilaisuuksien tai toimipaikkamainonnan avulla. Markkinointiviestintä usein muuttuu ja on tarkemmin kohdistettua siinä vaiheessa kun asiakas on ensimmäisen kerran päässyt kokeilemaan tuotetta sekä hänen tietonsa on saatu asiakashallintajärjestelmään. Asiakas pääsee tällöin usein itse vaikuttamaan myös siihen mitä markkinointiviestintäkanavia häneen suunnataan. (Bergström & Leppänen 2009, 333.)

#### 4 Myyntitoiminnan johtaminen

Hyviä myyntijohtajia yhdistäviä tekijöitä on muun muassa se, että he osaavat yksinkertaistaa alaisilleen vaikeatkin asiat. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen myyjä ymmärtää mitkä ovat juuri hänelle asetetut tavoitteet niin myynnin ja toimenkuvan kuin toimintaohjeiden osalta. (Rummukainen 2007, 26.)

Huippujohtajien toiminnassa merkille pantavaa on se, että heillä on kyky ja taito yksinkertaistaa myynnille asetetut tavoitteet sekä motivoida myyjiä (Fine 2007, 186). Tämä tarkoittaa tavoitteiden jakamista myyjittäin ja myös tavoitteiden jakamista toimenpiteisiin myyjäkohteisesti. Erinomaiset myyntitoiminnasta vastaavat johtajat osaavat selostaa nämä asiat myyjille ymmärrettävällä tavalla. Tämä on asia, joka erottaa erinomaiset myyntijohtajat keski-verroista. Yksinkertaisimmillaan tämä siis tarkoittaa sitä, että kun myynnistä vastaava johtaja saa tavoitteet omalta esimieheltään, kertoo hän kullekin myyjälle mikä on heidän henkilökohtainen- sekä kokonaistavoiteensa sekä montako asiakastapaamista kyseiseen tavoitteeseen pääseminen vaatii. Keskiverto myyntijohtaja voi taas toimia siten, että hän vain ilmoittaa kauden alussa millaista tulosta yrityksen omistajat vaativat. (Rummukainen 2007, 26-27.)

Cravensin, Lanen ja Piercyn (2008, 464) tekemässä tutkimuksessa painotetaan kuinka tärkeätä myyntijohtajan on olla myyntisuuntautuneisuuden lisäksi myös erittäin markkinasuuntautunut. Myyntijohtajan tulisi tutkimustulosten mukaan yrittää saada koko organisaatio toimimaan markkinoiden edellyttämällä tavalla. Markkinasuuntautuneisuus tekee yrityksestä usein paljon kilpailukykyisemmän sekä tuottavamman. Vaikka myyjät olisivat alansa huippuja, heidän työnsä on ratkaisevasti kiinni siitä, kuinka markkinasuuntautunut organisaatio on. Markkinasuuntautuneisuudella tarkoitetaan sitä kuinka asiakkaita palvellaan tai kuinka heidän kulu- tustottumuksiin vastataan. Tutkimuksessa todetaan, että vaikka yrityksellä olisi erinomainen tuote ja erinomaiset myyjät, voi myyjien ammattitaito mennä hukkaan, mikäli yritys ei näy ulospäin. Koko yrityksen tulisi olla erittäin markkinasuuntautuneita ja asiakkaiden ehdoilla toimivia, jotta se tuottaisi enemmän. Tutkimuksen mukaan huippumyyjät saavat aikaan hui- maa parannusta myyntiinsä mikäli organisaatio kulkee markkinasuuntautuneesti.

Jokaisen myyjän on tiedettävä milloin juuri hänen tekemisiinsä ollaan tyytyväisiä. Myyjän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten saavutettuja tuloksia mitataan. Ajanjakso, jolla tuloksia mitataan tulisi olla tarpeeksi lyhyt, jotta jokaisella myyjällä säilyisi mielessä tavoit- teet. Tuloksellisuuden ohella tulisi mitata myös asiakastyytyväisyyttä. Myyjän tulee tietää, milloin asiakastyytyväisyys on halutulla tasolla. Asiakastyytyväisyydestä saadut tulokset olisi käytävä läpi vähintään yhtä usein kuin tuloksellisuudesta saadut tulokset. Mittareita asiakas- tyytyväisyyden mittaamiseen voisivat olla esimerkiksi reklamaatioiden määrä, asiakkailta saa- tujen kiitosten määrä tai positiivista palautetta antaneiden asiakkaiden määrä. Myynnistä vas-

taavan johtajan on hyvä yksinkertaistaa toimenkuvat myyjilleen. Myyjälle ei tarvitse sanoa, että reklamaatioiden määrän on laskettava kymmenen prosenttia, vaan että tietyn ajan sisällä ei pidä tulla yhtään reklamaatioita. Selkeiden mittareiden avulla on tuloksiakin paljon helpompi arvioida. (Rummukainen 2007, 28-29.)

Lukuisat toimintaohjeet jätetään huomioimatta vain sen takia, ettei niitä ymmärretä. Myyntiorganisaatiossa näitä toimintaohjeita voivat olla esimerkiksi pukeutumissäännöt, työajat, omien asioiden hoitaminen työajalla, lomien pitäminen tai kokouksiin ja koulutuksiin osallistuminen. Toimintaohjeiden ollessa yksinkertaisia, on niitä myös helppo noudattaa. Myyntijohtajan on myös pidettävä huolta siitä, että kaikki tietävät mitä seuraamuksia on toimintaohjeiden noudattamatta jättämisestä. Esimerkiksi jos pukeutumisohjeessa sanotaan, että jokaisen myyjän on käytettävä nimikylttiä, esimiehen on tehtävä selväksi miksi sen käyttäminen on välttämätöntä sekä mitä seuraamuksia sen käyttämättä jättämisestä on. Tässä vaiheessa esimiehen on itsekin tiedostettava, että hänen toimintaansa tarkkaillaan. Hyvän esimiehen tulisi käyttäytyä esimerkillisesti eikä hän saisi laiminlyödä toimintaohjeita. (Rummukainen 2007, 29-30.)

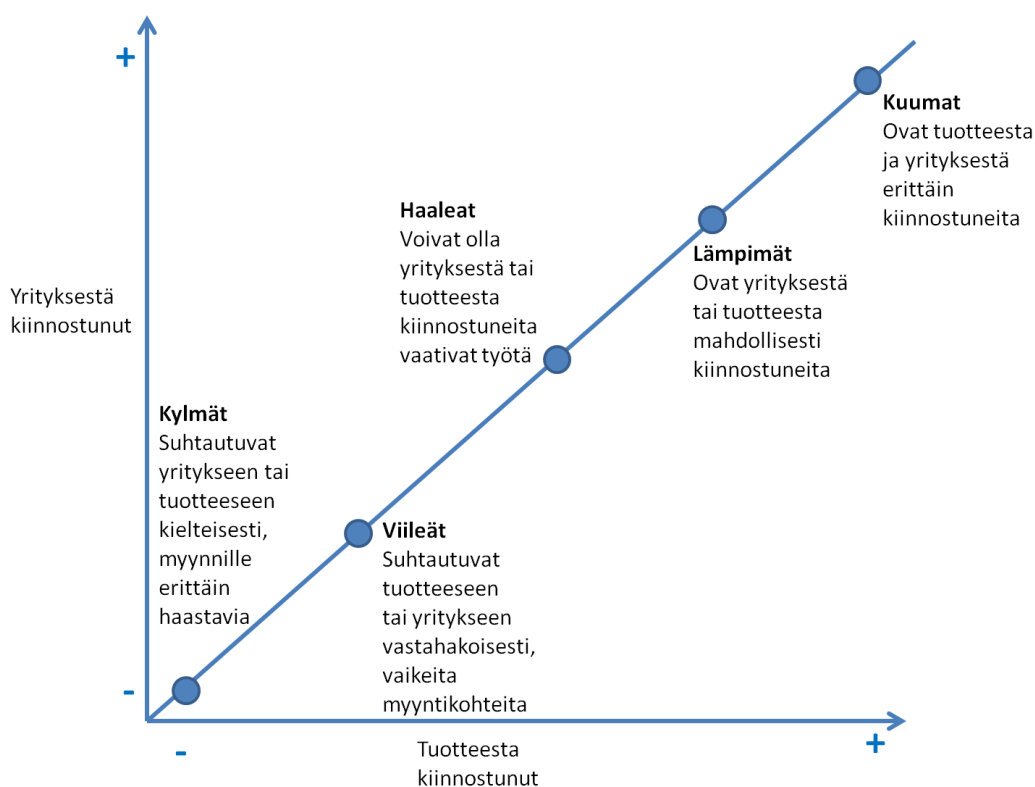
#### 4.1 Myyntiviestintä

Myyntiviestinnän tulisi olla markkinoinnin ohella yksi yrityksen merkittävimmistä markkinointiviestinnän osa-alueista. Myyntiviestintä nähdään hyvin usein yrityksissä pelkästään myyjän henkilökohtaisena myyntityönä, jonka onnistumisesta yritys saa kaupan. Myyntiviestintä on kuitenkin erittäin laaja käsite, joka tulisi nähdä vain yhtenä pienenä osana markkinointiviestintää, jolle yrityksen muut viestintäkeinot antavat tukea. Myyntityötä ei tule ajatella erillisenä toimintona, vaan pikemmin markkinointiviestinnän tulosten mittarina (Rope 2005b, 385). Yritysten tulisi jatkuvasti kouluttaa omia myyjiään myyntiviestinnässä. Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksessä, jossa ylläpidetään jatkuvasti viestintää tukevaa ja myyjiä motivoivaa koulutusta saadaan aikaan merkittävästi taloudellisempaa hyötyä yritykselle (Attia, Honeycutt, Jantan & Thelen 2003, 672).

Myynti tulee olla kytkeytyneenä ainakin jollain tavoin yrityksen markkinointiin. Mikäli yritys näkee myyntiä vain kapea-alaisesti, eikä niin kuin Rope (2005b 385) mainitsee markkinointiviestinnän osana, ei yritys ole sisäistänyt myyntityön prosessia kokonaisuudessaan. Myyntiin kuuluu kiinteästi muun muassa puhelinmyynti sekä kaikki henkilökohtaista vuorovaikutusta vaativa viestintä. Puhelinmarkkinointi voidaan jakaa kahteen osioon: myyntiä pohjustavaan puhelinviestintään sekä puhelimella toteutettavaan myyntiin. Puhelinmyynti pohjustavana markkinointina on erityisen käytettyä varsinkin yritystoimialamarkkinoinnissa. Puhelimitse voidaan esimerkiksi ottaa yhteyttä suoramarkkinointipostin jälkeen, jolloin markkinointiviestintä ja puhelinmyynti muodostavat tarkoituksen mukaisen myyntikokonaisuuden. Puhelin-

myynnin tarkoitus onkin päästä potentiaalisen asiakkaan kanssa tapaamiseen, jolloin myyjän henkilökohtaiset myyntitaidot pääsevät oikeuksiinsa. Tämä on hyödyllistä varsinkin yritys puolen myynnissä, jossa kasvokkain tapahtuva myyntityö on edelleen suuressa roolissa. (Rope 2005b, 386)

Puhelimitse tehtävän pohjustusviestinnän keskeinen toteutusmalli on kartoittaa potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus itse yritykseen sekä myytävään tuotteeseen. Ropea (2005b, 386) mukailen potentiaaliset asiakkaat voidaan luokitella seuraavan kuvion esittämällä tavalla.



Kuvio 21: Asiakaskiinnostusluokitteluasteikko (mukaien Rope 2005b, 386)

Tämän kaltainen asiakaspotentiaaliin perustuva analyysi voidaan tehdä sekä tuotetarpeen että yritys kiinnostavuuden kannalta. Lopputuloksen kannalta oleellisinta on saada yrityksen rajalliset myyntiresurssit suunnattua juuri niihin potentiaalsiin asiakkaisiin, joista yrityksen on kaikkein helpointa saada taloudellista tuottavuutta. Asiakaskiinnostusluokitteluasteikon toteuttaminen on hyödyllistä niille yrityksille, joiden asiakasjoukko on varsin laaja ja sellainen, jota yritys ei välttämättä hyvin tunne. Puhelimitse suoritetusta myynnin käynnistämistyössä on tärkeää, ettei myyjä pyri heti myymään tuotetta, vaan pikemminkin kertoo tuotteesta ydinasiat ja saa sovittua henkilökohtaisen tapaamisen asiakkaan kanssa, jolloin usein tuotteen tarkempi läpikäyminen on usein paljon helpompaa. (Rope 2005b, 386-387.)

Puhelimitse toteutettava myyntityö on etenkin yritysmarkkinoilla todella yleistä. Puhelinmyynti kuitenkin edellyttää myyjän ja ostajan välillä olevaa suhdetta sekä sitä, että myytävä tuote on asiakkaalle tuttu. Tällöin kyse on enemmän tuotteen lisätilauksesta ja siitä, että tuote on varsin yksinkertainen ja asiakas tuntee tuotteen hyvin. Tämän jaottelun perusteella puhelinmyynti voidaan jakaa kahteen osioon, uuskauppa- sekä täydennysmyyntiin. Uuskauppamyynnissä myyjältä odotetaan tuotetietoutta sekä erinomaista kommunikaatiotaitoa. Varsin moni uuskauppamyynnissä myytävistä tuotteista on sellaista, joka asiakkaalle on jossain määrin tuttu, muttei kyseisen myyjän toimesta. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi mainostilat. Mikäli uuskauppamyynnissä myytävä tuote on erittäin monimutkainen ja täysin vieras asiakkaalle, olisikin parempi myyjän saada sovituksi tapaaminen ostajan kanssa, jolloin tuotteesta voidaan kertoa täsmällisemmin (Rope 2005b, 388). Täydennysmyynnin peruseriaatteena on, että asiakasyritys hoitaa ostajan tilaukset mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti ostajayritykselle. Täydennysmyyntiä voidaan helpottaa järjestelmällä, jossa myyjäyrityksellä on ajantasainen tilanne myytävien tuotteiden määrästä. (Gerpott & Massengeil 2001, 116.)

#### 4.2 Myynnin kehittäminen

Hunter ja Perreault (2007, 31) ovat tehneet tutkimuksen koskien myynnin teknologisia apuvälineitä kuten CRM-järjestelmää ja muita myynnin automatisointia parantavia työkaluja, sekä niiden vaikutusta myyntiin. Tutkimuksessa todettiin, että vaikka alue on vaikeasti hallittavissa sekä nopeasti muuttuva ja kallista ylläpitää, olisi siihen kyettävä vaikuttamaan mahdollisimman paljon. Tutkimustulokset osoittavat, että suurin syy siihen miksei CRM-järjestemistä saada tarpeeksi hyötyä on niiden automaattisuuden puute. Tämä tarkoittaa siis, että yritykset tarvitsisivat enemmän automaattisia palveluita tai palvelimia, jotka tuovat taloudellista hyötyä yritykseen (Hunter & Perreault 2007, 16-31). Honeycutt (2004, 301) ajattelee myynnin automatisoinnista samalla tavalla. Myyntijohdon tulisi pyrkiä saamaan alaisilleen sellaiset apuvälineet käyttöönsä, että itse kaupanteko luonnistuisi mahdollisimman vaivattomasti. Vaikkakin Honeycuttin (2004, 301-304) tekemän tutkimuksen mukaan myynnin apuvälineitä käytetään yrityksissä, olisi niitä pystyttävä vielä lisäämään.

Ahearne, Huges ja Schillewaert (2007, 346) ovat tehneet tutkimuksen koskien myyjien IT-laitteiden käytön yhteyttä taloudellisiin tuloksiin. Tutkimustulokset osoittivat, että mitä enemmän myyjät pystyvät hyödyntämään IT-laitteita, sitä tehokkaampaa myynnistä tulee. Myyjän keskittyessä vain yrityksen kannalta suotuisiin asiakkaisiin, saadaan usein myynnin tuloksellista tarkkuutta aikaiseksi. Myyjän tietäessä tarkoin millä tavoin potentiaaliset asiakkaat on segmentoitu, pystyy hän usein kontaktoimaan asiakkaat hyvin pienellä viiveellä, jolloin kaupan saamisen potentiaali kasvaa.

Myyntiä kehitettäessä, myyntijohtajan tulisi erottaa jo työnhakijat toisistaan, joten myyntijohtajalta edellytetään myös jonkin asteista ihmistuntemusta. Myyntijohtajan tulisi valita myyntiin sellaisia henkilöitä, jotka ovat valmiita tekemään työtä ”koneellisesti”. Tämä siitä syystä, että Ingram, LaForge ja Avila (2009, 5) ovat vahvasti sitä mieltä, että suurin osa nykypäivien myyntityöstä on lopulta hyvin itseään toistavaa. Vaikka tuotteet vaihtelisivatkin, asiakasmäärän ollessa suuri, tulee koneenomaista työtä tehtyä hyvin paljon. Myyntihenkilöiden tulee myös olla erittäin sosiaalisia, ulospäin suuntautuneita sekä yhteistyökykyisiä. Näitä piirteitä tulee pitää silmällä jo rekrytointivaiheessa. Keskustelun yhteydessä on usein mahdollista nähdä nopeasti, onko ihminen sosiaalinen vai ei. Myyntijohtajalta edellytetään näiden taitojen lisäksi myös päätöksentekokykyä sekä tulosvastuuta. Päätöksentekokyky on yksinkertaisimmillaan myyntiorganisaatiossa sitä, että myyntijohtaja osaa suunnata tarvittavat resurssit sellaisiin paikkoihin, joista saadaan yritykselle paras mahdollinen tuotto. Päätöksentekokyvyllä voidaan siis huolehtia tulosvastuusta.

Myyntiorganisaatiossa, kuten melkein kaikissa muissakin organisaatioissa, rahavirta syntyy myyjien kautta. Näin ollen myyjille pitäisi tehdä myyminen mahdollisimman helpoksi. Kauppapapereiden tulisi olla mahdollisimman pitkälle esitetyt, jotta myyjä pystyy keskittymään itse kaupan syntyyn, eikä hänen tarvitse murehtia kauppapapereiden täytöstä. Myyjien työtä tulisi helpottaa tarpeen vaatiessa myös muun muassa työsuhteautolla sekä -puhelimella. Näin myyjä pääsee mahdollisimman nopeasti asiakkaan luo sekä pystyy kommunikoimaan asiakkaan kanssa, missä ikinä liikkuu. Työsuhdepuhelimien varjopuolena on kuitenkin se, että myyjätlä voidaan odottaa puhelimeen vastaamista aina kun asiakas soittaa. (Ingram ym. 2009, 6.)

#### 4.3 Myyjät erinomaisen myynnin lähtökohtana

Myyntijohtajan tulee ennen kaikkea kannustaa ja motivoida myyjäänsä parhaaseen tulokseen. Motivointikeinoja voi olla monia: erilaiset kilpailut, provisioiden progressiivinen nosto tai vaikkapa ulkomaan lomamatkat. Vaikka myyjä olisi kuinka kyllästynyt työhönsä, voi provisioiden asteittainen nostaminen saada hänetkin tekemään enemmän töitä.

Myyntissä onnistumisen lähtökohtana ovat hyvät myyjät, heidän tuloshalukkuutensa sekä myyjien organisointi. Johtajan tehtävänä on motivoida ja innostaa myyjäänsä saavuttamaan nämä tavoitteet (Peltonen 2008, 123). Hyväksi myyjäksi on melkein pä mahdotonta opiskella kirjoista. Hyväksi myyjäksi usein kehitytään työn kautta. Myyjän tulee olla kohtelias, yhteistyökykyinen sekä sosiaalinen. Nämä ovat asioita, joita pystyy harjoittelemaan, mutta niitä ei kuitenkaan voi täysin oppia teoriasta (Fine 2007, 186). Hyvän myyjän tulee myös tuntea myytävä tuote läpikotaisin. Tällöin asiakas saa kaipaamansa tiedon välittömästi. Tuotetuntemus on siis Ingramin ym. (2009,5) mielestä erittäin tärkeää. Mikäli asiakas onnistuu kysymään jo-



takin sellaista johon myyjä ei osaa välittömästi vastata, luo se usein asiakkaassa epävarmuutta. Onko tämä kuitenkaan se tuote, jonka haluan ostaa, mikäli tuotteen myyjäkään ei osaa kertoa siitä kaikkea? Myyjien organisointi on sitä, että myyntijohtaja ohjaa myyjien toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Myyjiä voi ohjata esimerkiksi markkinointikampanjoiden jälkeen. Mikäli yrityksellä on esimerkiksi tarjous johonkin tuotteeseen vain viikon, täytyy tämän tuotteen myyntiin keskittää enemmän myyjiä, sillä tarjoukset joka tapauksessa houkuttelevat ostajia. (Ingram ym. 2009, 5.)

#### 4.4 Tuotekehitys

Tässä työssä tuotekehitys on otettu osaksi myyntijohtamista. Myyntijohtajalla on oltava käsitys siitä, mitä asiakasrajapinta on toivonut kehitettävän tuotteessa. Yrityksen tavoitellessa mahdollisimman suurta myyntiä tulee myytävä tuote kehittää asiakasystävälliseksi. Usein kun puhutaan asiakasystävällisestä tuotteesta pohditaan myös tuotteen käytettävyyttä. Käytettävyyden mittareina on usein pidetty tuloksellisuutta, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä (Usability-net, 10.12.2011). Tuloksellisuutta mitataan usein käyttäjien tavoitteissa suhteessa siihen, miten hyvin ne voidaan saavuttaa. Esimerkiksi verkkokauppapohjaisissa Internet-sivuissa voidaan tuloksellisuutta mitata helpoimmillaan sillä, kuinka moni Internet-sivuilla vierailut ihminen osti sieltä jotain. Tehokkuutta puolestaan voidaan tarkastella suhteuttamalla saavutettua tulostavoitetta käytettyihin voimavaroihin. Esimerkkinä voisi olla, kuinka nopeasti asiakas on löytänyt haluamansa tuotteen verkkokaupasta. Tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi käytetyllä ajalla tai mittaamalla klikkausten määrää, joita asiakkaan on suoritettava ennen kuin löytää tuotteen. Tyytyväisyyttä voidaan mitata yksinkertaisesti käyttäjien asenteella esimerkiksi myyjän Internet-sivuja kohtaan. (Aitta, Kaleva & Kortelainen 2005, 28.)

Tuotteita voidaan kehittää myös muunneltavilla lisäpalveluilla, joihin asiakas pystyy vaikuttamaan. Myytävään tuotteeseen voidaan yhä enemmän liittää palveluja, joiden laadusta sekä laatuksista päättää asiakas. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat esimerkiksi älypuhelimet. Suurin osa älypuhelimista muistuttaa toisiaan, pieniä eroavaisuuksia lukuunottamatta. Älypuhelimia myyvät yritykset kilpailevat toistensa kanssa, eivät niinkään itse tuotteilla vaan palveluilla, joita puhelimiin voi ottaa ostons yhteydessä. Nykyajan kilpailussa taloudessa tuotteet alkavat muistuttaa hyvin vahvasti toisiaan ja tällöin erinomainen palvelu on yrityksen menestymiselle avainasia. (Leppänen 2007, 9.)

Holakin, Parryn ja Songin (2001, 267) tekemän tutkimuksen mukaan myynnin tulisi olla kiinteästi mukana tuotekehityksessä, hyödyntäen asiakkailta saatua tietoa. Myyjillä on usein yrityksessä kaikkein paras käsitys siitä, mitä asiakkaat haluavat myytäviltä tuotteilta ja miten niitä tulisi kehittää, jotta asiakkaat olisivat niihin tyytyväisiä. Tuotekehityksellä voidaan nähdä olevan vaikutusta asiakkuuksien kestoan. Asiakkuuden kestoan usein vaikuttaa enemmän asi-

akkuuden lujuus kuin tyytyväisyys. Asiakkuuden kesto vaikuttaa puolestaan moneen eri asiaan. Ensimmäisenä asiana asiakkuuden kesto yhdessä kannattavuuden kanssa muodostaa asiakkuuden koko elinkaaren laskennan lähtökohdan. Toisena asiakkuudet, jotka ovat kestäneet tietyn ajan, ovat usein lujemmalla pohjalla asiakkuuden aikana syntyneiden sidosten ansiosta. Kolmas keston vaikuttava asia on se, että mikäli asiakkuus kestää pitkään, antaa se yritykselle mahdollisuuksia kehittää asiakkuutta erilaisilla työkaluilla. Vaikka monet luulevatkin asiakastytyväisyyden vaikuttavan suoraan asiakkuuden keston, ei se pidä paikkansa. Asiasajattelussa se on totta vain tietyissä tilanteissa. (Lehtinen & Storbacka 2002, 31.)

## 5 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteilla. Laadullisen tutkimuksen suorittamiseen kuuluu aineiston keruu, aineiston analysointi sekä tutkimustulosten analysointi (Natahi, Schensul 2005, 186). Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kevään 2012 aikana. Opinnäytetyöni laadullisen tutkimuksen periaatteeksi valitsin teemahaastattelun, jota varten haastattelin kuutta eri yritysten myynnistä tai asiakkuuksista vastaavaa henkilöä (Liite 2). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, sen merkitystä sekä tarkoitusta. Otantaa tulkitaan usein laadullisessa tutkimuksessa paljon yksityiskohtaisemmin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii analysoimaan saadut tutkimustulokset siten, että ne osoittavat kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta (Walle 1997, 524). Rajasin tätä työtä varten haastateltavat pääasiallisesti myyntiin. Tätä kautta koin saavani haastatteluista enemmän liiketaloudellista näkökulmaa teoreettisen viitekehyksen tueksi.

Teemahaastattelussa apunani oli haastattelurunko (Liite 1), johon oli listattuna apukysymyksiä teoreettisen viitekehyksen ympärille. Haastattelussa käsiteltäviä aiheita olivat myynnin johtaminen ja sen työkalut, markkinointiviestinnän kohdistaminen sekä asiakkaista saadun tiedon hyödyntäminen liiketaloudellisesti. Tutkimusaihe on mielenkiintoinen tutkijalle ja se helpotti tutkimuksen suorittamista.

Perusolettamus tutkimusta suoritettaessa oli, etteivät yritykset hyödynnä potentiaalisista asiakkaista saatavaa tietoa. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelulla, jolloin vastausten analysointi onnistui vaivattomammin. Kaikki teemahaastattelut äänitettiin, jonka jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemoittain. Tämän jälkeen jokainen teema analysoitiin vielä erikseen jolloin säästyttiin mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Tutkimustuloksia on työssä verrattu teoreettiseen näkökulmaan. Tutkimustulosten pohjalta on tehty luku kehitysehdotuksista.

Tutkimuksen avulla pyrin selvittämään olisiko yrityksillä tarvetta palvelulle, joka auttaisi sitä löytämään oikeankaltaisia asiakkaita juuri silloin, kun asiakkaalla on tarve yrityksen tuotteelle tai palvelulle. Olen käsitellyt kehitysehdotuksia tämän kaltaisesta sovelluksesta enemmän luvussa 5.3 kehitysehdotukset käytännön sovellutuksen näkökulmasta.

### 5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Toisenlaiseen tutkimuksen suorittamiseen tai jos tutkimustuloksista olisi noussut ristiriitaisuuksia, ei välttämättä kuuden ihmisen vastaajaryhmä olisi ollut tarpeeksi. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, ovat tulokset varsin

yhdenmukaiset. Voidaan siis katsoa, että jo kuuden vastaajan avulla tutkimuksesta saatiin luotettava. On toki huomattava, että tutkimustulokset eivät ole täysin yhteneväiset asiakastiedon hyödyntämisessä. Yhtäläisyys haastatteluista ilmeni potentiaalisen asiakastiedon hyödyntämisessä. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta tutkimuksen olevan toistettavissa, vaikka tutkija tai tutkimusta varten haastateltavat henkilöt vaihtuisivat. (Lipiäinen 2001, 655.)

Tutkimustuloksista kävi ilmi, ettei haastateltavista henkilöistä yksikään kokenut saavansa tarpeeksi hyötyä asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Tulosten voidaan todeta olevan valideja, sillä Hunterin ja Perreaultin (2007, 31) tutkimuksen mukaan tarvittaisiin paljon kehittyneempiä järjestelmiä, jotta myyntiorganisaatiot pystyisivät hyödyntämään asiakkuusjärjestelmiään paremmin. Tutkimuksessa kuitenkin huomautetaan, että automaatiota edistävät CRM-järjestelmät tuovat yrityksille suuren hyödyn, tavoiteltaessa strategisia päämääriä. (Lipiäinen 2001, 653.)

Tutkimuksen validiteettia lisää myös tapa, jolla asiakkaita ja asiakkuuksia ajatellaan organisaatiossa. Perinteisesti yritysten toiminta on ollut mekaanista ja sisäänpäin kääntynyttä. Nykyään on kiinnitettävä erityistä huomiota sinne, missä on valta sekä mistä resurssit yritykseen tulevat. Yritystä on pystyttävä katsomaan ulkoa sisälle eikä vain sisältä ulos tavalla, joka on ollut yleistä yrityksissä (Lehtinen 2004, 177-178). Tutkimustuloksissa selvisi, että suurin osa yrityksistä analysoi jo olemassa olevia asiakkaita eli katsoo sisältä ulos. Samaan aikaan yritysten keskittyminen potentiaalisten asiakkaiden haalimiseen pyrkimys katsoa ulkoa sisälle jää erittäin vähäiselle huomiolle.

## 5.2 Tutkimustulokset

Tulen käymään kaikki teemahaastattelun tutkimustulokset läpi teemoittain seuraavissa luvuissa.

### 5.2.1 Asiakkuuksien johtaminen

Teemahaastattelussa pyrittiin selvittämään, miten yritykset analysoivat ja hyödyntävät asiakkaista saatavaa tietoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että lähes kaikissa yrityksissä asiakkaiden analysointi on pelkästään myyjistä kiinni. Tämän lisäksi muutamissa yrityksissä uusia asiakkaita pyritään analysoimaan vasta siinä vaiheessa, kun potentiaalisesta asiakasyrityksestä otetaan myyjäyritykseen yhteyttä.

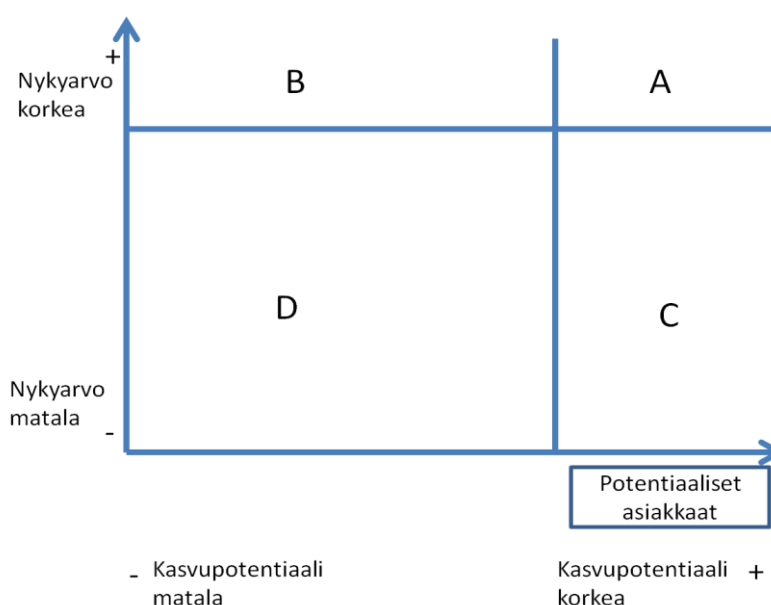
”Kyllä me lähdetään siitä, että jos meille tuntematon taho ottaa yhteyttä niin kyl me lähetään analysoimaan sitä ihan tulosten valossa.” (J. Heijala, henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2012.)

Tämä on merkki myös siitä, että yrityksillä ei ole käytössään palveluita, jotka tehostaisivat uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinta koetaan hyödylliseksi kuitenkin yrityksissä ja tutkimustulosten mukaan uusasiakashankinta on myös asia johon yritykset haluavat panostaa entistä enemmän (M. Kuosma, henkilökohtainen tiedonanto 3.4.2012.)

Monessa yrityksessä analysoidaan tutkimustulosten mukaan nykyisiä asiakkaita, mutta potentiaalisten asiakkaiden tai asiakkuuksien haalimiseen käytetään erittäin vähän resursseja. Projektikäyttöisissä yrityksissä pyritään tutkimustulosten mukaan selvittämään tuotteen kohde-ryhmä, mutta kuten haastatteluistakin kävi ilmi, potentiaalisten asiakkaiden löytäminen koetaan erittäin haasteellisina. Yksikään haastateltavista ei maininnut yrityksellä olevan hyödyllistä tietojärjestelmää, josta näkisi esimerkiksi kuka heidän Internet-sivuilla on käynyt.

”Asiakkaita analysoidaan normaalisti aina siinä vaiheessa kun uusi rakennuskohde lähtee liikkeelle, jolloin tehdään normaali kohderyhmäanalyysi.” (S. Pouttu, henkilökohtainen tiedonanto 21.3.2012.)

Tutkimustulosten analysoinnissa kohosi esille seikka, joka voi vaikuttaa potentiaalisten asiakkuuksien hankintaan. Muutamassa haastattelussa nousi esille, että myyjäyritys ei tiedosta rajaa potentiaalisten asiakkaiden ja nykyisten asiakkaiden välillä. Niin kuin jo aiemmin työssä esitellystä kuviosta (Kuvio 7) näkee, niin potentiaaliset asiakkaat eivät ole yrityksen nykyisiä asiakkaita.



Kuvio 22: Asiakkuuksien nelikenttä (mukaillen Benoit & Van den Poel 2009, 10477)

Tutkimustulosten mukaan joissakin yrityksissä ei ole selvää, mikä ero on asiakkuuksien nelikentän lohkon C asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. C-lohkon asiakkaat ostavat yritykseltä tällä hetkellä vain vähän tuotteita, mutta heidän kasvupotentiaali on erittäin korkea. Potentiaaliset asiakkaat eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita, mutta voivat tulevaisuudessa ostaa, jos yrityksiin osataan suunnata markkinointiviestintä ja myyntitoiminnot oikein. (Pohjanmäki 2005, 3-4.)

Asiakkuuksia johdettaessa haluttaisiin tutkimustulosten mukaan vaikuttaa myös asiakastytyväisyyteen. Tutkimuksessa selvisi, että asiakastytyväisyys luo usein hyvinkin pitkiä asiakassuhteita. Tämä puolestaan edesauttaa yrityksiä laajentumaan ja kasvattamaan omaa liiketoimintaa. Hyvin toimivalla asiakaspalvelulla on siis todettu olevan hyvin vahva merkitys asiakaskollisuuden muodostumiseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Tutkimusten mukaan tyytymättömänä yritykseen yhteyttä ottavalla asiakkaalla, joka saa hyvää palvelua, on usein huomattavasti lojaalimpi vaikutus yritykseen. Hän myös usein todennäköisemmin kommentoi positiivisesti yritystä kuin asiakas, joka ei ole ollut yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun. (Lumijärvi 2007, 140.)

Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä organisaation eri päätöksenteon tasoilla: strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla päätökset koskettavat usein yhtä tiettyä asiakasryhmää. Kyse voi siis olla jopa liiketoimintaidean tasoisesta päätöksestä eli kenelle organisaatio haluaa pitkällä aikavälillä tarjota tuotteitaan ja palveluitaan. Taktisella tasolla pohditaan usein sitä, millä periaatteilla tai keinoilla organisaation tuotteita tai palveluita markkinoidaan strategisella tasolla päätetyille asiakkaille. Taktisella tasolla pohditaan sitä, miten jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön tulisi käsitellä yksittäistä asiakastilannetta tai asiakasta. Operatiivisella tasolla asiakaslähtöisyys koskee lähinnä niitä keinoja, joilla yritys suorittaa myynti ja markkinointiviestintänsä mahdollisimman asiakasystävällisesti. (Vuokko, 1997, 29-30.)

### 5.2.2 Markkinointiviestintä

Haastattelujen mukaan kaikkien yritysten markkinointiviestintäjärjestelmissä on parannettavaa, jotta se olisi tehokkaammin myynnin tukena. Yhdessäkään haastattelussa ei tullut esille, että yritys seuraisi asiakaskantaansa ennen kuin markkinointitoimenpiteitä on suoritettu. Potentiaalisista asiakkaista kerättävä tieto voisi tuoda yritykselle hyötyä ja tehokkuutta myyntitoiminnassa. Erillinen markkinointitoimisto tuottaa joissakin tapauksissa hieman asiakasanalyysiä, mutta nekin kohdistuvat lähinnä sellaisiin asiakkaisiin, jotka jo sillä hetkellä ovat esimerkiksi esitteen tilanneet. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että yritys seuraa aktiivisesti asiakkaita, joille markkinointitoimenpiteet on kohdistettu. (M. Kuosma, henkilökohtainen tiedonanto 3.4.2012.)

Markkinointiviestinnän suuntamiseen yrityksistä löytyy kyllä tutkimustulosten mukaan palveluita. Palvelun avulla yritykset pystyvät suuntaamaan omia markkinointiviestejään juuri halutulle kohderyhmälle. Tämän avulla tuotteiden ja palvelun suuntaminen juuri oikealle kohderyhmälle onnistuu, jolloin myös myyntiä pystytään tehostamaan.

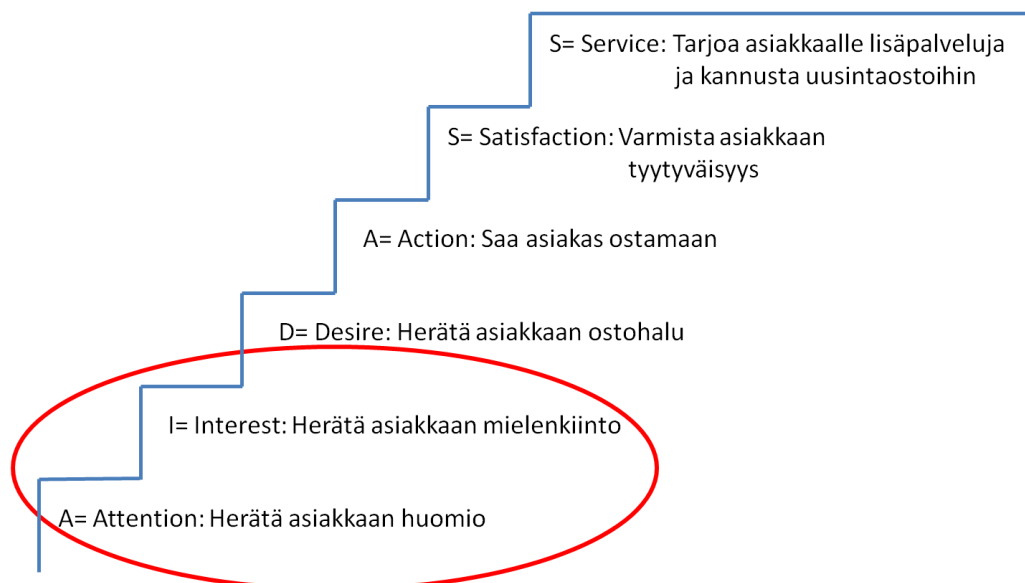
”Meillä on käytössä noin 20 000 ihmisen kontaktiverkko, josta pystymme haarukoimaan halutun kaltaisia henkilöitä.” (K. Strandman, henkilökohtainen tiedonanto 27.4.2012.)

Yritykset eivät juuri tutkimustulosten mukaan segmentoi tarkasti asiakkaitaan. Tämä on merkki siitä, etteivät yritykset ole tunnistanee tarpeeksi hyvin niitä asiakkaita joille heidän tuotteensa on suunnattu (Aaker, Brumbaugh & Grier 2008, 128). On toki muistettava, että tarkka segmentointi on erittäin vaikeaa varsinkin kuluttajamarkkinoilla. Sen sijaan yritysmarkkinoilla segmentointi ilmeisesti koetaan hankalana, sillä sen suorittaminen on jäänyt tutkimustulosten mukaan vähäiselle tasolle. Tarkkaa segmentointia varten ei niinkään ole yritystoimialalla järjestelmiä, vaan usein ensin lähetetään erittäin suurelle määrälle markkinointiviesti, jonka jälkeen seurataan sitä miten yritykset niihin reagoivat.

”Eli me seurataan myösin sitä, että millä tavalla ihmiset esimerkiksi reagoi meidän viestintään.” (J. Siivari, henkilökohtainen tiedonanto. 2.4.2012.)

Osa yrityksistä pyrkii segmentoimaan potentiaalisia asiakkaita, mutta segmentointi perustuu tutkimuksen mukaan lähinnä vain myyjäyrityksen olettamukseen asiakaan markkinointibudjetin suuruudesta.

Potentiaalisten asiakkaiden löytämiseksi todella monet yritykset käyttivät markkinointiviestintää. Eli asiakkaisiin kohdistettiin viesti, jonka jälkeen toivottiin asiakkaiden olevan yhteydessä myyjään. Markkinointiviestinnän toimivuudesta oli tutkimustulosten mukaan vain vähäisiä osoituksia. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 331) mukaan teoreettisesti tarkasteltuna, kaikki yritykset eivät ole luoneet markkinointiviestinnälleen tarkkaa strategiaa. Osa tutkimukseen osallistuneista ilmaisi, että he seuraavat paljonko uusia asiakkaita markkinointiviestintä tuo yritykselle, mutta markkinointiviestien uudelleen kohdistaminen tällaisille henkilöille jää suorittamatta. Aiemmin esitelty markkinointiviestinnän AIDASS-mallin mukaisesti markkinointiviestintään ei ole keskitytty tarpeeksi. Tällaisissa tilanteissa markkinointiviestinnän voidaan todeta jäävät AIDASS-mallissa toiselle portaalle (Bergström & Leppänen 2009, 331).



Kuvio 23: AIDASS-porrasmalli (mukailten Bergström & Leppänen 2009, 331)

Asiakkaan huomio on pysytty herättämään markkinointiviestinnällä ja asiakkaan mielenkiinto on pystytty herättämään. Joissakin yrityksissä tämä näkyy siinä, että asiakas on esimerkiksi jättänyt yhteystietonsa asiakasrekisteriin. Monessa yrityksessä asiakkaan huomioiminen jää tähän. Asiakkaaseen ei ole saatu luotua ostohalua, vaikka asiakkaan puolesta halu voisi olla. Vasinkin siinä tilanteessa jos asiakas jättää jo yhteystietonsa yritykseen, olisi erittäin tärkeää kohdistaa markkinointia asiakkaaseen. Asiakas osoittaa tällä, että hänellä voisi olla ostohalua, mikäli häneen kohdistettaisiin sopivaa markkinointi- tai myyntiviestintää.

Markkinointiviestinnän tehokkuus kuluttajamarkkinoilla on kuitenkin asia, jota tutkimustulosten mukaan olisi kehitettävä. Yksi asia jolla tähän voitaisi vaikuttaa Ropen (2005b, 290) mielestä on ajatus siitä, että asiakkaalle jätetään oivaltamisen mahdollisuus viestistä.

”On tärkeätä antaa ihmiselle mahdollisuus oivaltaa itse, mitä viestissä on haluttu kertoa” (Rope 2005b, 290).

Tutkimuksen mukaan markkinointiviestinnän tulisi toimia enemmän myynnintukena kuin erillisenä toimintonaan. Markkinointiviestintä myynnin tukena koettiin erittäin tärkeäksi osaksi myyntiä. Markkinointiviestinnän koettiin myös antavan myynnille paljon tukea, mikäli se vain suunnattaisiin oikeisiin asiakkaisiin oikeaan aikaan.

### 5.2.3 Myynninjohtaminen

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä enemmän myös myyntijohto osallistuu operatiiviseen myyntityöhön. Useimmissa haastatelluissa yrityksissä oli käytössään oma asiakashallintajärjestelmä, johon syötetään asiakkaan yhteystiedot. Muuta-



missa haastatteluissa nousi esille, että yritysten CRM-järjestelmät toimivat myös raportointia varten. Yrityksen myyntijohtaja saa asiakkuudenhallintajärjestelmästä muun muassa ulos yksittäisten myyjien tulos- ja tavoite-ennusteet, joiden avulla rakennetaan budjettia (J. Mäenpää, henkilökohtainen tiedonanto 3.4.2012). Haastatteluiden mukaan CRM-järjestelmät tukivat siis myyjä sekä myynninjohtoa halutulla tavalla. Monessa haastattelusta kohosi esiin myös CRM-järjestelmän tuki myynnin tukitoiminnoissa, kuten markkinointiviestinnässä.

Muutamissa haastatteluissa nousi esille CRM-järjestelmän kehittäminen. Myyntijohtajat halusivat kehittää järjestelmiä muun muassa siihen suuntaan, että järjestelmästä saadaan tietoa siitä, kuinka kauan asiakkaan on odotettava myyntipuhelua. Mielestäni tämä on hyvä asia, sillä asiakkaan kiinnostus voi hiipua myyjää kohtaan, jos häneen ei olla yhteydessä tarpeeksi pian. Yksikään haastatelluista ei tutkimustulosten mukaan maininnut sitä, että CRM-järjestelmää olisi kehitettävä enemmän asiakastietoa analysoivammaksi järjestelmäksi. Ehdottoman positiivisena asiana tutkimuksessa nousi kuitenkin esille se, että kaikilla myyjillä ovat kaikki tiedot käytettävissään CRM-järjestelmässään. Tutkimuksessaan Hunter ja Perreault (2007, 31) painottavat asiakkuudenhallinta järjestelmien kehittämistä automaatisemmaksi. Automaatiolla CRM-järjestelmät voisivat esimerkiksi hälyyttää myyntiin asiakkaita joilla on tarvetta myyjän tuotteelle.

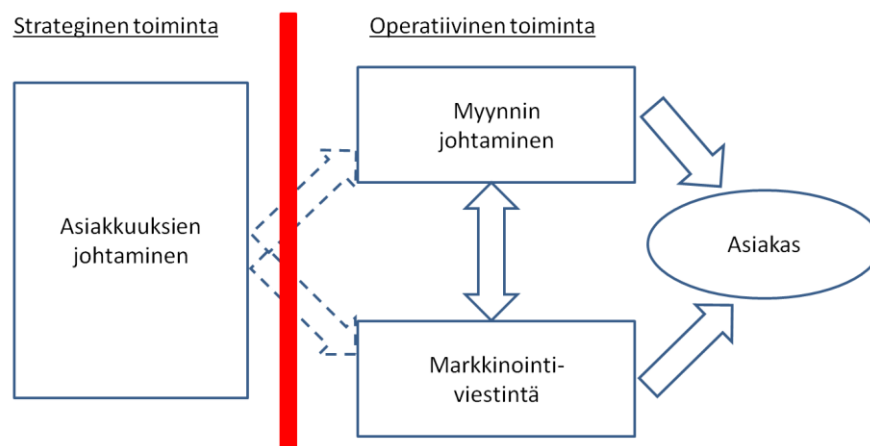
Myyntiyksiköt pitävät kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä palavereja, joissa käydään läpi yleisesti myynnin tilannetta sekä mihin suuntaan myynti on kehittymässä. Myyntijohtaja toimii usein näissä puheenjohtajana. Myynnin palaverit ovat mielestäni hyvä toimintaperiaate. Palavereissa kaikki myyjät kykenevät jakamaan tietonsa asiakkaista, joten tiedonkulussa ei ole havaittavissa tutkimustulosten mukaan kehitettävää.

Perusolettamuksena on myyntitoiminnassa pidetty sitä, että myyjää motivoi palkka, jota työstä maksetaan. Tämä seikka kohoaa esille lähes kaikissa haastatteluissa. Provisioiden määrä on usein kiinni kaikkien myyjien yhteisestä tuloksesta, jolla omalla osallaan pystytään vaikuttamaan myyjien yhteishenkeen. (Rummukainen 2007, 29.)

### 5.3 Kehitysehdotukset käytännön sovellutuksen näkökulmasta

Tutkimustuloksista ilmeni, etteivät yritykset kiinnitä huomiota kovinkaan paljon potentiaaliin asiakkaisiin. Mielestäni potentiaalisia asiakkaita tulisi analysoida enemmän ja saada täten lisää tuottoa myynnin ja markkinoinnin tehostumisen kautta. Hyrynen (2005,8) esittää, että yrityksen tulisi jalkauttaa strategiset valinnat operatiiviseen toimintaan. Haastattelujen mukaan näin ei siis kuitenkaan ole, sillä haastatteluista ilmeni etteivät yritykset hyödy taloudellisesti potentiaalisista asiakkaista. Tämän perusteella voidaan todeta, että joko viesti ei kulje strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle tai viesti on sellainen ettei sitä ymmärretä opera-

tiivisella tasolla (Kuvio 23). Näiden lisäksi asia, joka voi vaikuttaa viestin kulkemiseen, on yksinkertaisesti asiakkuuksien johtamisen tyyli. Asiakkuuksia tulisi johtaa siten, että asiakkuuksien johtaminen keskittyy myynnin ja markkinoinnin tehostamiseen. Mikäli tämä toimii, yritys saa mahdollisimman tehokkaasti käytettyä hyödykseen strategisen johtamisen tavoitteet.



Kuvio 24: Tiedonkulun vaikeus strategisen- ja operatiivisen johtamisen tasolla

Kuviossa punaisella viivalla on eroteltu yrityksen strateginen ja operatiivinen johtamisen taso. Kuvioon neljä (s. 10) verrattuna punaisen viivan yli menee katkoviiva, joka kuvaa sitä ettei tieto kulje näiden kahden johtamistason välillä.

Sovellus, jolla kyettäisiin tehostamaan asiakkaiden analysointia toimisi seuraavalla tavalla. Myyjäyritys voi itse määrittellä millaisia asiakkaita he tavoittelevat, mihin yrityksiin on myyjän puolelta suoritettu markkinointia sekä mitkä ovat jo olemassa olevia asiakkaita, jotka voisivat ostaa lisää yrityksen tuotteita. Sovellus kerää tiedon kaikista palvelimista, joilla myyjän Internet-sivuilla on käyty. Sovellus hälyttää suoraan myyjälle, kun yrityksen Internet-sivuja on käyty katsomassa tarpeeksi monta kertaa samalta palvelimelta tietyllä aikavälillä. Myyjäyritys voisi itse tehdä tämän aikarajauksen. Sovellus hälyttäisi kaikki potentiaaliset asiakkuudet, mutta myyjän määrittelemistä edellä mainituista asiakkuuksista sovellus hälyttäisi ”herkemmmiin”. Tavoitelluista asiakkaista sovellus ei tarvitse käyntejä myyjäyrityksen Internet-sivuilla kuin esimerkiksi yhden viikossa, mutta kaikista potentiaalisista asiakkaista sovellus hälyttäisi vasta sitten kun esimerkiksi myyjän Internet-sivuilla on käyty samalta palvelimelta viisi kertaa kahden viikon aikana.

On olemassa yrityksiä, jotka jo tekevät uusasiakashankinnan optimointia. MelbaGroup Oy on keskittynyt rakennusklusterissa asiakkaiden hankintaan. MelbaGroup Oy käyttää hyväkseen erilaisia järjestelmiä, joista saadaan signaaleja, joita lähetetään myyjille. Potentiaaliset asiakkaat perustuvat erilaisiin tietokantoihin, joihin asiakas on jo jättänyt tietonsa. Tämän kaltaisten järjestelmien toiminta vaatii siis, että asiakas on jättänyt tietonsa ohjelmaan. Melba-

Group Oy:n kaltaiset järjestelmät varmasti tuovat yrityksille lisää asiakkaita, mutta mielestäni järjestelmän tehokkuutta pitäisi lisätä siten, että asiakkaan ei tarvitse jättää yhteystietoja mihinkään. Myynti ja markkinointi tapahtuvat siis täysin proaktiivisesti asiakkaalle. (Melba-Group Oy 2012.)

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessi on vahvistanut käsityksiäni teoriakäsitteistä, joita tässä työssä on tarkasteltu. Koen etenkin asiakkuuksien johtamisen erittäin tarpeellisena kaikille yrityksille tulevaisuudessa. Johtamalla erinomaisesti asiakkuuksia yritys voi mielestäni kasvaa taloudellisesti sekä maineeltaan erittäin paljon.

Tutkimuksessa selvisi, kuinka yritykset hyödyntävät asiakkaista saatua tietoa. Nykyisiä asiakkaita analysoidaan varsin paljon yrityksissä sen perusteella, miten he ovat käyttäytyneet menneisyydessä. Tulevaisuutta ennustetaan myös monissa yrityksissä tämän pohjalta. Tutkijana koen tämän hyväksi asiaksi. Mikäli yritykset eivät analysoi nykyisiä asiakkaitaan, on yrityksen lähes mahdotonta segmentoida asiakkaita, jolloin oikeiden tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen oikeaan aikaan on erittäin vaikeaa.

Tosin tutkimuksesta kohosi erittäin vahvasti esille, että yritykset eivät analysoi uusia potentiaalisia asiakkaitaan, joita kuitenkin on paljon enemmän kuin nykyisiä asiakkaita. Potentiaalisten asiakkaiden analysoinnilla yritykset pystyisivät tehostamaan myyntiään tarjoamalla potentiaalisille asiakkaille heidän tarvitsemia tuotteita tai palveluita, silloin kuin asiakkaalla tarve niille on. Tutkimustulosten mukaan tämä ei ole ongelma vain suomalaisissa yrityksissä (Hunter & Perreault 2007, 16-31). Uusiasiakashankintaa tehdään hyvin vähän ja työ on pääsääntöisesti myyjän harteilla. Tällöin käsitys uusista asiakkuuksista perustuu myyjän intuitioon eikä niinkään perustuu faktapohjaiseentietoon, jota erillinen palvelin keräisi.

Tutkimuksen ja tutkimustulosten analysoinnin perusteella voidaan osoittaa, että yritysten tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota potentiaalsiin asiakkaisiin. Yritysten täytyy tunnistaa nykyiset asiakkaansa, pyrkiä sitä kautta selvittämään ketkä ovat mahdollisia yrityksen uusia asiakkaita sekä miten potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Potentiaalisten asiakkaiden reaktioita markkinointiviestintään ja myyntitoimintaan tulee seurata toimintojen jälkeen. Tällä seurannalla pystytään katsomaan ketkä ovat oikeat yrityksen potentiaaliset asiakkaat sekä päättämään millä tavoin näitä pyritään saamaan yrityksen asiakkaiksi.

### 6.1 Jatkotutkimus

Tutkimuksessa ei selvinnyt vaikuttaako potentiaalisten asiakkuuksien analysointi yrityksen taloudelliseen tulokseen. Jatkotutkimuksia varten olisi hyvä selvittää, millä tavoin potentiaalisten asiakkuuksien johtaminen ja analysointi vaikuttaisi myynnin tehostamiseen. Jatkotutkimusta varten yritysten tulisi kuitenkin ensin johtaa ja analysoida potentiaalisia asiakkaitaan.

Jatkotutkimusta varten pyrin saamaan yrityksen, joka analysoisi potentiaalisia asiakkaita, jotta voidaan todeta miten se vaikuttaa myynnin kasvuun. Tätä olisi mielenkiintoista tutkia, sillä jatkotutkimuksilla voitaisiin selvittää ovatko tässä työssä esitetyt tutkimuksen johtopäätökset oikeita. Tuotekehityksen näkökulmasta jatkotutkimuksia varten voitaisiin luoda sovellutus, joka analysoisi yrityksen potentiaalisia asiakkaita.

Nykypäivän yrityksillä on tarve kasvaa taloudellisesti ja täten saavuttaa mittakaavaetu kilpailijoihinsa nähden. Sovellutus, joka toimisi yrityksen asiakkaiden analysoinnin tukena, voisi tuoda yritykselle tuottoa. Tämän avulla yrityksellä olisi mahdollista kasvaa kilpailijoitaan tehokkaammaksi myynnin näkökulmasta.

## 6.2 Yhteenveto

Tutkimus, joka liittyy potentiaalisten asiakkaiden analysointiin ja tunnistamiseen koettiin tutkimuksessa haasteelliseksi, sillä yritykset eivät ole keskittyneet aiheeseen aiemmin kovinkaan paljon. Tutkimuksen tarkastelussa haasteen loi käsite potentiaalinen asiakas. Osassa yrityksissä ymmärrettiin potentiaalinen asiakas yrityksen nykyisenä asiakkaana, joka tällä hetkellä ostaa vähän yrityksen tuotteita. Muutamissa yrityksissä käsite potentiaalinen asiakas oli kuka tahansa henkilö, joka ei ole yrityksen asiakashallintajärjestelmässä. Työn lopussa olevassa käytännön ehdotuksissa on esitelty, kuinka potentiaalisia asiakkaita analysoiva sovellutus toimisi.

Työn keskeisimmät teorialähteet pohjautuivat kirjoihin, joissa on käsitelty asiakkuuksien johtamista, markkinointiviestintää sekä myynnin johtamista. Työn lähteissä on käytetty kirjallisten lisäksi paljon erilaisia ulkomailla tehtyjä tutkimuksia, joissa on tutkittu miten yritykset hyödyntävät potentiaalisista asiakkaista saatua tietoa. Tutkimuksien avulla on haettu kirjallisiin vahvistavaa teoriaa.

Yhteenvetona voisi todeta, että myyntiä tehostaessaan kaikkien yritysten tulisi pitää mielessä ainakin asiakkaiden segmentointi. Segmentoinnin avulla yritys pystyy suuntaamaan oikean kaltaisia tuotteita oikeille asiakkaille sekä tiedostaa, mitkä asiakkaat ovat yritykselle tärkeimmät. Toisin sanoen myy halutulle kohderyhmälle heille oikeita tuotteita. On hyvä myös tiedostaa, että kaikkia tuotteita ei voi myydä kaikille. Kaikkien yritysten tulisi muistaa jälkimarkkinointi. Jälkimarkkinoinnilla voidaan saavuttaa lisäostoja. Lisäostojen myötä asiakkaan ja myyjän välille voi muodostua suhde, joka edesauttaa tulevaisuuden lisämyyntiä.

Työssä on käsitelty kaikki olennaisimmat elementit asiakkuuksien johtamisesta, myynnin johtamisesta sekä markkinointiviestinnästä.

## Lähteet

- Aaker J., Brumbaugh A. & Grier S. 2008. Nontarget Markets and Viewer Distinctiveness: The Impact of Target Marketing on Advertising Attitudes. *Journal of Consumer Psychology*.
- Ahearne M., Hughes D. & Schillewaert N. 2007. Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*.
- Aitta M.-R., Kaleva S. & Kortelainen T. 2005. Suomalaisten yleisten kirjastojen Internet-palveluiden käytettävyys. Oulu: Informaatiotutkimus.
- Armstrong G. & Kotler P. 2010. *Principles of Marketing*. USA: Pearson.
- Attia A., Honeycutt Jr. E. D., Jantan M. & Thelen S. 2003. Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*.
- Baker T. L., Beitelspacher L. S, Rapp A. & Schillewaert N. 2011. The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research*.
- Benoit D. & Van den Poel D. 2009. Benefits of quantile regression for the analysis of customer lifetime value in a contractual setting: An application in financial services. *Expert Systems with Applications*.
- Bergström S. & Leppänen A. 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Chang H. H. & Chen S. W. 2008. The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator. *Computers in Human Behaviour*.
- Chau D. C. K., Ngai E.W.T & Xiu L. 2009. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*.
- Chou P. & Wu R. 2010. Customer segmentation of multiple category data in e-commerce using a soft-clustering approach. *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Clewes D., Mee N., Phillips P. & Read A. 2003. Effective implementation of a marketing communications strategy for kerbside recycling: a case study from Rushcliffe, UK. *Resources, Conservation and Recycling*.
- Cox P., Hutchinson D., Saab M. & Wellington W. 2010. Refining value-based differentiation in business relationships: A study of the higher relationship building blocks that influence behavioural intentions. *Industrial Marketing Management*.
- Cravens D. W., Lane N. & Piercy N. F. 2008. Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*
- Davies I., Holt S. & Ryals L. 2010. Relationship management: A sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*
- DeCarlo T. 2005. The Effects of Sales Message and Suspicion of Ulterior Motives on Salesperson Evaluation. *Journal Of Consumer Psychology*.
- Enst J. 2011. B2B Marketers Must Better Prepare For Marketing Automation. *Forrester Research*.

- Evanschitzky H., Iyer G. & Sharma A. 2006. Global marketing of industrial products: Are interpersonal relationships always critical? *Industrial Marketing Management*
- Fernström L., Piponius L., Rastas T. & Roos G. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Fine L. 2007. *Selling and sales management*. USA: Science Direct.
- Gerpott T. & Massengeil S. 2001. Strategic determinants of reseller profitability in the US wireline telecommunications market. *Information Economics and Policy*.
- Hakala J. & Malmelin N. 2005. Yhdessä viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Han S., Leung S. & Lu S. 2011. Segmentation of telecom customers based on customer value by decision tree model. *Expert Systems with Applications*.
- Heijala J. 2012. Myynti- ja markkinointijohtajan haastattelu 25.03.2012. Evianet Solutions Oy. Helsinki.
- Holak S., Parry M. & Song M. 2001. The relationship of R&D/ sales to firm performance: An investigation of marketing contingencies. *Journal of Product Innovation Management*.
- Honeycutt Jr. E. D. 2004. Technology improves sales performance - doesn't it? An introduction to the special issue on selling and sales technology. *Industrial Marketing Management*.
- Hunter G. K. & Perreault Jr. W. D. 2007. Making Sales Technology Effective. *Journal of marketing*.
- Hyyrynen T. 2005. Asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti.
- Ingram T. N., LaForge R. W. & Avila R. A. 2009 *Sales Management: Analysis and Decision Making*. USA: M.E. Sharpe Inc.
- Kahri A., Kahri T. & Mäkinen M. 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Kuosma M. 2012. Myyntijohtajan haastattelu 3.4.2012. SRV Rakennus Oy. Espoo.
- Lipiäinen T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituonnilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtinen J. R. & Storbacka K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lehtinen J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leminen S., Rajala R. & Westerlund M. 2011. Insights into the dynamic of business model in the media industry. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leppänen E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lumijärvi O-P. 2007. Huipulla miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan Juva: WS Bookwell Oy.
- Marketingdeviant. 2010. AIDA marketing model. Viitattu 22.1.2012. <http://marketingdeviant.com/aida-marketing-model/>.
- MelbaGroup Oy. 2012. MelbaShake-konsepti. Viitattu 15.4.2012. <http://www.melbagroup.com/palvelut/melbashake-konsepti>

- Mäenpää J. 2012. Asiakkuusjohtajan haastattelu. 3.4.2012. Direkt Media 121 Oy. Helsinki.
- Natashi B. & Schensul S. 2005 Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*.
- Peltonen T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Pohjanmäki O.-P. 2005. Asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppa-lehti.
- Pouttu S. 2012. Myyntineuvottelijan haastattelu 21.03.2012. Westpro CC Oy. Espoo.
- Raaij W., Strazzeri A. & Woodside A. 2001. New developments in marketing communications and consumer behavior. *Journal of Business Research*
- Rollins M. 2008. Customer Information Usage And Its Effect On Seller Company's Customer Performance In Business-To-Business Markets - An Empirical Study. Turku: Turku School Of Economics.
- Rope T. 2005a. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Rope T. 2005b. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rummukainen T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet ja tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Samu S. & Wymer W. 2008. The effect of fit and dominance in cause marketing communications. *Journal of Business Research*.
- Siivari J. 2012. Myyntipäällikön haastattelu. 2.4.2012. Mepco Oy. Helsinki
- Storbacka K. 2005. Kannattava Kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspää-omaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tao Y.-H. & Yeh C.-C. 2003. Simple database marketing tools in customer analysis and retention. *International Journal of Information Management*.
- Tikkanen H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum.
- Usabilitynet 2011. Guidance on Usability. Viitattu 10.12.2011. [http://usabilitynet.net/tools/r\\_international.htm#9241-11](http://usabilitynet.net/tools/r_international.htm#9241-11)
- Vuokko P. 1997. Avaimena Asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.
- Walle A. 1997. Quantitative versus qualitative tourism research. USA: *Annals of Tourism Research*.



## Kuviot

Kuvio 1: Mistä asiakkuuksien johtaminen koostuu? .....	6
Kuvio 2: Asiakastiedonkulku CRM-järjestelmään .....	7
Kuvio 3: Yrityksen makroympäristö (mukaillen Armstrong & Kotler 2010, 95).....	7
Kuvio 4: Asiakkuuksien johtaminen strategisella tasolla.....	10
Kuvio 5: Asiakkuuksien nelikenttä (mukaillen Pohjanmäki 2005,3).....	18
Kuvio 6: Vain murto-osa asiakkaista tuo tulosta (mukaillen Hyyrynen 2005, 8) .....	19
Kuvio 7: Asiakkuuksien nelikenttä (mukaillen Benoit & Van den Poel 2009, 10477).....	20
Kuvio 8: Yrityksen viestintäkokonaisuus (mukaillen Rope 2005a, 103).....	22
Kuvio 9: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91).....	22
Kuvio 10: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91) .....	23
Kuvio 11: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91) .....	24
Kuvio 12: Yrityksen mikrotaso (mukaillen Armstron & Kotler 2010, 91) .....	25
Kuvio 13: Markkinointitarpeiston perusosiot (mukaillen Rope 2005a, 109).....	25
Kuvio 14: Markkinoinnillinen toimitilaviestintä (mukaillen Rope 2005a, 117) .....	26
Kuvio 15: Sidosryhmäviestinnän kohderyhmät (Rope 2005a, 121) .....	27
Kuvio 16: Markkinointiviestinnän vaikutustasot (Bergström & Leppänen 2009, 330) .....	28
Kuvio 17: AIDASS-porrasmalli (Bergström & Leppänen 2009, 331) .....	29
Kuvio 18: Imagon viestinnällinen rakentaminen (Rope 2005b, 286) .....	31
Kuvio 19: Viestintäkeinojen yhteenprosessointi (mukaillen Rope 2005b, 288) .....	32
Kuvio 20: Markkinointiviestinnän kultainen linja (Rope 2005b, 290) .....	33
Kuvio 21: Asiakaskiinnostusluokitteluasteikko (mukaillen Rope 2005b, 386).....	38
Kuvio 22: Asiakkuuksien nelikenttä (mukaillen Benoit & Van den Poel 2009, 10477) .....	45
Kuvio 23: AIDASS-porrasmalli (mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 331) .....	48
Kuvio 24: Tiedonkulun vaikeus strategisen- ja operatiivisen johtamisen tasolla.....	50

## Liitteet

### Liite 1: Teemahaastattelurunko

#### **Taustat**

Millainen yritys on kyseessä? Liikevaihto yms. asiat

#### **Asiakkaat**

Millaisia asiakkaita on tällä hetkellä, millaisia asiakkaita yritys toivoo saavansa?

Onko asiakkuuksissa havaittavissa toimialasidonnoisuuksia?

#### **Myynninjohtaminen**

Miten myyntiä johdetaan yrityksessä?

Millainen myyntiorganisaatio on yrityksellä?

#### **Myynninjohtamisen työkalut**

Millaisia järjestelmiä myyntijohto käyttää?

#### **Markkinointi**

Millaisia tietojärjestelmiä yrityksellä on käytössään?

Miten tietojärjestelmät tukevat myyntiä?

Millaiset ovat markkinoinnin toimintatavat?

Millä periaatteella potentiaalisille asiakkaille lähetetään esim. suoramarkkinointikirjeitä

#### **Asiakastiedon analysointi**

Miten yritys analysoi asiakastietoa?

Onko asiakastiedon analysointi vain myyntijohdolla?

Millä tavalla myyjä näkee asiakastiedon analysoinnin?

#### **Kehitysideat**

Miten myyntijohto kehittäisi asiakastiedon analysointiä?

#### **Muut esille nousevat asiat**

Jos jää kysyttävää, voidaanko sopia uusi haastatteluaika?

Saako tietoja käyttää julkisessa opinnäytetyössä?

## Liite 2: Haastatellut henkilöt

Haastateltava	Haastateltu henkilö	Organisaatio	Haastattelun paikka ja aika	Haastattelun muoto
1.	Susanna Pouttu myyntineuvottelija	Westpro cc Oy	Westpron toimitilat Espoossa, 21.03.2012	Teemahaastattelu, henkilökohtaisesti
2.	Juha Heijala myynti- ja markkinointijohtaja	Evianet Solutions Oy	Evianet Solutionsin toimitilat Helsingissä, 25.03.2012	Teemahaastattelu, henkilökohtaisesti
3.	Jarmo Siivari myyntipäällikkö	Mepco Oy	Café Buffo, kauppakeskus Sello Espoossa, 02.04.2012	Teemahaastattelu, henkilökohtaisesti
4.	Marja Kuosma myyntijohtaja	SRV Rakennus Oy	SRV Rakennuksen toimitilat Espoossa, 03.04.2012	Teemahaastattelu, henkilökohtaisesti
5.	Jarmo Mäenpää asiakkuusjohtaja	DirektMedia 121 Oy	DirektMedian toimitilat Helsingissä, 03.04.2012	Teemahaastattelu, henkilökohtaisesti
6.	Katariina Strandman toimitusjohtaja	MainIdea Oy	MainIdean toimitilat Helsingissä, 27.04.2012	Teemahaastattelu, henkilökohtaisesti