

MARKKINOINNIN TILA 2008

Kyselytutkimuksen tuloksia

Johdanto

StratMark-hankkeen puitteissa toteutettiin kevät-talvella 2008 laajamittainen Markkinoinnin Tila 2008 -kyselytutkimus, jonka avulla kartoitettiin mm. suomalaisen markkinointi- ja liiketoimintaosaamisen nykytilaa sekä markkinoinnin asemaa yrityksen-
tässä. Tutkimusaineisto kerättiin suomalaisyritysten ylimmälle johdolle suunnatun sähköisen kyselylomakkeen avulla.

Kysely rakentui StratMark-hankkeen keskeisten tutkimusteemojen ympärille. Kyselylomake jakautui kahdeksaan aihepiiriin: (1) Yrityksen liiketoimintaympäristö ja asema päämarkkinoilla, (2) Markkinoinnin rooli, (3) Markkinoinnin vaikuttavuus ja tuloksellisuus, (4) Liiketoimintaprosessit ja markkinointi, (5) Liiketoimintaprosessit ja liikkeenjohdolliset haasteet, (6) Oppiminen, kehittyminen ja kehittäminen, (7) Markkinointiin kohdistuvat panostukset ja (8) Taustatiedot.

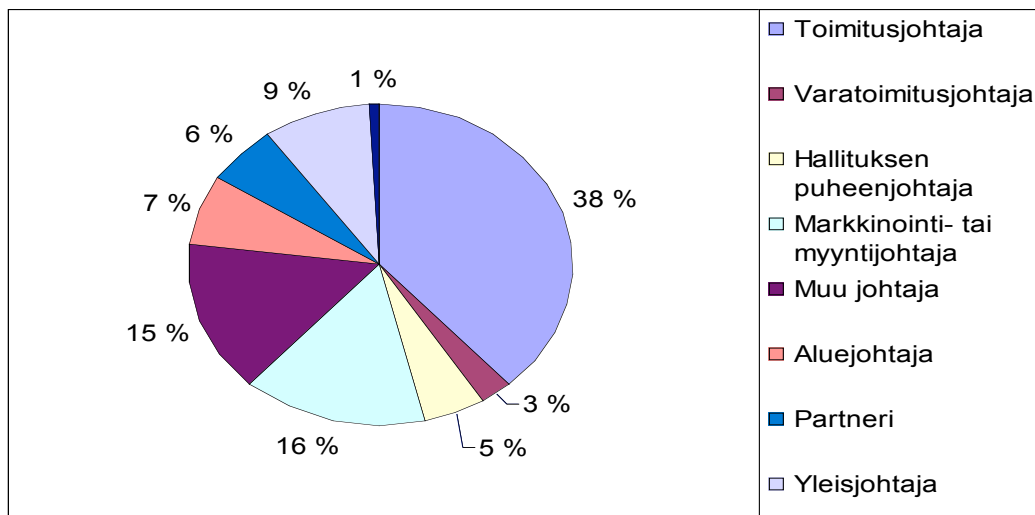
Tutkimuksen osallistujien yhteystiedot poimittiin MicroMedia Oy:n tietokannasta. Kyselyn kohderyhmäksi määriteltiin suomalaisyritykset, jotka työllistävät vähintään viisi työntekijää. Yritysten sisällä kutsu kohdistettiin ylimmälle johdolle sekä markkinoinnista ja myynnistä vastaaville johtajille. Kyselylomakkeen toimivuus testattiin StratMark-seminaarin osallistujista sekä MBA-opiskelijoista kootun testiryhmän avulla.

Kutsu kyselyyn lähetettiin yhteensä 6 867 eri liiketoimintayksikköön, 15 941 henkilölle. Kolmen muistutusviestin jälkeen vastauksia kertyi kaikkiaan 1 157 kappaletta 1 099 liiketoimintayksiköstä. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin henkilötasolla 7.25 % ja liiketoimintayksikötasolla 16.00 %.

Seuraavassa esitellään lyhyesti Markkinoinnin Tila 2008 -kyselyn keskeisimpiä tuloksia aihepiireittäin.

Vastaajien rooli, ympäristö ja asema

Kuvassa 1 esitetään kyselyyn vastanneiden henkilöiden asema organisaatiossa. Toimitusjohtajat ovat selvästi parhaiten edustettuina (38 % kaikista vastaajista). Toiseksi suurin vastaajaryhmä koostuu markkinointi- ja myyntijohtajista (16 % vastaajista).



Kuva 1. Vastaajan asema

Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin liiketoimintayksikön toimintaympäristöä ja asemaa päämarkkinoilla (pienien yritysten kohdalla liiketoimintayksikkö ja yritys tarkoittavat yleensä samaa).

Kyselyn vastaajat jaettiin toimialoittain Tilastokeskuksen käyttämän toimialajaon mukaisesti. Eniten vastauksia saatiin seuraavilta aloilta: (1) B-to-B-palvelut, (2) tietojenkäsittelypalvelut, (3) agentuuritoiminta ja tukkukauppa. Yli viiden prosentin osuuteen yltävät myös (4) rahoitus- ja vakuutustoiminta, pankit, (5) paperiteollisuustuotteiden valmistus, kustantaminen ja graafinen tuotanto, ja (6) koneiden ja laitteiden valmistus. Kyselyn vastaajat pääasiallisten toimialojen frekvenssin mukaan on koottu Taulukkoon 1.

Taulukko 1. Vastausten määrä toimialoittain

Toimiala	Lkm	%
Muu liike-elämää palveleva toiminta (B-to-B-palvelut)	244	21.27
Tietojenkäsittelypalvelu	94	8.2
Agentuuritoiminta ja tukkukauppa	75	6.54
Rahoitus- ja vakuutustoiminta, pankit	71	6.19

Paperiteollisuustuotteiden valmistus, kustantaminen ja graafinen tuotanto	69	6.02
Koneiden ja laitteiden valmistus	61	5.32
Elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus	57	4.97
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	57	4.97
Rakentaminen	49	4.27
Metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus	47	4.1
Vähittäiskauppa	44	3.84
Elintarvikkeiden ja juomien valmistus	41	3.57
Kiinteistöalan palvelut ja vuokraustoiminta	41	3.57
Öljy- kumi- ja muovituotteiden sekä kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus	34	2.96
Virkistys- kulttuuri ja urheilutoiminta	24	2.09
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	22	1.92
Moottoriajoneuvojen kauppa, korjaus ja huolto sekä polttoaineen vähittäismyynti	19	1.66
Puutavaran ja puutuotteiden valmistus	16	1.39
Tutkimus ja kehittäminen	16	1.39
Järjestötoiminta	13	1.13
Energia- ja vesihuolto	12	1.05
Terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut	11	0.96
Kulkuneuvojen valmistus	7	0.61
Ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus	5	0.44
Tekstiilien, vaatteiden, nahan ja nahkatuotteiden valmistus	4	0.35
Julkinen hallinto ja maanpuolustus	4	0.35
Ympäristöhuolto	4	0.35
Koulutus	3	0.26
Kaivostoiminta ja louhint	2	0.17
Maa-, riista-, metsä, ja kalatalous	1	0.09

Vastaajien edustamat yksiköt toimivat suurimmaksi osaksi kasvavilla (51 %) tai kyp-sillä (35 %) markkinoilla. Myös uusilla, kehittyvillä markkinoilla toimivien osuus ylsi yli 10 prosenttiin. Markkina-asemaltaan yksiköt ovat melko tasaisesti haastajia (toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus; 36 %), markkinajohtajia (suurin markkinaosuus; 33 %) ja seuraajia (pienempi markkinaosuus; 28 %). Tarkemmat osuudet esite-tään Taulukoissa 2 ja 3.

Taulukko 2. Markkinoiden tyyppi

Markkinoiden tyyppi	Lkm	%
Uudet, kehittyvät markkinat	132	11.41
Kasvat markkinat	595	51.43

Kypsät markkinat	402	34.75
Taantuvat markkinat	28	2.42

Taulukko 3. Vastaajayritysten markkina-asema

Markkina-asema	Lkm	%
Ainoa yritys markkinoilla	33	2.85
Markkinajohtaja	378	32.67
Haastaja	421	36.39
Seuraaja	325	28.09

Markkinoinnin rooli

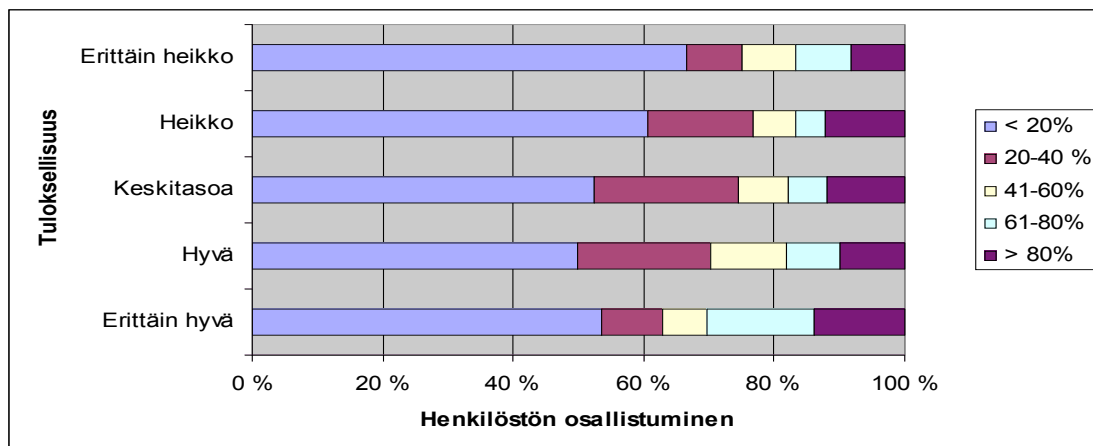
Toisessa osiossa pureuduttiin markkinoinnin tehtäväkenttään, asemaan ja rooliin liiketoimintayksikössä.

Kysimme, kuinka suuren prosentuaalisen osuuden yksikön henkilöstöstä voidaan laskea osallistuvan markkinoinnin ja/tai myynnin suunnitteluun tai toteutukseen. Taulukosta 4 nähdään, että yritykset kokevat markkinoinnin eri tavoin: vaikka suurimassa osassa yrityksiä vain markkinoinnin tai myynnin toimintoihin nimitetyt henkilöt koetaan osallisiksi, enemmän kuin 10 % vastaajista kokee yli 80 %:n henkilöstöstä jollain tavalla osallistuvan markkinointiin ja/tai myyntiin. Yli puolet vastaajista laskee kuitenkin alle 20 % henkilöstöstä osallistuvan markkinoinnin ja/tai myynnin suunnitteluun tai toteutukseen.

Taulukko 4. Markkinointiin ja/tai myyntiin osallistuvien osuus vastaajayrityksissä

Markkinoinnin ja/tai myynnin suunnitteluun tai toteutukseen osallistuvien osuus	%	Lkm
< 20%	52.66	603
20-40 %	20.26	232
41-60%	8.82	101
61-80%	6.99	80
> 80%	11.27	129

Markkinointiin ja/tai myyntiin osallistuvan henkilöstön osuutta verrattiin myös yksikön ylimmän johdon näkemys markkinoinnin tuloksellisuudesta. Kuvasta 2 havaitaan, että henkilöstön osallistumisen ja markkinoinnin tuloksellisuuden välillä on lievä riippuvuussuhde. Mitä suurempi osa yksikön henkilöstöstä osallistuu markkinoinnin ja/tai myynnin suunnitteluun tai toteutukseen, sitä parempi on liiketoimintayksikön johdon näkemys markkinoinnin tuloksellisuudesta.



Kuva 2. Henkilöstön osallistuminen markkinointiin vs. markkinoinnin tuloksellisuus

Markkinoinnin roolia tarkasteltiin myös suhteessa eri toimintoihin. Markkinoinnin suhde vastaajayrityksissä sitä teoreettisesti läheisiin toimintoihin, tuotekehitykseen ja myyntiin, on esitetty Taulukossa 5. Tuotekehitys ja markkinointi nähdään enimmäkseen tekevän yhteistyötä useimmilla osa-alueilla (32 %) tai siten, että toimintoja ei voida edes erottaa toisistaan (31 %). Noin puolet vastaajista kokee, että myynti ja markkinointi ovat toisistaan erottamattomia, mutta edelleen löytyy yrityksiä (3 %), joiden mielestä kyseessä ovat toisistaan täysin erilliset toiminnot.

Taulukko 5. Tuotekehityksen ja myynnin suhde markkinointiin (% yrityksistä)

Toiminnon suhde markkinointiin	Tuotekehitys	Myynti
Kyseessä ovat erilliset toiminnot	14.3	2.9
Toiminnot tekevät yhteistyötä joillakin osa-alueilla	23.1	14.0
Toiminnot tekevät yhteistyötä useimmilla osa-alueilla	32.2	33.5
Ko. toimintoa ja markkinointia ei voida toimintoina erottaa toisistaan	30.5	49.6

Taulukosta 6 nähdään, että enemmän kuin kolme neljästä vastaajasta kokee markkinoinnin strategisen roolin ylimmän johdon tehtävänä vahvana (37 %) tai erittäin vahvana (39 %). Myös ulkoisen viestinnän kohdalla rooli on pääosin vahva (42 %) tai erittäin vahva (31 %), kun taas sijoittajasuhteiden hallinnassa markkinoinnin strateginen rooli nähdään suurimmalta osin heikkona (21 %) tai jopa täysin olemattomana

(35 %). Muiden toimintojen kohdalla liikutaan jossain näiden ääripäiden välimaastossa. Yllättävänä havaintona voidaan todeta, että markkinoinnin rooli tutkimus- ja kehitystoiminnassa nähdään edelleen verrattain heikkona; 9 % vastaajista ei näe markkinoinnilla olevan minkäänlaista strategista roolia tutkimus- ja kehitystoiminnassa.

Taulukko 6. Markkinoinnin strateginen rooli eri toiminnoissa (% yrityksistä)

Markkinoinnin strategisen roolin toiminnoissa	Ylin johto	Sisäinen viestintä	Ulkoinen viestintä	Sijoittajasuhteiden hallinta	Tutkimus- ja kehitystyminta	Logistiikka, tilaus- ja toimitusketjun hallinta
Erittäin vahva rooli	38.9	13.6	30.7	6.8	12.5	7.9
Vahva rooli	37.2	34.9	41.6	15.7	26.2	22.5
Keskivahva rooli	17.7	33.8	19.7	21.5	31.7	28.1
Heikko rooli	5.6	15.6	6.8	21.1	20.5	24.0
Ei roolia	0.6	2.1	1.3	35.1	9.1	17.6

Markkinoinnin vaikuttavuus ja tuloksellisuus

Kolmannessa osiossa keskityttiin markkinoinnin vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden seurantaan liittyviin aiheisiin. Osiossa käsiteltiin mm. mittauskäytäntöjä, niiden tarkoituksenmukaisuutta sekä mittaamiseen liittyviä haasteita.

Kyselyyn vastanneista liiketoimintayksiköistä noin 69 % seuraa säännöllisesti markkinoinnin tavoitteiden saavuttamista. Kuukausitasolla tavoitteiden saavuttamista seurataan 39 %:ssa yksiköistä ja projektitasolla joka neljännessä yksikössä. Kuitenkin ainoastaan 14 % vastaajista raportoi markkinoinnin tuloksellisuutta koskevia tietoja yrityksen ulkopuolisille tahoille. Taulukossa 7 esitetään 15 toimialaa, joilla tuloksellisuuden raportointi myös yrityksen ulkopuolelle on yleisintä. Listalta puuttuvat mm. B-to-B-palvelut (11 %), agentuuritoiminta ja tukkukauppa (9 %), elektroniikka- sähkötuotteiden valmistaminen (9 %), rakentaminen (6 %) ja tietojenkäsittelypalvelu (5 %).

Taulukko 7. Markkinoinnin tuloksellisuuden raportointi toimialoittain

Toimiala	Markkinoinnin tuloksellisuutta raportoidaan ulkopuolisille tahoille
Julkinen hallinto ja maanpuolustus	75 %
Järjestötoiminta	46 %

Elintarvikkeiden ja juomien valmistus	29 %
Virkistys- kulttuuri ja urheilutoiminta	29 %
Tutkimus ja kehittäminen	25 %
Ympäristönhuolto	25 %
Öljy- kumi- ja muovituotteiden sekä kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus	24 %
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	23 %
Rahoitus- ja vakuutustoiminta, pankit	21 %
Paperiteollisuustuotteiden valmistus, kustantaminen ja graafinen tuotanto	20 %
Ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus	20 %
Puutavaran ja puutuotteiden valmistus	19 %
Terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut	18 %
Energia- ja vesihuolto	17 %
Kiinteistöalan palvelut ja vuokraustoiminta	15 %

Markkinoinnin tuloksia verrataan vastaajaryityksissä asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin (70 % yrityksistä), edellisiin vuosiin tai seurantajaksoihin (50 %), asetettuihin ei-taloudellisiin tavoitteisiin (31 %) ja lähimpiin kilpailijoihin (29 %).

Markkinoinnin mittaroinnin osalta kyselyssä selvitettiin 41 teoreettisesti validoidun, markkinoinnin vaikuttavuuteen liittyvän mittarin käyttöä ja koettua keskeisyyttä vastaajaorganisaatioissa. Keskimääräinen vastaaja raportoi yksikkönsä käyttävän hie- man yli puolta (mediaani 22.2) listatuista mittareista. Taulukossa 8 esitetään mittarit, jotka kuuluvat 15 käytetyimmän mittarin joukkoon. Listauksessa kärkisijoja hallitsevat taloudellista tuloksellisuutta seuraavat mittarit. Kärjestä löytyvät myös kuluttajan/loppukäyttäjän ajatuksia/asenteita ja tunteita tai käyttäytymistä seuraavat mittarit. Vastaajien edustamissa liiketoimintayksiköissä käytetyt ja keskeiseksi koetut mittarit ovat suurimmalta osin samoja. Keskeisyyden perusteella 15 mittarin kärkeen nousisivat kuitenkin mittareiden markkinointipanostukset (48 %) ja tuotetieto (48 %) tilalle mittarit uusien tuotteiden kate (53 %) sekä suhteellinen kuluttajatytyväisyys (52 %).

Taulukko 8. Käytetyimmät ja keskeisimmät markkinoinnin mittarit

Mittari	Yksikkö käyttää (%)	Yksikkö koee keskeiseksi (%)
Myynti (arvo ja/tai määrä)	90	86
Liikevoitto / kannattavuus	89	85
Myyntikatteet	81	79
Koettu laatu / arvostus	78	73

Käyttäjien (asiakkaiden) kokonaismäärä	73	59
Kuluttaja-/käyttäjätyytyväisyys	72	68
Markkinaosuus	68	62
Tunnettuus	67	63
Markkinointipanostukset	66	48
Loppukäyttäjien valitusten määrä	65	57
Uusien käyttäjien lukumäärä	64	58
Uskollisuus / pysyvyys	63	62
Sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI)	63	54
Asiakastytytyväisyys	63	63
Tuotetieto	60	48

Kyselyn tulosten käytännön sovellusten kannalta yhden mielenkiintoisimmista ryhmistä muodostavat mittarit, jotka kyllä koetaan keskeisiksi, mutta joita ei syystä tai toisesta ole otettu käyttöön yrityksessä. Näiden osalta on Taulukkoon 9 koottu kymmenen vähiten käytettyä, vaikka samanaikaisesti keskeiseksi koettua mittaria. Kaksi mittaria on yli muiden: asiakkaan elinkaariarvo (73 %) ja osuus kaikesta tarjoomakategorian markkinointiviestinnästä (68 %). Asiakkaan elinkaariarvon ja samalta listalta löytyvän taloudellisen lisäarvon kohdalla näiden määrittämisen haasteellisuus lienee pääsyy sille, että niitä ei käytetä vastaajien organisaatioissa. Sen sijaan esimerkiksi konversioprosentti tai uusien tuotteiden lukumäärä tietyllä aikavälillä olisivat suhteellisen helppoja seurattavia.

Taulukko 9. Yleisimmät keskeisistä mittareista, jotka eivät vastaajayksiköiden käytössä

Mittari	Ei käytössä, vaikka koetaan keskeiseksi
Asiakkaan elinkaariarvo	73 %
Osuus kaikesta markkinointiviestinnästä	68 %
Promootion johdosta tehdyt ostot	55 %
Hintaherkkyys / -jousto	52 %
Tuotteiden määrä käyttäjää kohden	50 %
Taloudellinen lisäarvo	49 %
Konversioprosentti	48 %
Uusien tuotteiden lukumäärä tietyllä aikavälillä	48 %
Muut asenteet, esim. mieltymys	46 %
Markkinapeitto	46 %

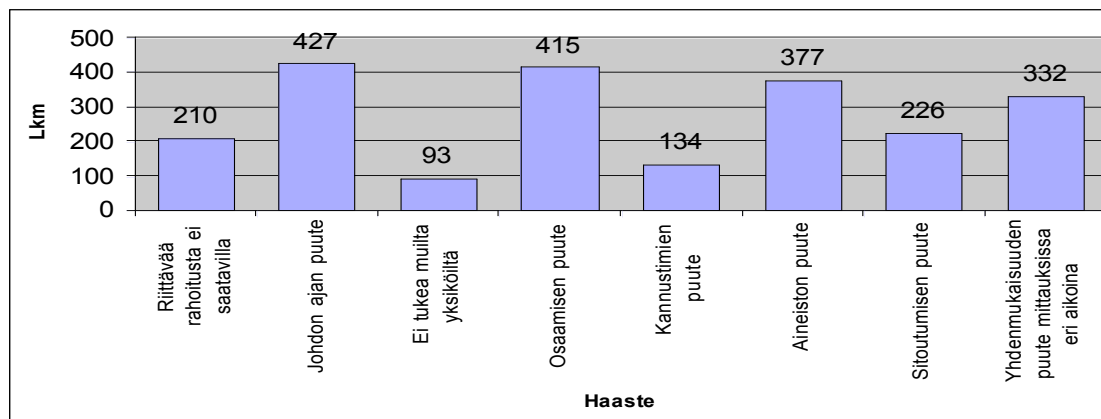
Taulukko 10 tarkastelee vastaajien näkemystä yrityksensä kyvystä mitata markkinoinnin suoriutumista tuloksellisuuden eri osa-alueilla. Yleensä vastaajat arvioivat orga-

nisaationsa kykenevän mittaamaan parhaiten suoriutumista kahden osa-alueen kohdalla: taloudellisen tuloksellisuuden sekä väliportaan asiakkaiden/jälleenmyyjien suhteen laadun ja ominaisuuksien. Muiden seuraavassa taulukossa kuvattavien mitarityyppien kohdalla mittaamiskyvykkyyssarviot osuvat pääasiassa melko hyvän ja melko heikon välille.

Taulukko 10 Liiketoimintayksiköiden kyky mitata markkinoinnin tuloksellisuutta

Kyky mitata	Kuluttajan/ loppukäyt- täjän ajatuk- set/asen- teet ja tun- teet	Kuluttajan/ loppukäyt- täjän käyt- täminen	Väliportaan asiakkai- den/ jäl- leenmyyjien suh- teen laatu ja ominai- suudet	Suoriutu- minen suhteessa kilpailijoi- hin	Innovoin- nin tulokselli- suus	Taloudel- linen tu- lokselli- suus
Erittäin hyvä	4.0 %	5.4 %	25.5 %	1.9 %	5.9 %	0.6 %
Hyvä	7.1 %	4.7 %	4.4 %	11.5 %	6.7 %	28.7 %
Melko hyvä	29.1 %	24.8 %	20.8 %	35.7 %	21.6 %	35.5 %
Ei heikko eikä hyvä	36.3 %	36.3 %	25.8 %	29.4 %	29.7 %	20.6 %
Melko heikko	9.6 %	14.8 %	15.2 %	12.1 %	18.8 %	9.9 %
Heikko	9.7 %	10.5 %	6.3 %	7.3 %	12.3 %	3.4 %
Erittäin heikko	4.1 %	3.4 %	2.1 %	2.2 %	5.1 %	1.3 %

Kyselyssä kartoitettiin myös yleisimpiä esteitä/haasteita markkinoinnin mittaamiselle. Kyselyn perusteella markkinoinnin mittaamisen suurimpina esteinä tai haasteina korostuvat: (1) johdon ajan puute, (2) osaamisen puute, (3) aineiston puute, ja (4) yhdenmukaisuuden puute mittauskäytännöissä eri aikoina. Myös riittämätön rahoitus ja sitoutumisen puute tunnistetaan merkittäviksi pullonkauloiksi, kun taas kannustimien puute, ja erityisesti muiden yksiköiden tuki, nähdään vain harvoin varsinaisena markkinoinnin mittaamista haittaavina tekijöinä. Tarkemmat frekvenssit on esitetty Kuvassa 3.



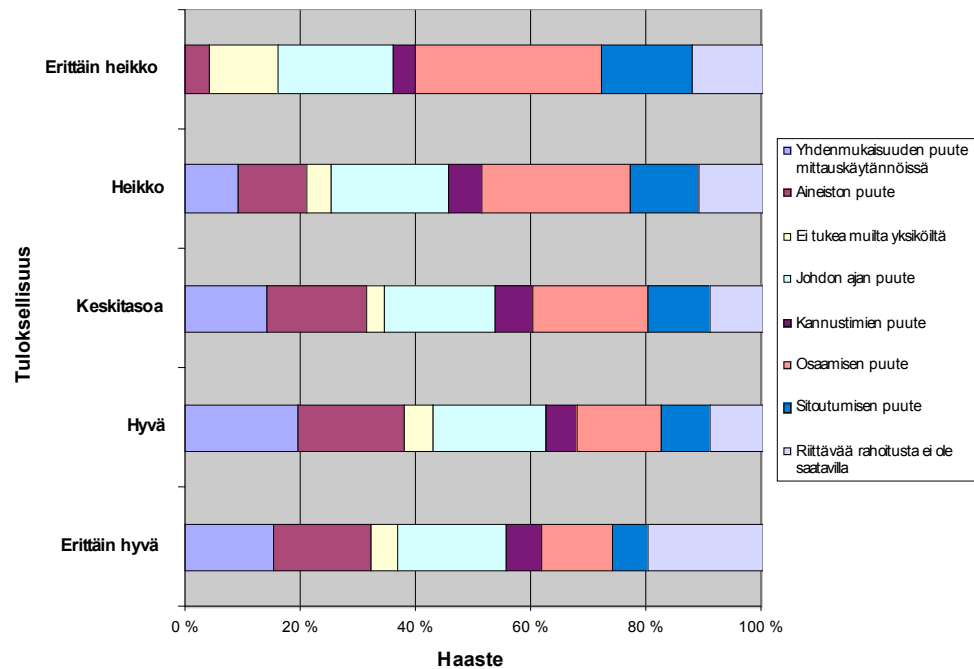
Kuva 3. Markkinoinnin mittaamisen suurimmat esteet tai haasteet

Taulukon 11 mukaan valtaosa vastaajista arvioi markkinoinnin tuloksellisuuden yksikössään keskimääräiseksi (49 %) tai hyväksi (34 %). Näin ollen markkinoinnin tuloksellisuuden kohdalla nähdään kehityksen varaa; ainoastaan vajaa neljä prosenttia vastaajista pitää tuloksellisuutta erittäin hyvänä ja noin 10 % heikkona tai jopa erittäin heikkona.

Taulukko 11 Markkinoinnin tuloksellisuus johdon näkökulmasta

Johdon arvio markkinoinnin tuloksellisuudesta	Osuus
Erittäin hyvä	3.8 %
Hyvä	34.2 %
Keskitasoa	48.9 %
Heikko	9.4 %
Erittäin heikko	1.0 %
En osaa sanoa	2.6 %

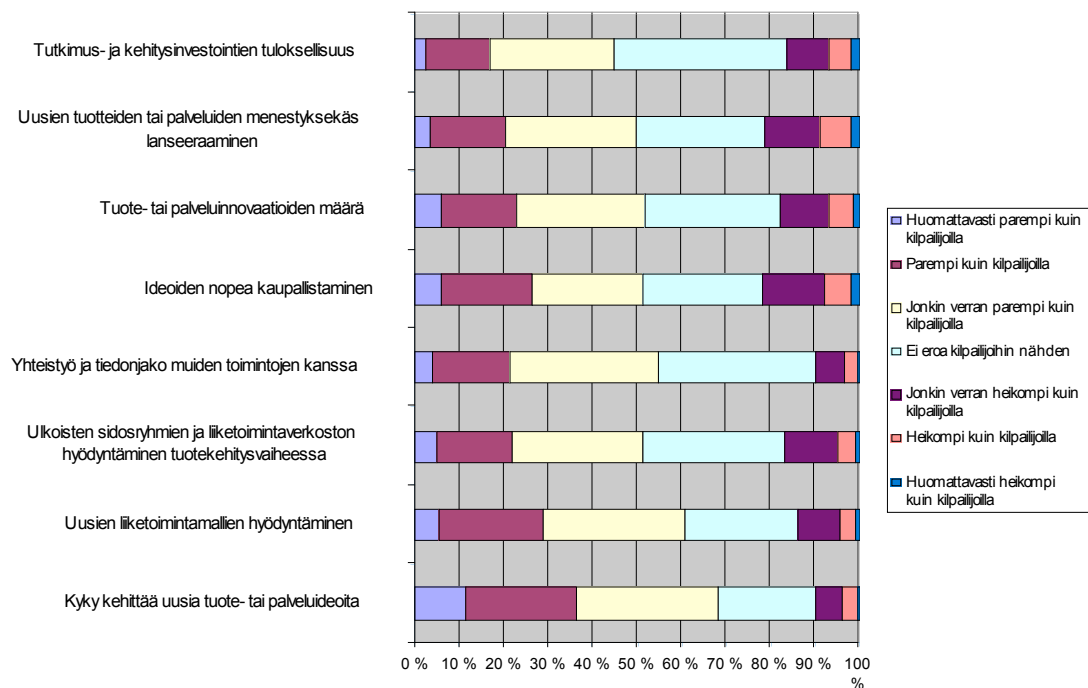
Tarkasteltaessa markkinoinnin tuloksellisuuden ja mittaamisen haasteiden välistä suhdetta havaitaan yritysprofileissa eroja. Siinä missä erittäin heikoksi tai heikoksi markkinoinnin tuloksellisuuden arvioiva vastaaja kokee, että suurin markkinoinnin mittaamisen este tai haaste on osaamisen puute (myös sitoutumisen puute korostuu enemmän kuin muilla), ovat markkinoinnin mittaamiseen liittyvät haasteet hyväksi tai erittäin hyväksi tuloksellisuuden arvioivien vastaajien mukaan yleisimmin mittauskäytäntöjen yhdenmukaisuuden ja aineiston puute sekä riittämätön rahoitus. Johdon ajan puute on kaikkia tuloksellisuuden mukaan jaoteltuja yritystyyppisiä yhdistävä haaste. Edellä kuvaillut tulokset ovat nähtävissä Kuvassa 4.



Kuva 4. Markkinoinnin tuloksellisuus vs. mittaamisen haasteet

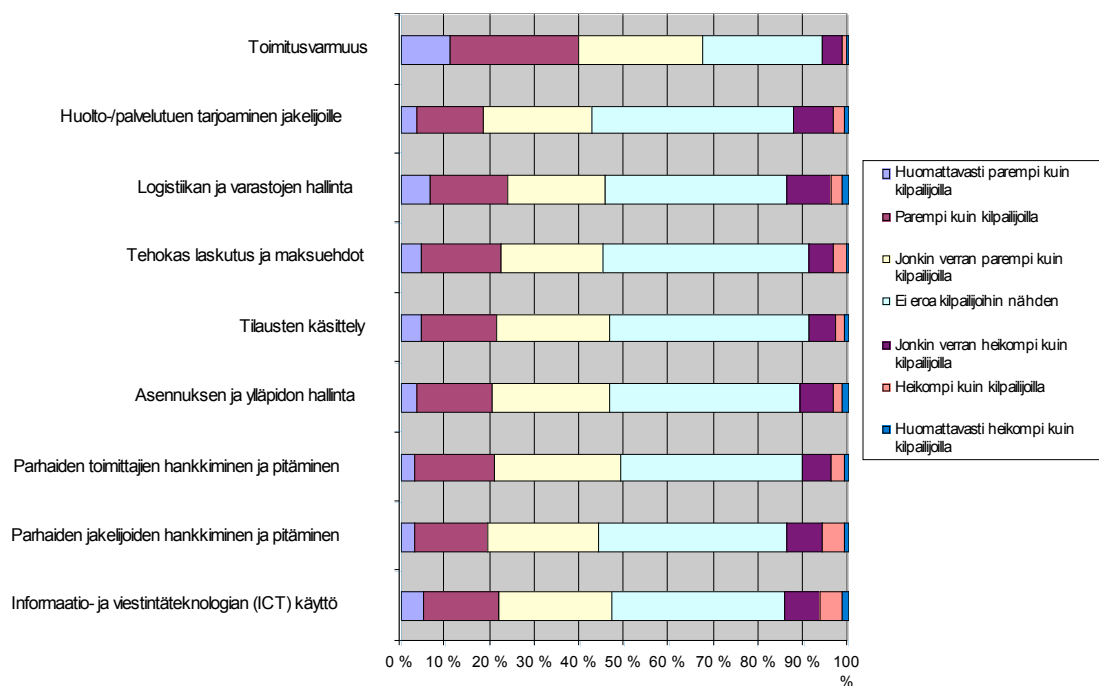
Liiketoimintaprosessit ja markkinointi

Neljännessä osiossa arvioitiin suoriutumista eri liiketoiminnan osa-alueilla tärkeimpiin kilpailijoihin nähden. Seuraavassa käsitellään markkinointiin liittyvien liiketoimintaprosessien suoriutumista teemoittain. Ensimmäisenä (Kuvassa 5) vuorossa on suoriutuminen tuotekehityksen ja innovoinnin osalta tärkeimpiin kilpailijoihin nähden. Yleishuomiona havaitaan, että vastaajat arvioivat peittoavansa kilpailijansa säännönmukaisesti. Kuvasta 5 nähdään myös, että vastaajien edustamat yksiköt ovat keskimäärin parempia kehittämään uusia tuote- tai palveluideoita kuin kaupallistaamaan niitä nopeasti.



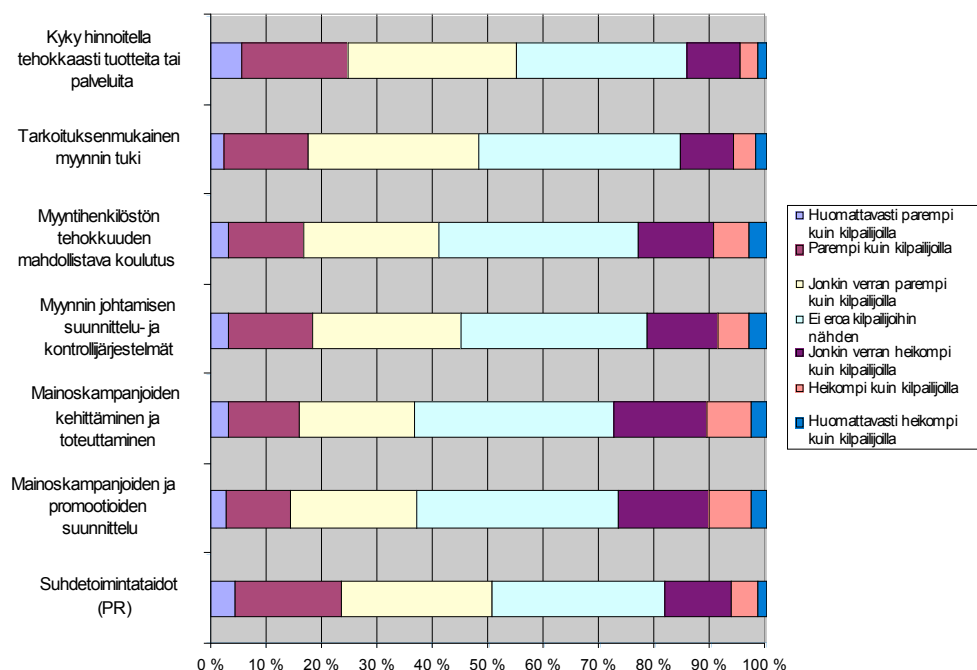
Kuva 5. Liiketoimintayksikön suoritusalue (tuotekehitys ja innovointi)

Tilaus- ja toimitusketjun johtamisen osalta vastaavat tulokset esitetään Kuvassa 6. Jälleen vastaajaryitykset kokevat olevansa kilpailijoitaan edellä. Erityisen selvästi vastaajat pitävät toimitusvarmuuttaan parempana kuin kilpailijoillaan.



Kuva 6. Liiketoimintayksikön suoritusalue (tilaus- ja toimitusketjun johtaminen)

Markkinointiviestinnän ja myynnin osalta vastaajat arvioivat edustavansa yksikön kykenevän erityisen hyvin hinnoittelemaan tehokkaasti tarjoomansa ja erottuvan kilpailijoistaan suhdetoimintataidoiltaan sekä tarjoamalla tarkoituksenmukaisen myynnin tuen. Tarkemmat vastausjakaumat on esitetty Kuvassa 7.

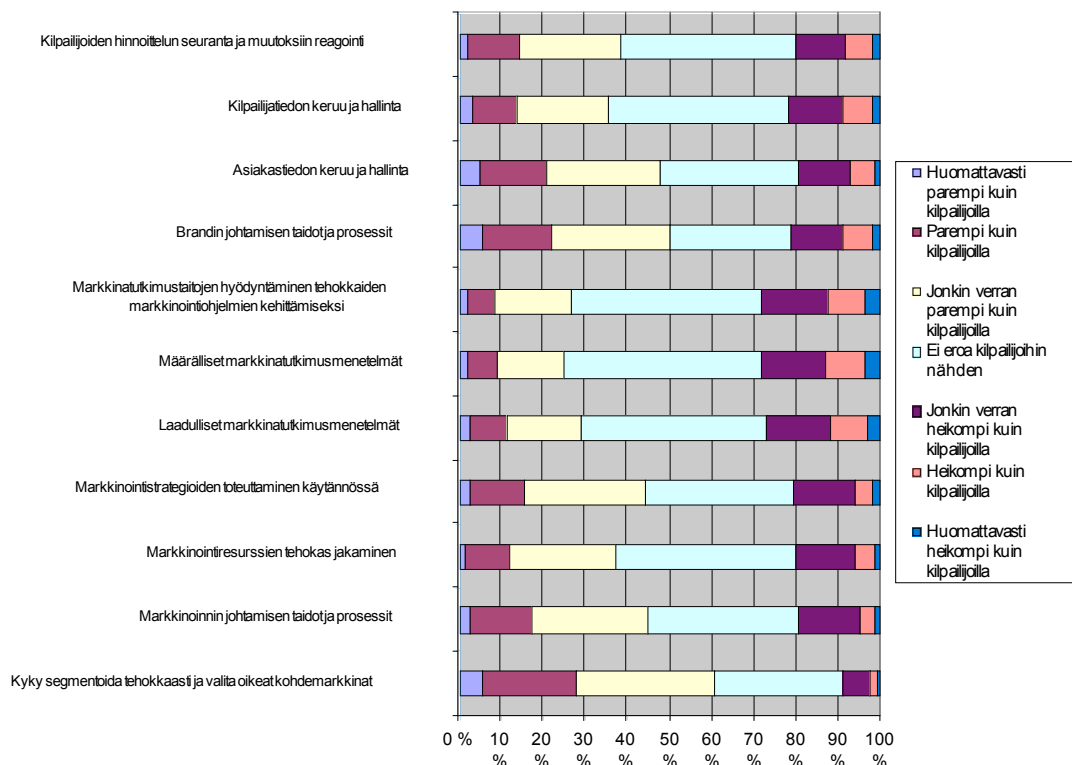


Kuva 7. Liiketoimintayksikön suoriutuminen (markkinointiviestintä ja myynti)

Liiketoimintaprosessit ja liikkeenjohdolliset haasteet

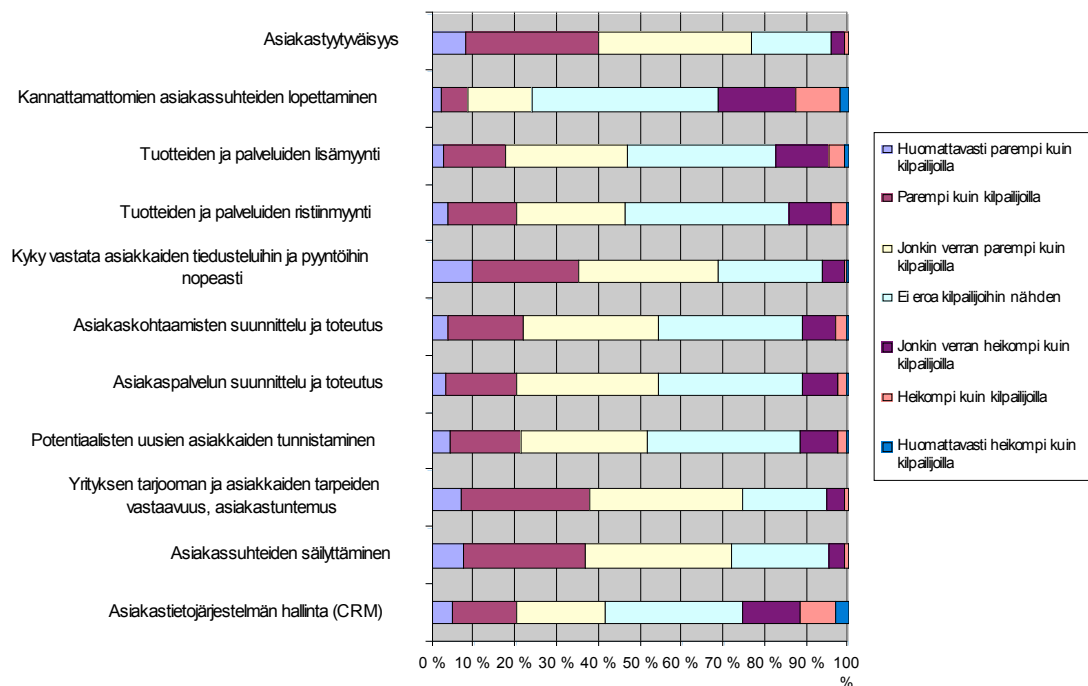
Viidennessä osiossa jatkettiin liiketoiminnan osa-alueiden arviointia, sekä arvioitiin liikkeenjohdollisia haasteita ja niiden merkittävyyttä.

Markkinavetoiseen suunnitteluun kohdalla yleinen havainto on, että vastaajat kokevat suurelta osin olevansa yhtä hyviä kuin tärkeimmät kilpailijansa. Kuvassa 8 yli 60 % vastaajista arvioi kuitenkin edustamansa yksikön olevan kilpailevia yrityksiä parempi segmentoinnissa ja kohdemarkkinoiden valinnassa, ja hieman alle 50 % brandin johtamisen taidoissa ja prosesseissa. Huomion arvoisesti, vastaajat arvioivat yksiköidensä olevansa joko yhtä usein tai useammin heikompia kuin parempia kilpailijoihinsa verrattuna markkinatutkimustaitojen hyödyntämisessä tehokkaiden markkinointiohjelmien kehittämiseksi sekä määrällisissä ja laadullisissa markkinatutkimusmenetelmissä. Ilmiötä ei havaittu muiden edellä käsiteltyjen kysymyspatterien kohdalla, joten yritykset selvästi kokevat epävarmuutta markkinavetoisessa suunnittelussa.



Kuva 8. Liiketoimintayksikön suoriutuminen (markkinavetoinen suunnittelu)

Asiakkuuksien johtamiseen liittyvät kysymykset suhteellisen frekvenssin mukaan on esitetty Kuvassa 9. Vastaajat kokevat olevansa heikoimpia kannattamattomien asiakassuhteiden lopettamisessa, ja vain hiukan parempia asiakastietojärjestelmien hallinnassa, mutta kautta linjan selvästi kilpailijoitaan parempia muissa asiakkaisiin ja asiakkuuksiin liittyvissä toimissa. Erityisen suuri osuus, jopa 75 % vastaajista, arvioi asiakastytyväisyytensä kilpailijoitaan paremmaksi. Noin 70 % suhteellisiin osuuksiin päästään myös asiakassuhteiden säilyttämisessä, yrityksen tarjoaman ja asiakkaiden tarpeiden vastaavuuden kohdalla, sekä kyvyssä reagoida nopeasti asiakkaiden tiedusteluihin ja pyyntöihin.



Kuva 9. Liiketoimintayksikön suoriutuminen (asiakkuuksien johtaminen)

Taulukossa 12 käsitellään haasteita, jotka ovat tällä hetkellä liikkeenjohdon huomi-
 on ja resurssien kohteena. Mitä suurempi on keskiarvo, sitä suuremman huomion
 kohde kyseinen haaste on. Positiivisena havaintona asiakkaiden tarpeet (5.30) ajavat
 uuden tuotteen tai sovelluksen kehittämisen (5.02) ohi. Systemaattinen kilpailijoiden
 analysointi puolestaan saa osakseen vain keskimääräistä huomiota, sijoittuen kyse-
 lyssä esitetyn listan häntäpäähän.

Taulukko 12 Liikkeenjohdon haasteet vastaajien edustamissa yksiköissä

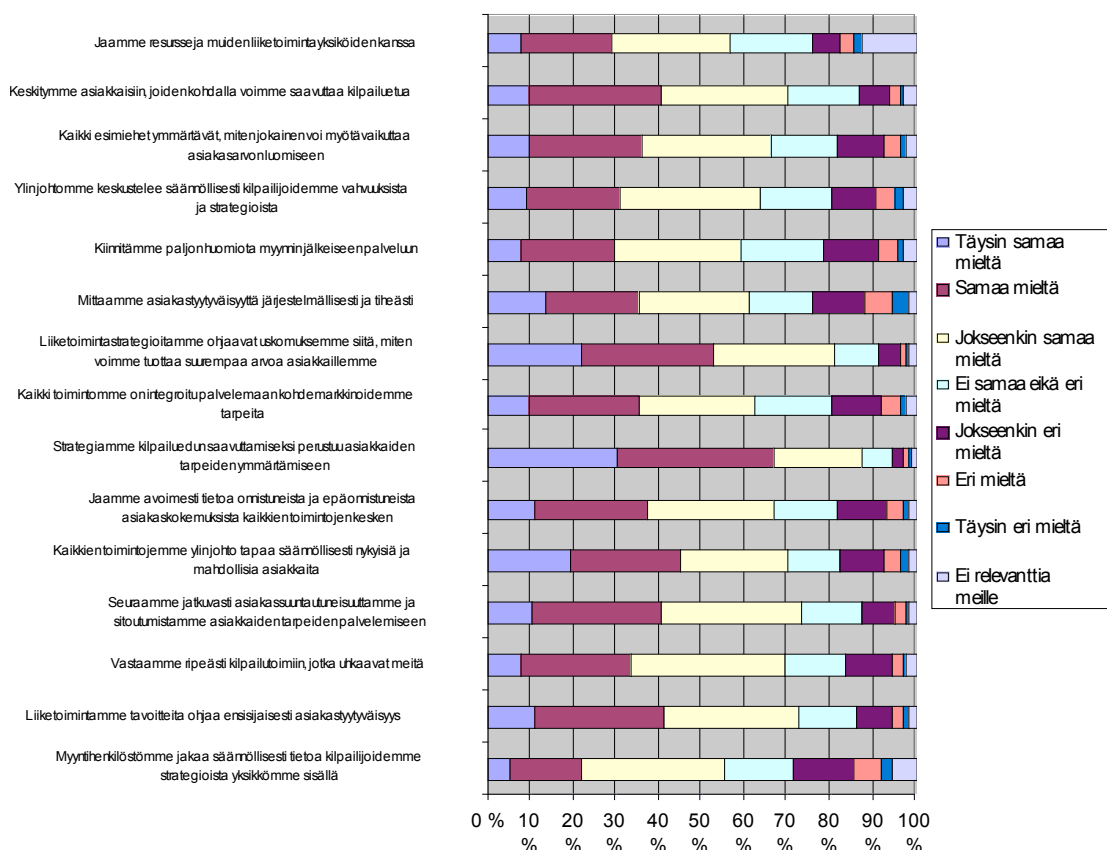
Haaste	Keskiarvo
Myyntitavoitteiden saavuttaminen	5.91
Kannattavuus- tai markkinaosuustavoitteiden saavuttaminen	5.70
Kustannusten kontrollointi	5.46
Pätevän henkilökunnan hankkiminen	5.30
Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen	5.30
Johdon osaamisen ja kykyjen laajuus ja taso	5.08
Uuden tuotteen tai sovelluksen kehittäminen	5.02
Organisatoristen roolien, vastuiden ja käytäntöjen määrittely	4.83
Luotettavien myyjien ja toimittajien verkoston kehittäminen	4.74
Aseman vakiinnuttaminen tuote-/markkinasegmenteissä	4.65
Kysyntää vastaavien määrien tuotanto	4.62
Laajentuminen uusille maantieteellisille alueille	4.49
Johdon tietojärjestelmien kehittäminen	4.39
Taloudellisten järjestelmien ja sisäisen kontrollin kehittäminen	4.36

Tuotetuki tai asiakaspalvelu	4.34
Tarkoituksenmukaiset välineet ja toimitilat	4.23
Systemaattinen kilpailijoiden analysointi	4.20
Taloudellisten resurssien ja tuen hankkiminen	4.18
Hallinnollisen taakka ja byrokratia	3.65
Ulkopuolisten asiantuntijoiden tai hallituksen jäsenten hankkiminen	3.20

Oppiminen, kehittyminen ja kehittäminen

Kuudennessa osiossa tarkasteltiin markkinatiedon keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä käytäntöjä.

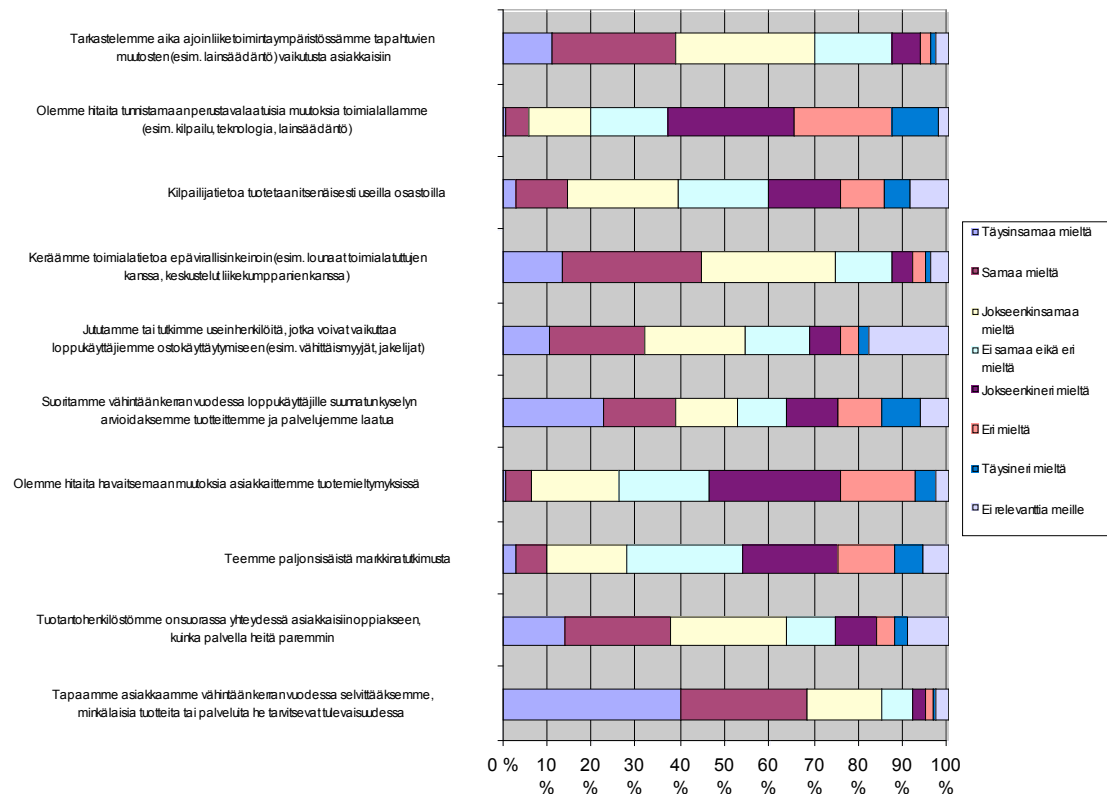
Kuten Kuvasta 10 nähdään, lähes 90 % vastaajista kokee edustamansa yrityksen strategian perustuvan asiakkaiden tarpeiden ymmärrykselle ja asiakasarvon kasvattaminen ohjaa liiketoimintastrategioita noin 80 %:ssa yrityksissä. Toisaalta ainoastaan hiukan yli puolet vastaajista raportoi myyntihenkilöstön jakavan säännöllisesti tietoa kilpailijoiden strategioista sisäisesti.



Kuva 10. Markkinasuuntatuneisuus vastaajayrityksissä

Seuraavassa tarkastellaan markkinatiedon tuottamista koskevia väittämiä, joiden kohdalla vastauksissa esiintyy jo huomattavaa hajontaa. Kuva 11 kertoo, että valtaosa yksiköistä tapaa asiakkaansa vähintään vuosittain, ja yli puolet vastaajayksikkö-

jen tuotantohenkilöstöstä on suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Sisäistä markkinatutkimusta tehdään kuitenkin vielä suhteellisen vähän.



Kuva 11. Markkinatiedon tuottaminen

Markkinointiin kohdistuvat panostukset

Seitsemännessä osiossa tarkasteltiin markkinointiin kohdistuvia panostuksia ja niiden painotuksia ja taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Ainoastaan 17 prosentissa vastaajien edustamista yksiköistä tehdään taseeseen merkittäviä markkinointi-investointeja. Markkinointiin kohdistetaan panostuksia eniten uusille tuotealueille mentäessä (53 %), kun yrityksen strategiassa korostuvat kasvutavoitteet (49 %) ja uusille markkina-alueille mentäessä (44 %). Toisaalta 42 % vastaajista kertoo, että panostuksia tehdään tasaisesti, taloudellisesta tai markkinatilanteesta juurikaan riippumatta. Kilpailun kiristyessä panostuksia markkinointiin kohdistaa 28 % vastaajien yrityksistä; 15 % vastaajien yrityksistä taas tekee näin, kun yrityksellä menee heikosti ja 8 % yrityksistä silloin, kun on mennyt hyvin ja sille on kertynyt varallisuutta.

Vastaajien edustamat liiketoimintayksiköt panostavat kyselyn tulosten (Taulukko 13) valossa hieman kilpailijoitaan enemmän tuotekehitykseen ja asiakassuhteiden hallintaan. Sen sijaan tilaus- ja toimitusketjun hallintaan ei kohdisteta suhteessa yhtä paljon varoja.

Taulukko 13. Panostukset eri liiketoiminnan osa-alueisiin

Osa-alue	Tuote-kehitys	Tilaus- ja toimitus-ketjun hallinta	Asiakassuh-teiden hallinta
Huomattavasti suurempia kuin kilpailijoilla	5.5 %	1.7 %	4.5 %
Suurempia kuin kilpailijoilla	17.3 %	10.9 %	17.1 %
Jonkin verran suurempia kuin kilpailijoilla	25.3 %	24.4 %	25.7 %
Ei eroa kilpailijoihin nähden	31.7 %	40.8 %	30.8 %
Jonkin verran vähäisempiä kuin kilpailijoilla	10.1 %	10.9 %	12.8 %
Vähäisempiä kuin kilpailijoilla	7.5 %	8.3 %	6.3 %
Huomattavasti vähäisempiä kuin kilpailijoilla	2.6 %	3.0 %	2.8 %

Taustatiedot

Kahdeksannessa ja viimeisessä osiossa kysyttiin tietoja yritykseen/liiketoimintayksikköön ja sen taloudelliseen asemaan liittyen.

Taulukon 14 mukaan kyselyn vastaajat edustavat melko tasaisesti henkilömääriltään erikokoisia yrityksiä. Suurin osuus, noin viidennes, yrityksistä työllistää 21–50 henkilöä. Vaikka suuri osa vastaajista tulee pienistä ja keskisuurista yrityksistä, ovat myös suuret yritykset hyvin edustettuina: jopa 16 prosenttia vastaajista edustaa yli 500 henkilön yksiköitä.

Taulukko 14. Yrityksen koko (työntekijöiden lukumäärä)

Työntekijöiden lukumäärä	%
1-5	5.62
6-10	9.85
11-20	14.52
21-50	20.05
51-100	12.88
101-250	12.88
251-500	7.69
> 500	16.42

Tarkasteltaessa yritysten liikevaihtoja, havaitaan sama ilmiö – pk-yritykset hallitsevat aineistoa (Taulukko 15).

Taulukko 15. Yrityksen koko (liikevaihto)

Liikevaihto (EUR)	%
Alle 350 000	4.31
350 000 - 2 milj.	15.44
2 milj. - 10 milj.	25.76
10 milj. - 50 milj.	18.58
50 milj. - 100 milj.	7.99
100 milj. - 250 milj.	8.53
250 milj. - 500 milj.	5.57
500 milj. - 1000 milj.	3.41
Yli 1000 milj.	10.41

Taulukko 16 kertoo, että vastaajien edustamista yrityksistä noin neljännes (26 %) toimii maailmanlaajuisesti. Ainoastaan Suomessa toimii sen sijaan noin 44 % yrityksistä. Lisäksi viidennes (21 %) toimii muiden Pohjoismaiden, Baltian maiden tai Venäjän alueella.

Taulukko 16. Yrityksen toiminta-alue

Yrityksellä on toimintaa	%
Paikallisesti	13.66
Kansallisesti	30.6
Lähialueilla (Pohjoismaat, Baltia, Venäjä)	21.09
Euroopan laajuisesti	8.9
Maailmanlaajuisesti	25.76

Seuraavassa (Taulukko 17) tarkastellaan vielä vastaajien edustamien yksikköjen menestymistä tärkeimpiin kilpailijoihin nähden muutaman taloudellisen mittarin suhteen.

Taulukko 17. Menestyminen tärkeimpiin kilpailijoihin nähden

Menestymiskriteeri	Huomattavasti suu-rempi	Suu-rempi	Jonkin verran suu-rempi	Ei eroa	Jonkin verran pienempi	Pienempi	Huomattavasti pienempi
Liikevaihto	9 %	21 %	16 %	16 %	15 %	16 %	7 %

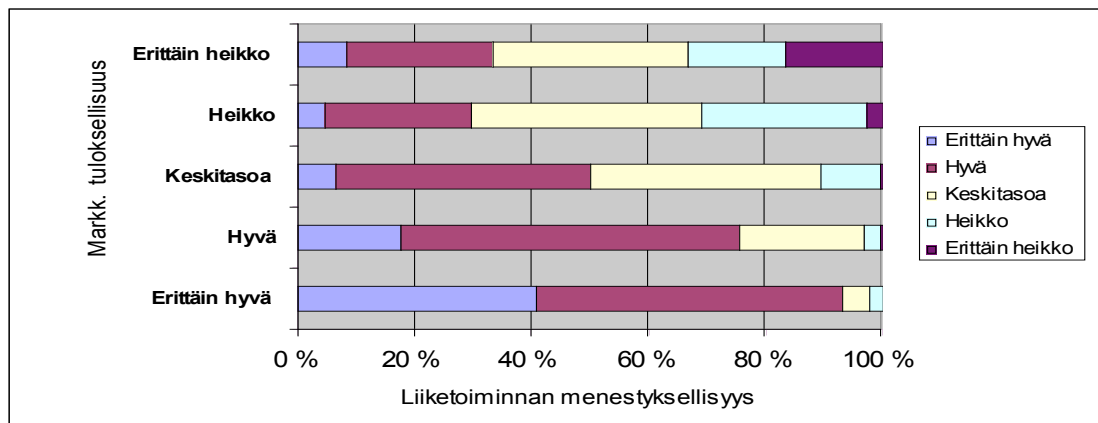
Suhteellinen liikevoitto edelliseltä tilikaudelta	8 %	21 %	24 %	21 %	14 %	9 %	3 %
Sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI)	9 %	25 %	23 %	22 %	11 %	8 %	3 %
Kokonaispääoman tuottoprosentti (ROA)	7 %	24 %	22 %	23 %	12 %	8 %	4 %
Markkinointiin sijoitetun pääoman tuottoprosentti (MROI /ROMI)	7 %	15 %	21 %	31 %	12 %	8 %	6 %
Markkinaosuus	10 %	21 %	20 %	17 %	15 %	13 %	5 %
M/B-ratio	5 %	16 %	20 %	37 %	12 %	5 %	5 %
P/E-luku	5 %	21 %	19 %	33 %	11 %	7 %	4 %

Vastaajien edustamissa liiketoimintayksiköissä johto arvioi liiketoiminnan menestyksen olevan suurimmaksi osaksi hyvää (47 %) tai keskitasoa (31 %). Erittäin hyväksi menestyksellisyyden kokee noin 11 %, ja heikoksi tai erittäin heikoksi noin joka kymmenennen yksikön johto. Vastausten tarkempi jakauma esitetään Taulukossa 18.

Taulukko 18. Johdon arvio liiketoiminnan menestyksellisyydestä

Liiketoiminnan menestyksellisyys	%
Erittäin hyvä	11.24
Hyvä	46.85
Keskitasoa	31.2
Heikko	9.33
Erittäin heikko	0.86
En osaa sanoa	0.52

Menestyminen markkinoinnissa ja liiketoiminnassa yleensä näyttävät tulosten valossa kulkevan käsi kädessä. Tätä kuvaa Kuva 12, jossa erittäin hyvin markkinoinnillisesti pärjäävät yksiköt arvioivat menestyvänsä myös liiketoiminnassaan erittäin hyvin tai vähintäänkin hyvin. Samaa logiikkaa noudattaen, heikko liiketoiminnallinen menestys seuraa heikkoa markkinoinnillista menestystä – tai toisin päin.



Kuva 12. Markkinoinnin tuloksellisuus vs. liiketoiminnan menestyksellisyys

Yhteenveto

Helsingin kauppakorkeakoulun ja Svenska handelshögskolanin yhteisen StratMark-hankkeen toteuttama, yli 1100 ylimmän johdon päättäjää kattava Markkinoinnin Tila 2008 -kyselytutkimus antaa varsin perusteellisen ja yksityiskohtaisen kuvan suomalaisen markkinointi- ja liiketoimintaosaamisen tilasta. Tässä raportissa on kuvailtu kansallisesti poikkeuksellisen laajaa ja kansainvälisestikin merkittävää aineistoa melko yleisellä tasolla. Tutkimusta varten vastaajilta kerättiin liiketoimintayksikön tasolla tietoja liiketoiminnan luonteesta, markkinoinnin roolista, vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta, yksikön suoriutumisesta keskeisissä liiketoimintaprosesseissa, liikkeenjohdollisista haasteista, markkinatiedon hyödyntämisestä sekä markkinoinnin panostuksista ja mittaroinnista.

Tulosten valossa keskeisimpänä hidasteena muutokselle aitoon asiakaslähtöiseen liiketoimintaan ovat markkinoinnin tulosvaikutusten heikko ymmärtäminen ja seuraaminen sekä markkinointiosaamisen puute ylimmässä johdossa. Työkaluja ja osaamista asiakaslähtöiseen liiketoimintaan näyttäisi löytyvän, mutta niistä saatava hyöty jää usein vaillinaiseksi ennen kuin asenteet saadaan kohdalleen ylimmästä johdosta aina suorittavaan tasoon. Tulokset vahvistavat yleistä käsitystä siitä, että markkinointi lokeroidaan liian usein erilleen jopa myynnistä ja tuotekehityksestä. Tämä on hälyttävää, sillä kaikkien yrityksen toimintojen ja toimijoiden tulisi lähteä samasta lupauksesta. Ilman aitoa sitoutumista lupaukset jäävät turhan usein lunastamatta, vaikka osaamista sinänsä suomalaisista yrityksistä jo löytyy.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä erottuu selviä kansallisia kehityskohteita. Yhtenä suurimmista, asiakkaan tarve toimii liian harvoin päätöksenteon perusteena yrityksissä. Muutos tähän olisi tervetullut, sillä liiketoiminnan jäsentäminen asiakasarvon kautta tarjoaisi monille tarpeellisia työkaluja asiakaslähtöisyyteen. Kol-

mannes yrityksistä ei seuraa asiakasarvoa, vaikka tarvittava tieto olisikin jo olemassa. Muutenkin pölyttyneet asenteet ja vanhoihin käytäntöihin kangistuminen ovat paikoitellen kehityksen tiellä. Vaikka muutos parempaan ei tapahdu hetkessä, olemme kuitenkin oikealla tiellä ja suomalaisella liike-elämällä on osaamisen avaimet kädessään. Puheen ja tekojen täytyy kohdata nykyistä paremmin, siten että yritykset saattavat asiakkaan liiketoiminnan keskiöön myös käytännössä.

Tutkimuksen keskeisiin havaintoihin lukeutuvat myös seuraavat:

- Vain 39 % yrityksistä kokee asiakasarvon keskeiseksi markkinoinnin mittariksi ja ainoastaan 23 % seuraa sitä
- 32 % asiakasarvon keskeisiksi kokevista yrityksistä ei seuraa sitä, vaikka tarvittava tieto on valmiina ja ne kokevat sen oleelliseksi mittariksi
- Ylimmän johdon tuen puute ja aukot osaamisessa ovat paljon suurempia haasteita markkinoinnin tuloksellisuuden seuraamiselle kuin esim. rahoitusmittaroinnille
- Alle 17 % yrityksistä tekee taseeseen merkittäviä markkinointi-investointeja
- Melkein puolessa yrityksiä markkinointi ja myynti ovat yhtä kokonaisuutta - mutta vielä löytyy niitä, joissa markkinointi, myynti ja tuotekehitys lokeroidaan irralleen toisistaan
- Yli puolessa yrityksiä vain alle 20 % henkilöstöstä on mukana markkinoinnin ja myynnin suunnittelussa tai toteutuksessa
- Alle 15 % yrityksistä panostaa markkinoitiin erityisesti silloin, kun menee huonosti ja tarvittaisiin uusia asiakkaita

StratMark-hanke

StratMark-hanke toteutetaan Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) ja Svenska handelshögskolanin (Hanken) ryhmähankkeena. Amer-yhtymän aloitteesta käynnistetyn hankkeen valmistelu alkoi 15.8.2005 ja se on suunniteltu 3-5-vuotiseksi. Tutkimusryhmään kuuluu viisi professoria, kaksi post-doc - tutkijaa ja neljä jatko-opiskelijaa. Kokonaisbudjetti on tällä hetkellä, 3 miljoonaa euroa, josta Tekes-rahoituksen osuus on noin miljoona euroa. Muut rahoittajat ovat Amer Sports, Componenta, Finnvera, Konecranes, Sinebrychoff, Suunto ja MARK.

Lisätietoja

info@stratmark.fi (tiedustelut, tutkimusyhteistyö)

www.stratmark.fi (mm. muut aineistoon pohjautuvat raportit ja selvitykset)